

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОНДАРЕНКО АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 005.332.4:[004.738.5:339](043.5)

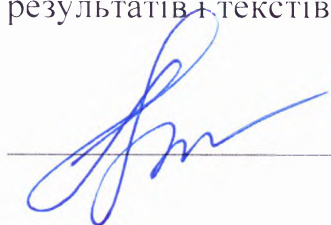
ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ
В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



А.А. Бондаренко

Науковий керівник:
Іванова Наталія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

АНОТАЦІЯ

Бондаренко А. А. «Управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У дисертації поглиблено теоретико-методичні засади та обґрунтовано науково-прикладні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації, трансформації бізнес-моделей, зростання ролі клієнтоцентричності та зміни споживчої поведінки.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методичних та науково-прикладних положень щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції з урахуванням цифрової трансформації бізнес-моделей, стратегічної діагностики, цифрової довіри, AI-трансформації та формування динамічних конкурентних переваг.

Актуальність дисертаційного дослідження обумовлена динамічними процесами розвитку електронної комерції, яка в сучасних умовах перетворилась на самостійну, високодинамічну та технологічно складну сферу економічної діяльності. У її межах формуються нові бізнес-моделі та змінюються механізми створення споживчої цінності, посилюється значення цифрових платформ та набуває нового сенсу клієнтський досвід. За таких умов конкурентоспроможність компаній у сфері електронної комерції вже не може пояснюватися лише традиційними чинниками, такими як ціна, якість товару,

витрати, асортимент чи частка ринку. Все більшої вагомості набуває здатність компанії перетворювати цифрові ресурси, технології, платформенні взаємодії та довірчі відносини зі споживачами у стійкі конкурентні переваги.

У дисертації поглиблено теоретико-методичний підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства електронної комерції. На відміну від існуючих дефініцій, цю категорію запропоновано розглядати як інтегральну здатність суб'єкта господарювання своєчасно і результативно трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення, утримання і посилення конкурентних позицій у високодинамічному цифровому середовищі. Такий підхід дозволив сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження специфіки електронної комерції як особливого цифрово-платформеного середовища формування конкурентних переваг.

В результаті проведених досліджень систематизовано наукові підходи до формування конкурентних переваг у цифровій економіці та обґрунтовано їх трансформацію під впливом глобальної цифровізації. Доведено, що джерела конкурентоспроможності поступово зміщуються від матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і традиційних каналів збуту до даних, алгоритмів, цифрових платформ, мережевих ефектів, клієнтського досвіду, цифрової репутації, інноваційної адаптивності та довіри. Запропоновано авторське групування конкурентних переваг компаній у цифровій економіці, у межах якого виокремлено технологічні, аналітико-інформаційні, бізнес-модельні, клієнторієнтовані диджитал-сервісні, організаційно-динамічні, мережево-екосистемні та довірчо-інституційні переваги.

Окреслено концептуальні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії. Обґрунтовано, що електронна комерція відображає систему економічних відносин, процесів і взаємодій між суб'єктами ринку щодо організації, здійснення та забезпечення купівлі-продажу товарів і послуг із використанням електронно-комунікаційних засобів. Її економічна сутність полягає у створенні, передачі та реалізації споживчої цінності в

цифровому середовищі з метою задоволення потреб споживачів і отримання економічного результату суб'єктами господарювання.

Поглиблено концептуальний підхід до розуміння цифрової довіри, яка виокремлена в самостійний чинник конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції. У роботі обґрунтовано, що цифрова довіра є не лише технічною або кібербезпековою характеристикою цифрової взаємодії, а стратегічним нематеріальним активом. Запропоновано авторське розуміння ланцюга цифрової довіри як послідовності взаємопов'язаних підтверджень, сигналів і контрольних процедур технологічного, організаційного та комунікаційного характеру, які супроводжують взаємодію споживача з підприємством електронної комерції від першого контакту до післяпродажного сервісу. Доведено, що цифрова довіра впливає на конкурентоспроможність через зниження сприйнятого ризику, посилення клієнтської лояльності, підтримку повторних покупок, зміцнення репутації бренду та підвищення стійкості цифрової взаємодії.

Проаналізовано стан, масштаби, динаміку та структуру розвитку ринку електронної комерції в Україні та світі. Встановлено, що світова електронна комерція демонструє стійке зростання, а її розвиток супроводжується посиленням ролі маркетплейсів, цифрових платформ, мобільної комерції, соціальної комерції, D2C-моделей і B2B e-commerce. Визначено, що український ринок електронної комерції, попри воєнні виклики, логістичні обмеження та нестабільність платоспроможного попиту, має значний потенціал зростання.

Досліджено системно-динамічні виміри конкурентоспроможності e-commerce компаній з урахуванням ролі технологічних платформ, цифрової інфраструктури та поведінки споживачів. Визначено, що технологічні платформи змінюють характер конкуренції, оскільки компанії конкурують не лише як окремі продавці, а як учасники цифрових екосистем, в яких важливими чинниками є мережеві ефекти, доступ до аудиторії, правила платформи, швидкість оброблення замовлень, персоналізація, прозорість і якість післяпродажного сервісу.

У роботі ідентифіковано ключові проблеми, бар'єри та передумови розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні. До основних бар'єрів віднесено макроекономічну нестабільність, воєнні ризики, зниження платоспроможного попиту, логістичні обмеження, високу концентрацію ринку, недостатній рівень цифрової зрілості частини підприємств, кадрові обмеження, кіберзагрози та недовіру споживачів до окремих форматів цифрової взаємодії. Водночас обґрунтовано, що передумовами розвитку конкурентних переваг є диференціація пропозиції, розвиток власного бренду, омніканальність, персоналізований маркетинг, диверсифікація логістики, безпечні платіжні інструменти, автоматизація бізнес-процесів, розвиток цифрової довіри та впровадження інструментів штучного інтелекту.

Запропоновано AI-орієнтований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації, особливістю якого є інтеграція AI-контурів підтримки та часткової автоматизації управлінських рішень, а також AI-governance як інституційного контуру контролю відповідального, безпечного й етичного використання штучного інтелекту.

Розроблено методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній, який передбачає формування системи показників за шістьма функціонально-стратегічними блоками: ринково-конкурентним, клієнтським, цифрово-технологічним, операційно-логістичним, інноваційно-адаптаційним та блоком цифрової довіри й стійкості. Підхід дозволяє не лише ранжувати компанії, а й виявляти стратегічні розриви між окремими блоками розвитку, визначати сильні і слабкі сторони компанії та обґрунтовувати вибір конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації ринків.

Сформовано портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції. Він розглядається як адаптивна система взаємопов'язаних механізмів, рішень і дій, спрямованих на посилення ринкових позицій компанії через оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів

продажу, підвищення якості клієнтського досвіду, персоналізацію взаємодії зі споживачами, високоточний маркетинг, ефективну логістику та зміцнення цифрової довіри. Програма AI-трансформація, як концептуальна складова портфеля, містить чотири пакети управлінського впливу: пошук і залучення клієнтів; оптимізація операцій та витрат; трансформація користувацького досвіду; високоточний маркетинг і утримання клієнтів. Обґрунтовано дорожню карту AI-трансформації, яка передбачає поетапний перехід компанії від підготовки даних і швидких покращень до масштабування AI-рішень в операціях і маркетингу, а надалі – до AI-керованих процесів і агентності.

Запропоновано модель автономної e-commerce, як перспективний напрям стратегічного розвитку компаній у сфері електронної комерції, яка передбачає часткове делегування управлінських, маркетингових, операційних і сервісних функцій інтелектуальним алгоритмічним системам. Автономна електронна комерція розглядається не як повна заміна управлінської участі людини, а як новий рівень організації цифрового бізнесу, у межах якого штучний інтелект, аналітика даних, рекомендаційні системи, AI-агенти, динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та персоналізовані комунікації забезпечують самонавчальну, адаптивну й частково самокеровану логіку функціонування компанії. Водночас ураховуючи ризики, перехід до автономної e-commerce потребує належного AI-governance, етичного контролю, кібербезпеки, захисту персональних даних і збереження цифрової довіри, оскільки саме ці умови визначають здатність компанії використовувати автономізацію як стратегічний ресурс довгострокового конкурентного зростання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкуренція, цифрова економіка, цифровізація, цифрові технології, цифрова трансформація, цифрова довіра, електронна комерція, підприємство, торгівля, стратегія, стратегічна діагностика, конкурентна стратегія, управлінські рішення, штучний інтелект, AI-governance, AI-трансформація, автономна e-commerce, організаційно-економічний механізм.

ABSTRACT

Bondarenko A. A. Management of the competitiveness of companies in the field of e-commerce. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management (07 Management and Administration). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2026.

The dissertation deepens the theoretical and methodological foundations and substantiates scientific and applied recommendations for managing the competitiveness of companies in the field of e-commerce under the conditions of global digitalization.

The purpose of the dissertation is to deepen the theoretical and methodological foundations and to develop scientific and applied recommendations for managing the competitiveness of companies in the field of e-commerce under the conditions of global digitalization, transformation of business models, the growing role of customer centricity, and changes in consumer behavior.

The object of the research is the process of managing the competitiveness of companies in the field of e-commerce under the conditions of global digitalization.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological, and scientific-applied provisions for managing the competitiveness of companies in the field of e-commerce, taking into account the digital transformation of business models, strategic diagnostics, digital trust, AI transformation, and the formation of dynamic competitive advantages.

The relevance of the dissertation research is determined by the dynamic processes of e-commerce development, which, under contemporary conditions, has ceased to function merely as an additional channel for selling goods and services and has transformed into an independent, highly dynamic, and technologically complex sphere of economic activity. Within this sphere, new business models are emerging, mechanisms for creating consumer value are changing, the importance of digital platforms is increasing, and customer experience is acquiring new significance. Under

such conditions, the competitiveness of companies in the field of e-commerce can no longer be explained solely by traditional factors such as price, product quality, costs, assortment, or market share. Increasing importance is attached to a company's ability to transform digital resources, technologies, platform-based interactions, and trust-based relationships with consumers into sustainable competitive advantages.

The dissertation deepens the theoretical and methodological approach to defining the essence of the competitiveness of an e-commerce enterprise. In contrast to existing definitions, this category is proposed to be considered as the integrated ability of a business entity to transform its resource potential in a timely and effective manner into digital value, personalized customer experience, trust, innovations, and a scalable business model, thereby ensuring the achievement, retention, and strengthening of competitive positions in a highly dynamic digital environment. This approach made it possible to form a theoretical basis for further research into the specific nature of e-commerce as a distinct digital-platform environment for the formation of competitive advantages.

As a result of the conducted research, scientific approaches to the formation of competitive advantages in the digital economy have been systematized, and their transformation under the influence of global digitalization has been substantiated. It has been proven that the sources of competitiveness are gradually shifting from material resources, production capacities, and traditional distribution channels toward data, algorithms, digital platforms, network effects, customer experience, digital reputation, innovative adaptability, and trust. The author proposes a grouping of companies' competitive advantages in the digital economy, within which technological, analytical and informational, business-model, customer-oriented digital-service, organizational and dynamic, network-ecosystem, and trust-institutional advantages are distinguished.

The conceptual foundations of the formation and development of e-commerce as an economic category have been outlined. It is substantiated that e-commerce reflects a system of economic relations, processes, and interactions between market actors concerning the organization, implementation, and support of the purchase and

sale of goods and services through electronic communication means. Its economic essence lies in the creation, transfer, and realization of consumer value in the digital environment in order to satisfy consumer needs and obtain economic results by business entities.

The conceptual approach to understanding digital trust has been deepened, with digital trust identified as an independent factor of enterprise competitiveness in the e-commerce market. The dissertation substantiates that digital trust is not merely a technical or cybersecurity characteristic of digital interaction, but a strategic intangible asset. The author proposes an understanding of the digital trust chain as a sequence of interconnected confirmations, signals, and control procedures of a technological, organizational, and communicative nature that accompany consumer interaction with an e-commerce enterprise from the first contact to after-sales service. It has been proven that digital trust affects competitiveness by reducing perceived risk, strengthening customer loyalty, supporting repeat purchases, enhancing brand reputation, and increasing the resilience of digital interaction.

The state, scale, dynamics, and structure of the development of the e-commerce market in Ukraine and worldwide have been analyzed. It has been established that global e-commerce demonstrates steady growth, and its development is accompanied by the increasing role of marketplaces, digital platforms, mobile commerce, social commerce, D2C models, and B2B e-commerce. It has been determined that the Ukrainian e-commerce market, despite wartime challenges, logistical constraints, and instability of solvent demand, has significant growth potential.

The systemic and dynamic dimensions of the competitiveness of e-commerce companies have been studied, taking into account the role of technological platforms, digital infrastructure, and consumer behavior. It has been determined that technological platforms change the nature of competition, since companies compete not only as individual sellers but also as participants in digital ecosystems, where network effects, audience access, platform rules, order processing speed, personalization, transparency, and the quality of after-sales service become important factors.

The dissertation identifies the key problems, barriers, and prerequisites for the development of competitive advantages of e-commerce enterprises in Ukraine. The main barriers include macroeconomic instability, wartime risks, declining solvent demand, logistical constraints, high market concentration, insufficient digital maturity of some enterprises, personnel limitations, cyber threats, and consumer distrust of certain formats of digital interaction. At the same time, it is substantiated that the prerequisites for the development of competitive advantages include offer differentiation, development of a company's own brand, omnichannel presence, personalized marketing, logistics diversification, secure payment instruments, automation of business processes, development of digital trust, and implementation of artificial intelligence tools.

An AI-oriented organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of e-commerce enterprises under the conditions of global digitalization has been proposed. Its distinctive feature is the integration of an AI contour for supporting and partially automating managerial decision-making, as well as AI governance as an institutional control contour for the responsible, secure, and ethical use of artificial intelligence.

A methodological approach to strategic diagnostics of the competitiveness of e-commerce companies has been developed. It provides for the formation of a system of indicators across six functional and strategic blocks: market-competitive, customer, digital-technological, operational-logistics, innovation-adaptive, and the block of digital trust and resilience. The approach makes it possible not only to rank companies but also to identify strategic gaps between individual development blocks, determine the company's strengths and weaknesses, and substantiate the choice of a competitive strategy under the conditions of global market digitalization.

A portfolio of managerial measures aimed at ensuring the strategic growth of the competitiveness of companies in the field of e-commerce has been formed. It is considered as an adaptive system of interconnected mechanisms, decisions, and actions aimed at strengthening the company's market positions through the optimization and automation of business processes, the development of digital sales channels,

improvement of customer experience, personalization of interaction with consumers, high-precision marketing, effective logistics, and strengthening of digital trust. The AI transformation program, as a conceptual component of the portfolio, includes four packages of managerial influence: customer search and acquisition; optimization of operations and costs; transformation of user experience; and high-precision marketing and customer retention. A roadmap for AI transformation has been substantiated, which provides for the company's gradual transition from data preparation and quick improvements to scaling AI solutions in operations and marketing, and subsequently to AI-driven processes and agency.

A model of autonomous e-commerce has been proposed as a promising direction for the strategic development of companies in the field of e-commerce. It involves the partial delegation of managerial, marketing, operational, and service functions to intelligent algorithmic systems. Autonomous e-commerce is considered not as a complete replacement of human managerial participation, but as a new level of digital business organization, within which artificial intelligence, data analytics, recommendation systems, AI agents, dynamic pricing, demand forecasting, and personalized communications ensure a self-learning, adaptive, and partially self-managed logic of company functioning. At the same time, taking into account the associated risks, the transition to autonomous e-commerce requires proper AI governance, ethical control, cybersecurity, personal data protection, and preservation of digital trust, since these conditions determine the company's ability to use autonomization as a strategic resource for long-term competitive growth.

Keywords: *competitiveness, competitive advantages, competition, digital economy, digitalisation, digital technologies, digital transformation, digital trust, e-commerce, enterprise, trade, strategy, strategic diagnosis, competitive strategy, management decisions, artificial intelligence, AI governance, AI transformation, autonomous e-commerce, organisational and economic mechanism.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Ivanova, N., Krylov D., Ivanets, S., Kharchenko, Y., Povna, S., & **Bondarenko, A.** (2024) Digital Technologies and Project Management as the Basis of Competitiveness of the Distance Business Education. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 466-490. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.26> (1,6 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано підходи до формування конкурентних переваг підприємства та зазначено чинники впливу диджиталізації, а також використання цифрових технологій у аспекті забезпечення конкурентоспроможності (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Іванова Н., **Бондаренко А.** Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств у сфері e-commerce. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №3(35), 71-81. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81). (0,85 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано підходи до визначення сутності конкурентоспроможності; обґрунтовано фактори впливу та роль інноваційних цифрових рішень на конкурентоспроможність (0,75 ум. друк. арк.).

3. Холявко Н. І., Кононенко С. О., **Бондаренко А. А.** Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>. (0,96 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: систематизовано наукові підходи до визначення сутності штучного інтелекту (AI); обґрунтовано напрями застосування AI-інструментів для моніторингу ризиків, автоматизації наглядових процесів, підвищення прозорості, підтримки фінансової стабільності та забезпечення гнучкості регуляторних підходів в умовах зовнішніх шоків (0,32 ум. друк. арк.).

4. Повна С. В., **Бондаренко А. А.** Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024.

№ 3(39) С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120). (1,0 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано потенціал електронної комерції як інструменту подолання системних криз розвитку підприємств; обґрунтовано роль електронної комерції у трансформації стратегічного управління підприємствами в умовах війни (0,78 ум. друк. арк.).

5. Холявко Н. І., **Бондаренко А. А.** Штучний інтелект у діяльності НБУ при здійсненні пруденційного нагляду в умовах макроекономічної нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3(43). С. 299-309. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-299-309](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-299-309). (1,07 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано теоретико-методологічні засади застосування штучного інтелекту в діяльності регулятора; досліджено напрями використання AI у процесах пруденційного нагляду; систематизовано сучасні тенденції та ризики використання AI в роботі НБУ (0,65 ум. друк. арк.).

6. Іванова Н., **Бондаренко А.** Роль інфраструктури ринку фінансових послуг у формуванні цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2026. №1(45), 247-257. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-247-257](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-247-257). (1,15 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: узагальнено наукові підходи до визначення сутності цифрової довіри; обґрунтовано її роль як фактора конкурентоспроможності e-commerce підприємств; розкрито процесний підхід до управління цифровою довірою через ланцюг цифрової довіри та визначено напрями її трансформації у конкурентні переваги (0,8 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Бондаренко А.А. Сутність, функції та базові складові електронної комерції в умовах цифрової трансформації. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції 26 листопада 2025 року*. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2025. С. 25-26 (0,15 ум. друк. арк.)

8. Ivanova, N., **Bondarenko, A.** Global Trends in the Evolution of E-Commerce. *International Scientific and Practical Conference “Science, Education, and Social Practice: Interdisciplinary Research and Development Perspectives”*: Conference Proceedings (Chicago, USA, January 31, 2026). Chicago, USA: Golden Quill

Publishing, 2026. Р. 39-43 (0,20 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано глобальні тенденції розвитку електронної комерції; охарактеризовано масштаби та динаміку світового ринку e-commerce (0,15 ум. друк. арк.)

9. Іванова Н.В., **Бондаренко А.А.** Соціальна комерція як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері e-commerce. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.)* / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів : Liha-Pres, 2026. С. 120-123 (0,20 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано сутність соціальної комерції як перспективного напрямку розвитку e-commerce; визначено чинники її впливу на конкурентоспроможність підприємств (0,15 ум. друк. арк.)

10. Бондаренко А. Тенденції електронної комерції в контексті розвитку міжнародного підприємництва в умовах глобальної фрагментації. Сучасні вектори розвитку міжнародних економічних відносин. *Матеріали XXI-ї всеукраїнської науково-практичної конференції (26 лютого 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]*. - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. С 194-198 (0,22 ум. друк. арк.)

11. Бондаренко А. Роль контуру штучного інтелекту в механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування) : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р.* Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С.402-404 (0,20 ум. друк. арк.)

12. Кононенко С., **Бондаренко А.** Трансформація українського ринку електронної комерції в умовах війни. *Наука та освіта як основа суспільного розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 16 квітня 2026 р.). Research Europe, 2026. – С. 138-141. (0,18 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: досліджено динаміку користувацької бази e-commerce, узагальнено структуру трафіку провідних платформ України; обґрунтовано значення цифрової інфраструктури (0,1 ум. друк. арк.).*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	31
1.1. Концептуальні основи визначення конкурентоспроможності та підходи до формування конкурентних переваг у цифровій економіці	31
1.2. Теоретичні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії	64
1.3. Цифрова довіра як фактор конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції	79
Висновки до розділу 1	95
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ.....	98
2.1. Аналіз ринку електронної комерції в Україні та світі: масштаби, динаміка, структура	98
2.2. Конкурентоспроможність e-commerce компаній: системно-динамічні виміри та роль технологічних платформ і поведінки споживачів	124
2.3. Аналіз ключових проблем і бар'єрів та виявлення передумов розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції	150
Висновки до розділу 2	178

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

.....	181
3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції	181
3.2. Прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії на основі діагностики конкурентоспроможності e-commerce компанії в умовах глобальної цифровізації ринків	195
3.3. Портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній в сфері електронної комерції	218
Висновки до розділу 3	237
ВИСНОВКИ	240
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	246
ДОДАТКИ.....	281

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобальна цифровізація, значна турбулентність ринку, посилення міжнародної конкуренції та трансформація моделей споживчої поведінки – усі ці фактори обумовлюють стан підприємницького середовища, в якому для компаній особливо важливого значення набувають питання управління конкурентоспроможністю. Суттєвим проявом перелічені чинники характеризуються на цифрових ринках, і зокрема у сфері електронної комерції. Електронна комерція у вимірі сьогодення перестала виступати в якості додаткового каналу продажу товарів і послуг, перетворившись на самостійну, динамічну і високотехнологічну сферу економічної діяльності, у межах якої формуються нові бізнес-моделі, апробуються інноваційні цифрові технології, змінюються механізми створення споживчої цінності, посилюється роль даних, алгоритмів і штучного інтелекту, оперують такими концептами, як «клієнтський досвід» і «цифрова довіра».

Сучасний розвиток електронної комерції змінює традиційну логіку конкурентної боротьби. Якщо раніше конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначалася ціною, якістю продукції, доступом до ресурсів, масштабами виробництва та ефективністю збутової мережі, то в цифровому середовищі джерела ключових конкурентних переваг формуються у площині управління цифровою взаємодією зі споживачем, ефективності бізнес-процесів, здатності до швидкої адаптації та використання нових технологічних можливостей.

Надзвичайно актуальною зазначена проблематика є для українських e-commerce компаній, які функціонують в умовах воєнних викликів, нестабільності платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, посилення конкуренції з боку глобальних маркетплейсів, високої чутливості споживачів до якості сервісу, а також зростання ризиків цифрової взаємодії. Водночас, саме електронна комерція створює для українського бізнесу нові можливості щодо розширення ринків збуту і масштабування діяльності без

пропорційного зростання потреби в ресурсах та витрат. За таких умов управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції потребує переосмислення як з теоретико-методологічних, так і з прикладних позицій.

Питання конкурентоспроможності підприємств та формування конкурентних переваг знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади конкуренції, конкурентоспроможності та стратегічного управління досліджували зарубіжні вчені: Р. Аміт, Дж. Барні, А. Маршалл, Г. Пізано, М. Портер, К. Прахалад, А. Сміт, Д. Тіс, Г. Хамел, К. Цотт, Е. Шуен, Й. Шумпетер та інші. У вітчизняному науковому полі помітними результатами у зазначеній проблематиці вирізняються роботи Л. Балабанової, О. Гудзь, Т. Денисенко, В. Диканя, М. Дубини, М. Кизима, Г. Карчевої, О. Марченко, Н. Іванової, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенка, О. Марченко, О. Мініної, Л. Піддубної, О. Попело, Н. Савицької, Ю. Шипуліної та ін. Значний внесок у дослідження цифрової економіки, платформених бізнес-моделей, електронної комерції та цифрової трансформації зробили M. Van Alstyne, G. Parker, S. Choudary, R. Adner, M. Jacobides, J.-C. Rochet, J. Tirole, A. Bharadwaj, O. El Sawy, P. Pavlou, N. Venkatraman, S. Nambisan та інші науковці.

Окремі аспекти розвитку електронної комерції, цифровізації бізнесу, клієнтоцентричності, соціальної комерції, цифрової довіри та використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності розкрито у працях Н. Давиденко, О. Зайцевої, М. Ігнатенка, Г. Жосан, Ю. Котельникової, В. Коцура, С. Легенчука, Л. Ляшевської, В. Плєскача, О. Прокопишин, Н. Савицької, О. Сергієнко, О. Шкригун, О. Яворської., а також зарубіжних вчених D. Chaffey, C. Harmeling, O. Henfridsson, R. Hochstein, H. Kyriakou, E. Kaganer, T.-P. Liang, P. Pietrzak, T. Perko, R. Gregory, J. Takala, E. Turban. та інших. Їхні наукові напрацювання створили вагоме теоретичне підґрунтя для дослідження цифрових трансформацій ринків, функціонування підприємств електронної комерції та формування нових конкурентних переваг.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, низка важливих питань потребує поглиблення, у тому числі у зв'язку із динамічністю трансформацій сучасних ринків. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю саме компаній у сфері електронної комерції з урахуванням специфіки цифрового середовища. Недостатньо систематизованими залишаються підходи до комплексної стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній та вибору конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації.

Отже, необхідність поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації, клієнтоцентричності та модернізації бізнес-процесів обумовили вибір теми, мету, завдання, об'єкт і предмет дисертаційного дослідження.

Зв'язок програми з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідних робіт, що реалізуються в Національному університеті «Чернігівська політехніка», зокрема, за такими темами: «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582, 2019-2024 рр.); «Модель повоєнного розвитку кредитних установ на основі штучного інтелекту: кастомізація фінансових послуг та пруденційний нагляд» (номер державної реєстрації №101/24, 2024-2026 рр.), та «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.), у межах яких автором обґрунтовано фінансово-економічні засади повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на принципах сталого розвитку; розкрито роль інноваційних цифрових технологій у процесах повоєнного відновлення українських університетів; визначено значення технологій штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за

діяльністю кредитних установ; а також розроблено підходи до формування механізму та моделей конкурентної стратегії компаній на ринку електронної комерції.

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації, трансформації бізнес-моделей, зростання ролі клієнтоцентричності та зміни споживчої поведінки.*

Досягнення поставленої мети обумовило постановку та послідовне вирішення таких завдань:

- поглибити теоретико-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств та систематизувати наукові підходи до формування конкурентних переваг у цифровій економіці;
- окреслити концептуальні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії, визначити її сутність, функції, структуру та організаційно-економічні моделі;
- обґрунтувати зміст цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції та визначити її роль у формуванні стійких конкурентних переваг;
- проаналізувати стан, масштаби, динаміку та структуру розвитку ринку електронної комерції в Україні та світі;
- дослідити системно-динамічні виміри конкурентоспроможності e-commerce компаній з урахуванням ролі технологічних платформ, цифрової інфраструктури та поведінки споживачів;
- ідентифікувати ключові проблеми, бар'єри та передумови розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні;
- запропонувати організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації;

- розробити методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній та обґрунтувати прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації ринків;
- сформувати портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції з урахуванням можливостей штучного інтелекту, AI-governance та переходу до моделі автономної e-commerce.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методичних та науково-прикладних положень щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції з урахуванням цифрової трансформації бізнес-моделей, стратегічної діагностики, цифрової довіри, AI-трансформації та формування динамічних конкурентних переваг.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано: методи узагальнення, абстрагування та теоретичного синтезу – для дослідження змісту категорій «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «електронна комерція», «цифрова довіра», «автономна e-commerce»; історико-логічний метод – для дослідження еволюції наукових підходів до трактування конкурентоспроможності та розвитку електронної комерції; системний підхід – для обґрунтування електронної комерції як складної соціально-економічної та цифрової системи; компаративний аналіз – для порівняння наукових підходів до визначення конкурентоспроможності, електронної комерції та цифрової довіри, аналізу рівня конкурентоспроможності e-commerce компаній; метод класифікації та систематизації – для виокремлення детермінант конкурентоспроможності, видів конкурентних переваг, бар'єрів і напрямів розвитку e-commerce компаній.

У процесі аналітичного дослідження використано статистичні методи, методи трендового та порівняльного аналізу – для оцінювання масштабів, динаміки та структури розвитку ринку електронної комерції у світі та в Україні; метод групування – для систематизації показників розвитку цифрової, логістичної, платіжної та ринкової інфраструктури електронної комерції; методи індукції та дедукції – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між цифровізацією, поведінкою споживачів, розвитком цифрової довіри та конкурентоспроможністю e-commerce компаній.

Для розроблення прикладних положень використано структурно-функціональний підхід – для побудови організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності компаній електронної комерції; експертний метод – для визначення вагомості функціонально-стратегічних блоків і показників стратегічної діагностики; метод нормалізації показників – для зіставлення стимуляторів і дестимуляторів конкурентоспроможності; метод інтегральної оцінки – для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності e-commerce компаній; матричний метод – для обґрунтування вибору конкурентної стратегії залежно від рівня конкурентоспроможності компанії та привабливості можливостей глобальної цифровізації ринку; метод стратегічного аналізу – для формування портфеля управлінських заходів; графоаналітичний і табличний методи – для візуалізації результатів дослідження, побудови схем, моделей, матриць і таблиць.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, функціонування електронної комерції, електронні правочини, захист персональних даних, електронні довірчі послуги, кібербезпеку, захист прав споживачів і розвиток цифрової економіки; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства цифрової трансформації України, інших органів державної влади та установ, що характеризують розвиток електронної комерції, цифрової інфраструктури,

безготівкових розрахунків, онлайн-платежів, логістичних сервісів і підприємницької активності в цифровому середовищі.

До інформаційної бази також включено наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики конкурентоспроможності підприємств, цифрової економіки, електронної комерції, платформених бізнес-моделей, цифрової трансформації, стратегічного управління, цифрової довіри, клієнтоцентричності, використання штучного інтелекту в бізнесі та формування конкурентних переваг у цифровому середовищі. Для проведення аналітичної частини дослідження використано матеріали міжнародних організацій, аналітичні звіти та бази даних UNCTAD, OECD, World Bank, European Payments Council, IBM, Verizon, Statista, DataReportal, Similarweb, а також галузеві й корпоративні звіти, інформаційно-аналітичні матеріали EVO Group, Promodo, Soul Partners, Baker Tilly Ukraine, Aequo, Nova Poshta, провідних українських і міжнародних e-commerce платформ та спеціалізованих інформаційних ресурсів.

Додатково використано інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних узагальнень, аналітичних розрахунків, експертного оцінювання та авторської систематизації показників конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні науково-прикладних положень управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації ринків.

Найбільш суттєві результати, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому.

Уперше:

– *розроблено AI-орієнтований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції, який передбачає виділення AI-контурів як самостійного рівня підтримки та часткової автоматизації управлінських рішень, що взаємодіє з основними бізнес-процесами e-commerce компанії, а також формування модулю AI-governance як*

інституційного контуру контролю функціонування алгоритмічних систем. Це дозволяє розглядати штучний інтелект не лише як інструмент автоматизації окремих бізнес-процесів, але як контур управління, що забезпечує персоналізацію, адаптивність, швидкість прийняття рішень, підвищення цифрової довіри, формування динамічних конкурентних переваг e-commerce компанії;

удосконалено:

– *структурно-системний підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства електронної комерції* на відміну від традиційних дефініцій, акцентуючих увагу переважно на ціні, витратах, якості продукту та ринковій частці, розглядає конкурентоспроможність як інтегральну здатність суб'єкта господарювання своєчасно і результативно трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення, утримання і посилення конкурентних позицій у високодинамічному цифровому середовищі. Це дозволило у подальшому на основі обґрунтування ключових структурних складових конкурентоспроможності з урахуванням специфіки цифрового середовища сформулювати теоретичну основу для розроблення AI-орієнтованого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю;

– *науковий підхід до систематизації та ідентифікації детермінант і видів конкурентних переваг компаній у цифровій економіці*, які згруповані у технологічні, аналітико-інформаційні, бізнес-модельні, клієнторієнтовані диджитал-сервісні, організаційно-динамічні, мережево-екосистемні та довірчо-інституційні переваги. На відміну від існуючих класифікацій, запропонований підхід враховує специфіку електронної комерції як цифрово-платформенного середовища, а також тенденцій глобальної цифровізації. Це дозволило у подальшому використати запропоновану систематизацію як основу для аналізу системно-динамічних вимірів конкурентоспроможності e-commerce компаній, виявлення ключових проблем і бар'єрів їх розвитку, а також для формування

структурної логіки стратегічної діагностики та вибору управлінських заходів щодо посилення конкурентних переваг у сфері електронної комерції;

– *теоретико-прикладні положення розуміння цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств електронної комерції*, що, на відміну від підходів, де цей концепт розглядається переважно як технічна або кібербезпекова характеристика, визначає її як стратегічний нематеріальний актив, керовану здатність і процесний механізм формування лояльності, зниження транзакційних витрат, підвищення конверсії та зміцнення конкурентних позицій. Це дозволило виокремити цифрову довіру як самостійний функціонально-стратегічний блок діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній, визначити її прикладні компоненти (безпеку, конфіденційність, прозорість, надійність, етичність використання даних та репутаційні сигнали), а також обґрунтувати необхідність управління довірою як наскрізним ланцюгом, що супроводжує весь клієнтський шлях від першого контакту до післяпродажної взаємодії;

– *методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній*, який, на відміну від традиційних методик оцінювання, передбачає формування системи показників за шістьма функціонально-стратегічними блоками (ринково-конкурентним, клієнтським, цифрово-технологічним, операційно-логістичним, інноваційно-адаптаційним та блоком цифрової довіри й стійкості) та дає можливість не лише ранжувати компанії, а й виявляти стратегічні розриви між окремими блоками розвитку. Це дозволило у подальшому обґрунтувати модель вибору конкурентної стратегії з урахуванням рівня інтегральної конкурентоспроможності та можливостей глобальної цифровізації ринку, а також сформувати портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції, включаючи програму AI-трансформації;

набули подальшого розвитку:

– *теоретичні положення щодо електронної комерції як економічної категорії*, які поглиблено через поєднання семантичного, функціонального, процесного та системного підходів до її розуміння. Електронну комерцію запропоновано розглядати не лише як акт купівлі-продажу через електронно-комунікаційні засоби, а як комплекс взаємопов'язаних дій, операцій, суб'єктів, мереж і бізнес-процесів, що забезпечують створення, передавання та реалізацію цінності в цифровому середовищі;

– *наукові підходи до ідентифікації сучасних форм розвитку електронної комерції*, зокрема D2C, соціальної комерції, платформених, маркетплейсових та омніканальних моделей. Подальшого розвитку набуло положення про те, що сучасна електронна комерція наразі набуває ознак екосистеми, що формується у взаємодії виробників, продавців, споживачів, логістичних операторів, фінансових сервісів, соціальних платформ і цифрових посередників;

– *аналітичні положення щодо оцінювання стану та тенденцій розвитку ринку електронної комерції України*, які поглиблено з урахуванням особливостей цифрових ринків через поєднання аналізу ринкових масштабів, інтернет-проникнення, логістичної інфраструктури, онлайн-платежів, структури провідних учасників, концентрації ринку, цифрової поведінки споживачів і бар'єрів розвитку. Дослідження виявило як загальні бар'єри формування конкурентних переваг (структурна асиметрія ринку, недосконалість інституційного середовища, логістично-операційні та фінансово-інвестиційні обмеження), так і специфічні (обмежений доступ до якісної цифрової аудиторії, недостатній рівень цифрової довіри, кадрово-компетентнісний дефіцит);

– *науково-прикладний підхід до вибору конкурентної стратегії e-commerce компанії*, який розвинуто через побудову двовимірної матриці за критеріями рівня інтегральної конкурентоспроможності компанії та рівня привабливості можливостей глобальної цифровізації ринку. Це дозволило виокремити дев'ять альтернативних стратегічних зон – від стабілізації та зниження вразливості до

цифрового лідерства й глобальної експансії, а також забезпечити перехід від діагностики до обґрунтованого управлінського рішення;

– *наукові положення щодо AI-трансформації з подальшим переходом до автономної e-commerce як перспективної моделі стратегічного розвитку компаній електронної комерції*, які поглиблено через обґрунтування функціоналу AI-контур, AI-governance, AI-агентів, прогнозової аналітики, персоналізованих рекомендацій, динамічного ціноутворення, автоматизації маркетингу, оптимізації логістики та інтелектуального управління клієнтським досвідом. На відміну від підходів, у яких штучний інтелект розглядається переважно як інструмент операційної автоматизації, у даному дослідженні автономну e-commerce запропоновано трактувати як якісно новий рівень цифрової зрілості компанії, за якого частина управлінських, маркетингових, операційних і сервісних функцій делегується інтелектуальним алгоритмічним системам за умови збереження AI-governance, етичного контролю, кібербезпеки та цифрової довіри.

Практичне значення одержаних результатів полягає в доведенні основних теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи до рівня прикладних рекомендацій, аналітичних інструментів і управлінських рішень, які можуть бути використані компаніями у сфері електронної комерції для оцінювання, формування та посилення їх конкурентоспроможності в умовах глобальної цифровізації ринків.

Запропоновані в дисертації положення мають прикладне значення для підприємств електронної комерції, маркетингових компаній, омніканальних ритейлерів, цифрових платформ, логістичних і платіжних сервісів, а також компаній, які здійснюють або планують цифрову трансформацію власних каналів продажу. Практична цінність результатів полягає в можливості використання розробленого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю e-commerce компаній для узгодження стратегічних цілей, цифрових ресурсів, клієнтського досвіду, інноваційних інструментів, цифрової довіри, аналітики даних і технологій штучного інтелекту в єдину систему управлінського впливу.

Так, результати дисертаційного дослідження стали основою для впровадження та практичного використання у діяльності: Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: враховано теоретико-методичні положення щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, результати аналізу сучасного стану розвитку e-commerce, методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній з урахуванням показників цифрової зрілості, стратегічної гнучкості та інноваційної активності, а також рекомендації щодо цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку онлайн-маркетингу й інтеграції підприємств у національні та міжнародні електронні торговельні платформи при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері підтримки підприємництва, малого і середнього бізнесу та стимулювання експорту в умовах цифровізації економіки (№ 01.01-20/260 від 10.02.2026 р.); ТОВ «Торговий дім “BIAT”»: використано положення щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, авторське трактування конкурентоспроможності e-commerce підприємства, групування конкурентних переваг компаній електронної комерції, положення щодо цифрової довіри та ланцюга цифрової довіри, організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції, а також рекомендації щодо використання штучного інтелекту як аналітико-управлінського контуру підтримки рішень для удосконалення процесів електронних продажів, цифрового маркетингу, клієнтської аналітики, персоналізації торговельних пропозицій, прогнозування попиту, оптимізації цифрового контенту та розвитку цифрової моделі торговельної діяльності компанії (№ 60 від 27.02.2026 р.); Чернігівською Регіональною Торгово-промисловою палатою: використано теоретико-методичні положення щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю компаній в умовах цифрової економіки, методичний підхід до оцінювання конкурентних позицій підприємств електронної комерції на основі інтегрального індексу цифрової зрілості та стратегічної гнучкості, а також рекомендації з цифрової

трансформації бізнес-процесів, цифрового маркетингу, оптимізації логістичних ланцюгів і розвитку експорту через онлайн-канали під час підготовки аналітичних матеріалів, консультацій і рекомендацій для регіональних підприємств-членів Палати, що здійснюють діяльність у сфері електронної комерції, онлайн-торгівлі, маркетплейсів та цифрового експорту (№ 183/01 від 12.11.2025 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри підприємництва і торгівлі при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних і практичних занять з навчальних дисциплін «Електронна комерція», «Управління конкурентоспроможністю» та «Торговельне підприємництво» (№ 202/08-762 від 29.04.2026 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною та завершеною науковою працею. Ключові наукові положення, розробки, висновки щодо забезпечення конкурентоспроможності компаній в сфері електронної комерції, а також комплекс рекомендацій, представлених до захисту, отримано автором у результаті особистого дослідження та становлять його науковий доробок. Авторський внесок у працях, опублікованих автором у співавторстві, конкретизовано обсяг особистого внеску. У межах цього дослідження висвітленню підлягають виключно ті положення, які було отримано в результаті особистого дослідження.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення та наукові результати, отримані у процесі дослідження, було оприлюднено на 6 всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, у тому числі: XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки» (м.Київ, Україна, 26 листопада 2025 року); Міжнародній науково-практичній конференції “Science, Education, and Social Practice: Interdisciplinary Research and Development Perspectives” (Чикаго, США, 31 січня 2026); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація» (м. Одеса, Україна, 6 лютого 2026 р.); XXI Міжнародній науково-практичній

конференції «Сучасні вектори розвитку міжнародних економічних відносин» (м. Харків, Україна, 26 лютого 2026 року,); VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування ЛНУВМБ) (Львів, Україна, 25-26 березня 2026 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та освіта як основа суспільного розвитку» (м. Житомир, 16 квітня 2026 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 12 наукових працях, серед яких: 1 стаття, яку включено до складу наукометричних баз Web of Science; 5 статей у наукових фахових виданнях України; 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та тез доповідей на всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 7,7 д.а., з яких автору належить 4,51 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації 317 сторінок, основний зміст роботи викладений на 228 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 51 рисунок. Дисертація має 7 додатків на 37 сторінках. Список використаних джерел налічує 320 найменувань, розміщених на 36 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Концептуальні основи визначення конкурентоспроможності та підходи до формування конкурентних переваг у цифровій економіці

Категорія «конкурентоспроможність» піддавалась поступовим трансформаціям дефініції, проте не втрачаючи свого основного значення. Протягом тривалого періоду відображаючи еволюцію структури ринку, характер суспільного виробництва, джерела доданої вартості та механізми господарювання. Саме конкуренція, в її розумінні природного регулятора ринку, була вихідною точкою осмислення конкурентоспроможності у класичній політичній економії. А. Сміт пов'язував сам економічний прогрес із поділом праці, котрий підвищує продуктивність, а масштаби його поширення – з ємністю ринку [298; с. 3]. В цій же роботі [298] механізм ринкової координації класик економічної думки обґрунтував тяжінням ринкової ціни до природної, що фактично заклало основу розуміння конкуренції, яке зберіглось і донині, як процесу вирівнювання та відбору. На цьому етапі становлення ринкових відносин успіх суб'єкта господарювання визначався не його унікальністю, а здатністю ефективно функціонувати в межах ринкового середовища, де попит, пропозиція, ціна та спеціалізація формують передумови для кращих позицій окремих виробників [298; с. 8, 27].

Подальший розвиток неокласичної думки суттєво розширив це бачення. Так, А. Маршалл, не заперечуючи важливості ринкової рівноваги та конкуренції, змістив акцент у забезпеченні стійких ринкових позицій на важливість організації, знань і людського чинника. Особливо важливою та актуальною для сучасного розуміння конкурентоспроможності є його теза про те, що капітал значною мірою складається із знань та організаційних процесів, а знання є

найпотужнішим двигуном суспільного виробництва. Відтак, конкурентна перевага почала розглядатися не лише як наслідок присутності фірми на ринку, а й як результат внутрішньої впорядкованості, управлінської якості, нагромадження знань і розвитку людського капіталу. У працях А. Маршалла простежується перехід від цінового фактору конкуренції до більш широкого бачення, у якому організаційна досконалість і компетентність стають самостійними чинниками економічної сили [255; с. 83, 323].

Якісно новий етап у розвитку теорії конкурентоспроможності пов'язаний із працями Й. Шумпетера [294], який походження конкуренцію довів через інноваційні зрушення. Новітньою для тих часів була його наукова позиція, що капіталістична система розвивається через процес «творчого руйнування», коли нові товари, технології, ринки та організаційні форми трансформуючи попередні структури, створюють нові. За таких умов, конкурентоспроможність вже не представляє собою лише здатність компанії пристосовуватися до наявних ринкових умов, однак, стає індикатором спроможності ініціювати зміни, випереджати суперників інноваційним шляхом та перебудовувати структуру ринку на свою користь. Саме підхід Й. Шумпетера створив передумови розглядати інновацію як головне джерело довгострокових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [294; с. 83].

У другій половині XX ст. теорія конкурентоспроможності набула більш системного і прикладного характеру. Вирішальний вплив на це справили дослідження М. Портера [274], який пов'язав досягнення конкурентного статусу фірми із її позиціонуванням в галузі, здатністю створювати для покупця вищу цінність та використовувати такі базові типи переваг, як лідерство за витратами та диференціація. Важливим науковим здобутком М. Портера стало також обґрунтування ланцюга цінності як інструменту діагностики джерел конкурентної переваги [274; с. 3, 11, 26]. Саме в межах цього підходу конкурентоспроможність компанії почали трактувати як результат узгодження типу переваги, стратегічного охоплення та конфігурації видів діяльності, що забезпечують створення вартості. Отже, якщо у класичній традиції перевага

визначалася переважно ринковими механізмами, то за підходом М. Портера вона постає як результат свідомого стратегічного вибору і належної організації бізнес-процесів.

Ринки 90-х років ХХ ст. продемонстрували, що галузевий підхід не охоплює всі джерела конкурентоспроможності. У цьому контексті важливого значення набув ресурсний підхід, представлений, зокрема, у наукових дослідженнях Дж. Барні [191]. Учений довів, що джерела стійкої конкурентної переваги знаходяться у специфічних ресурсах компанії, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та не можуть бути легко замінені [191; с. 101-103]. Він відзначав, що конкурентоспроможність можна забезпечити через реалізацію фірмою стратегії створення цінності, яка не наслідується одночасно поточними або потенційними конкурентами. Натомість, представляє собою стійку конкурентну перевагу, тобто такий стан, за якого суперники не здатні відтворити вигоди цієї стратегії. У результаті, в науковому дискурсі з'явився підхід, згідно якого конкурентоспроможність ґрунтується не лише на ринковій позиції, а й на внутрішній ресурсній гетерогенності компанії. Серед її складових зазначаються знання, організаційні процедури, управлінські здібності, репутація, інтелектуальний капітал тощо.

Наступним еволюційним етапом стало формування концепції динамічних здібностей, котру розвинули Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [302]. Якщо ресурсний підхід пояснює, чому окремі фірми мають переваги, то підхід динамічних здібностей пояснює шляхи, якими ці переваги підтримуються і відтворюються в умовах ринкової турбулентності та невизначеності. Автори визначають динамічні здібності як здатність фірми інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції для реагування на швидкозмінне середовище. Отже, конкурентоспроможність у сучасному розумінні є не стільки результатом статичного володіння ресурсами, скільки залежить від беззупинного оновлення ресурсної бази, адаптації бізнес-моделі, освоєння нових знань та перебудови організаційних бізнес-процесів. Підхід динамічних здібностей набув особливої значущості в умовах цифрової

економіки, для якої характерно скорочення технологічних циклів та мінливість споживчої цінності, що суттєво залежить від бізнес-моделей, ринків та платформ [302; с. 515-516].

В епоху глобальної диджиталізації відбувається ще глибша трансформація теоретичних уявлень про конкурентні переваги. У працях М. ван Алстайна, Дж. Паркера та С. Чаударі [309] доведено, що конкуренція дедалі частіше розгортається не між лінійними виробничо-збутовими ланцюгами, а між платформами, які організовують взаємодію різних груп користувачів. За таких умов джерелом переваги на конкурентному ринку виявляються не лише контроль над ресурсами або внутрішня ефективність компанії, але й її здатність до використання зовнішніх переваг, здатності до своєчасного масштабування мережевих ефектів, забезпечення інтенсивної взаємодії між учасниками платформи та управління цінністю екосистеми. Відтак, в цифровій економіці конкурентоспроможність компанії дедалі більше визначається її місцем в мережі, залежить від архітектури даних, алгоритмів, спроможності залучати та утримувати користувачів, а також від того, наскільки ефективно вона перетворює зовнішні взаємодії на внутрішню стратегічну перевагу [272; 309; с. 54–59].

Вітчизняна економічна думка також активно розвиває ці підходи, адаптуючи їх до умов цифрової трансформації українського бізнесу. Так, Г. Карчева із співавторами зазначає, що цифрова економіка є середовищем, у якому інформація, знання, цифрові дані та мережеві комунікації стають визначальними чинниками розвитку. Автори в цій статті підкреслюють, що цифровізація знижує трансакційні витрати, підвищує ефективність і конкурентоспроможність, а отже змінює саму основу ринкового суперництва [66; с. 14–15]. Економіст О. Марченко акцентує, що цифрова економіка не замінює повністю традиційну, а доповнює її за рахунок інфраструктури, учасників транзакцій та предметів транзакцій, створюючи таким чином нові умови для формування конкурентних переваг. Такий підхід є важливим для досягнення цілей нашого дослідження, оскільки дозволяє розглядати

конкурентоспроможність не ізольовано, а в тісному зв'язку з цифровою інфраструктурою, електронним бізнесом та електронною комерцією [87; с. 36–38].

Особливо актуальними для осмислення сучасних джерел конкурентоспроможності є опубліковане дослідження С. Ілляшенка, Ю. Шипуліної та Н. Ілляшенко [59]. Вони обґрунтовують, що в умовах четвертої промислової революції основним сектором економіки стає сектор знань, а самі знання перетворюються на ключовий засіб і предмет суспільного виробництва. Цифрові технології створюють умови для формування цифрової, або мережевої, економіки, яка характеризується цифровізацією бізнес-процесів і перенесенням їх у мережу інтернету. Відповідно, драйверами інноваційного розвитку та основою формування конкурентних переваг виступають інтелектуальний капітал, інноваційна культура, ефективне управління знаннями та здатність інтегрувати цифрові технології в ринково-орієнтовану діяльність. У такому аспекті конкурентоспроможність компанії вже не може зводитися виключно до ціни або наявних ресурсів у традиційному розумінні, оскільки вона дедалі тісніше пов'язується зі спроможністю продукувати, комерціалізувати й масштабувати нові знання в цифровому середовищі [59; с. 6–7, 18–19, 48–49].

Таким чином, проведене нами дослідження еволюції підходів до розуміння сутності «конкурентоспроможність» дозволяє відзначити послідовний перехід від первинного трактування як здатності діяти в умовах ринкової рівноваги та цінового суперництва до сучасного – як комплексної, динамічної й диджитал-обумовленої спроможності створювати, утримувати та масштабувати цінність. Якщо первинно ключовими джерелами конкурентних переваг виступали поділ праці, масштаби ринку, витрати та організація виробництва, то наразі домінантами набуття конкурентного статусу виступають інновації, стратегічне позиціонування, унікальні ресурси, динамічні здібності, мережеві ефекти, інтелектуальний капітал і цифрова інфраструктура (рис. 1.1).

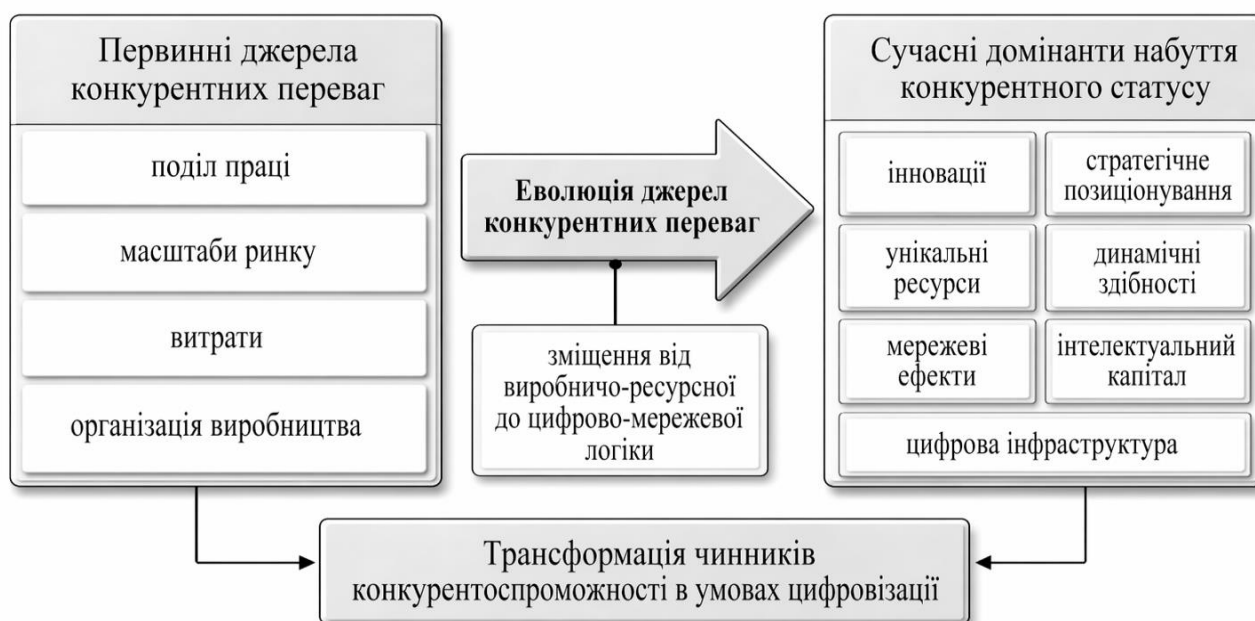


Рис. 1.1. Трансформація базових джерел конкурентних переваг протягом еволюції наукового трактування конкурентоспроможності компанії

Джерело: складено автором на основі [59; 66; 67; 255; 274; 298; 294; 309]

Саме тому, на нашу думку, в умовах цифрової економіки конкурентоспроможність компанії доцільно розглядати як інтегральну характеристику, яка відображає її здатність поєднувати ресурсні, інноваційні, організаційні та цифрові чинники у стійку систему конкурентних переваг [274; с. 3, 11, 26; 302; с. 515–516; 309; с. 54–59; 59; с. 48–49].

Як ми довели раніше, у сучасній економічній науці конкурентоспроможність компанії розглядається як багатовимірна категорія, що не може бути пояснена в межах лише одного методологічного підходу. Українські вчені справедливо відзначають, що єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг та механізмів їх досягнення у науковій літературі відсутній, а тому аналіз цієї категорії потребує поєднання кількох взаємодоповнюваних наукових позицій [67; с. 79–82; 168; с. 152–154]. Такий підхід є особливо важливим не лише для цілей нашого дослідження, зважаючи на специфіку e-commerce компаній. Особливого значення він набуває в умовах цифрової економіки, де джерела переваг зміщуються від матеріально-

виробничих факторів до знань, даних, мережевих ефектів, бізнес-моделей і здатності компанії діяти в системі цифрових взаємозв'язків. У зв'язку з цим ми вважаємо за необхідне виокремити галузевий, ресурсний, компетентнісний, динамічний, ціннісно-орієнтований, платформний та екосистемний підходи як базові для поглибленого осмислення сучасної дефініції конкурентоспроможності саме в умовах цифрових трансформацій ринків.

Галузевий підхід, як ми зазначали раніше, ґрунтується на уявленні про те, що конкурентоспроможність компанії значною мірою визначається структурою галузі, характером конкурентного тиску та позицією фірми в межах ринку. М. Портер розглядав формування конкурентної стратегії у аспекті взаємодії компанії з її середовищем, підкреслюючи, що інтенсивність конкуренції визначається не випадковими чинниками, а дією п'яти базових сил, сукупна потужність яких формує прибутковий потенціал галузі [275; с. 3–4]. Розвитком цього підходу стало обґрунтування базових стратегій – лідерства за витратами, диференціації та фокусування, – кожна з яких задає окрему логіку формування переваги [274; с. 15–19]. Практична цінність галузевого підходу полягає в його універсальності, адже він дозволяє оцінити на будь-якому конкурентному ринку зовнішні межі конкурентної поведінки компанії, визначити бар'єри входу, силу постачальників і покупців, ризик появи замінників та інтенсивність суперництва. Проте зауважимо, що у цифровій економіці лише його застосовування є недостатнім. Диджиталізація робить межі галузей більш гнучкими та розмитими, а конкуренція відбувається не лише між фірмами в одній індустрії, а й між платформами, екосистемами та бізнес-моделями.

Ресурсний підхід, зважаючи на його історичну сформованість та усталеність, зміщує акцент із зовнішнього середовища на внутрішню природу компанії. У межах цієї методології конкурентоспроможність пояснюється не стільки ринковою позицією, скільки наявністю та якістю стратегічних ресурсів, які перебувають під контролем фірми. Дж. Барні визначає ресурси широко, в якості активів, здібностей, організаційних процесів, інформації, знань та інших елементів, котрі дають змогу компанії розробляти і реалізовувати стратегії

підвищення ефективності [191; с. 101]. Важливим є й те, що джерелом стійкої конкурентної переваги, за Дж. Барні, стають лише ті ресурси, які є цінними, рідкісними, недосконало імітованими та незамінними [191; с. 105–106]. Для цифрової економіки та цілей нашого дослідження цей підхід зберігає високу евристичну цінність, однак зміст самих ресурсів суттєво трансформується. До них на сьогодні, на нашу думку, слід додати дані про споживачів, цифрові платформи, алгоритми, аналітичні системи, клієнтську базу, цифрову репутацію бренду, інтелектуальну власність, а також організаційну здатність компанії працювати з нематеріальними активами. У вітчизняних публікаціях також отримала розвиток наукова позиція, що ресурсний підхід у сучасних умовах вимагає не лише мобілізації наявних матеріальних і фінансових ресурсів, а й розвитку нематеріальних та кадрових ресурсів, які визначають здатність підприємства сформувати переваги в майбутньому [67; с. 83–84].

Компетентнісний підхід, на нашу думку, логічно впливає з ресурсної концепції. Він не просто акцентує увагу на важливості мати в наявності ресурси, а більше на вмінні компанії їх поєднувати і перетворювати в сукупність знань та навичок. У цьому контексті фундаментальне значення має концепція ключових компетенцій (К. Прахалада і Г. Хамела), які представлені як колективні «знання та навички» організації, її здатність координувати різноманітні виробничі навички та інтегрувати множинні технологічні потоки [276; с. 80–81]. Автори теорії довели, що компетенції не зменшуються в результаті їх залучення, на відміну від матеріально-технічних ресурсів, а, навпаки, посилюються через застосування та поширення, виступаючи своєрідною «сполучною ланкою» між наявними бізнес-напрямами та виступають джерелом нових напрямів розвитку [276; с. 81, 89–90]. Відтак, в умовах цифрової економіки компетентнісний підхід набуває особливої актуальності. Згідно компетентнісного підходу, компанії на ринку конкурують не лише товарами чи цінами, а, в першу чергу, здатністю інтегрувати ІТ-компетенції, маркетингову аналітику, управління клієнтським досвідом, наявністю цифрової логістики та кібербезпеки, інструменти персоналізації та швидку імплементацію нових рішень. Звідси випливає, що

довгострокова конкурентоспроможність дедалі більше залежить від якості організаційного навчання, міжфункціональної координації та вміння перетворювати знання на конкурентні ринкові рішення.

Проте відзначимо, що у цифровому середовищі навіть наявність потужної ресурсної бази та необхідних компетенцій не гарантує забезпечення стійкості конкурентних переваг. Компанія повинна своєчасно оновлювати їх відповідно до ринкових змін та появи нових технологій. Отже, еволюційним продовженням компетентнісного підходу стала поява *підходу динамічних здібностей*. Його автори Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен ідентифікують динамічні здібності як здатність фірми інтегрувати, створювати та адаптувати внутрішні й зовнішні компетенції для реагування на турбулентні та динамічні ринкові умови [302; с. 516]. У межах цього підходу конкурентна перевага пов'язується з управлінськими та організаційними процесами, позицією фірми щодо активів і траєкторією її еволюції [302; с. 509–510], що ми вважаємо релевантним до контексту розгляду конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, оскільки саме швидкість адаптації, безперервне оновлення бізнес-моделі, освоєння та залучення нових технологій, трансформація каналів комунікації й здатність диверсифікувати взаємодію з клієнтами визначають здатність компанії утримати конкурентні позиції. Отже, якщо ресурсний підхід відповідає на питання, якими активами володіє компанія, то підхід динамічних здібностей дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно вона здатна їх трансформувати та адаптувати в нових умовах господарювання.

Ціннісно-орієнтований підхід, на нашу думку, доцільно розглядати як ще один важливий вимір аналізу конкурентоспроможності. Ключовим, згідно цього підходу, стає не сам факт володіння ресурсами або технологіями, а здатність компанії створити таку пропозицію, яка буде сприйматися споживачем як цінність. М. Портер в своїй роботі про стратегії диференціації також зазначав, що компанія прагне бути унікальною за тими параметрами, які цінуються покупцями, і саме за цю унікальність отримує цінову премію [275; с. 15–16]. У цифровій економіці цей підхід набуває нової форми завдяки концепції бізнес-

моделі; її розробники вчені Р. Аміт і К. Цотт, досліджуючи особливості створення вартості в електронному бізнесі, довели, що цінність у цифровому середовищі формується не лише через продукт, а й за допомогою транзакцій (їх змісту, структури та механізму управління), а основними драйверами виступають ефективність, комплементарність, завершеність та новизна [188; с. 493–495, 516]. Тому в цифровій економіці конкурентна перевага дедалі частіше виникає на рівні бізнес-моделей, а саме важливим є наступні чинники:

- як саме організовано взаємодію між компанією, партнерами та клієнтами;
- яким чином поєднуються та узгоджуються сервіси;
- в який спосіб зменшуються транзакційні витрати;
- як утримується споживач;
- як створюється відчуття зручності, швидкості, довіри та персоналізації.

Подальший розвиток цифрової економіки обумовив формування *платформеного підходу*, в межах якого конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю компанії організовувати взаємодію між різними групами користувачів і формувати мережеві ефекти. Ж.-Ш. Роше та Ж. Тіроль обґрунтували, що більшість ринків із мережевими зовнішніми ефектами є двосторонніми, а успіх платформи залежить від того, чи зможе вона задовольнити потреби обох сторін ринку [284; с. 990–991]. На таких ринках ключовим фактором стає не лише загальний рівень ціни, а й її структура, тобто розподіл прибутку і витрат між різними сторонами платформи [284; с. 1017]. Зауважимо, що для нашого дослідження це має принципове значення, оскільки на ринках електронної комерції маркетплейси, агрегатори, платіжні сервіси, рекламні платформи та логістичні цифрові хаби конкурують не як звичайні продавці, а як організатори багатофакторної взаємодії. Відтак, платформний підхід, котрий дозволяє пояснити, чому конкурентні переваги цифрових компаній часто базуються на масштабі мережі, інтенсивності взаємодій, зростанні кількості комплементорів, алгоритмічному управлінні доступом і здатності підтримувати баланс інтересів різних учасників системи e-commerce, ми вважаємо за доцільне покласти в основу нашого дослідження.

Екосистемний підхід ще більше розширює межі аналізу, оскільки виносить конкурентоспроможність за межі окремої компанії та розглядає її як результат узгодженої взаємодії багатьох акторів. У своєму дослідженні Р. Аднер визначає екосистему як структуру узгодження багатостороннього і різнофункціонального набору партнерів, результатом взаємодії яких є поява фокусної ціннісної пропозиції [186; с. 42–43]. За цим підходом, критично важливим стає не просто факт наявності відповідних партнерів, а й конфігурація ролей, позицій, зв'язків і ступінь узгодженості між ними [186; с. 43–45]. М. Джейкобідес, К. Ченнамо та А. Гавер в статті [236; с. 2255–2258] обґрунтовують, що екосистеми виникають завдяки модульності та дозволяють окремим, але взаємозалежним організаціям координувати діяльність без побудови системи ієрархічного контролю. В основу екосистемної логіки, таким чином, закладено принципи комплементарності та взаємообумовленості ролей. В умовах цифрової економіки це означає, що конкурентні переваги компанії формуються не лише всередині неї, а й у зовнішньому оточенні – через інтеграцію з платіжними системами, постачальниками даних, логістичними партнерами, хмарними сервісами, розробниками додатків, маркетинговими мережами та іншими учасниками цифрової інфраструктури. Відповідно, конкурентоспроможність компанії дедалі більше залежить від її здатності набути відповідної ролі в екосистемі та підтримувати сумісність, довіру, швидкість координації й спільне створення цінності. Важливим фактором також є наявність розвиненої інфраструктури.

З метою систематизації еволюції наукових підходів до трактування конкурентоспроможності компанії та джерел формування конкурентних переваг узагальнимо їх у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до трактування конкурентоспроможності компанії та джерел конкурентних переваг

Етап розвитку економічної думки	Представники	Ключовий зміст підходу	Розуміння конкурентоспроможності	Основні джерела конкурентних переваг
Класичний	А. Сміт, Д. Рікардо	Конкуренція як механізм ринкового саморегулювання	Здатність суб'єкта утримувати позиції на ринку в умовах цінового суперництва	Поділ праці, продуктивність, витрати, доступ до ресурсів
Неокласичний	А. Маршалл	Поєднання ринкових механізмів із роллю організації та знань	Ефективне функціонування компанії завдяки організації виробництва й управління	Організація, знання, людський капітал, ефективність
Інноваційний	Й. Шумпетер	Конкуренція через інновації та «творче руйнування»	Здатність компанії випереджати конкурентів через нововведення	Інновації, нові продукти, технології, нові ринки
Галузево-стратегічний	М. Портер	Конкурентна позиція визначається структурою галузі та стратегією фірми	Здатність створювати вищу цінність або нижчі витрати порівняно з конкурентами	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування, ланцюг цінності
Ресурсний	Дж. Барні, Б. Вернерфельт	Переваги формуються на основі унікальних ресурсів компанії	Здатність реалізовувати стратегію, недоступну для конкурентів	Цінні, рідкісні, важко імітовані та незамінні ресурси
Компетентнісний	К. Прахалад, Г. Хамел	У центрі уваги ключові компетенції компанії	Здатність інтегрувати знання, навички та технології у стійкі переваги	Ключові компетенції, організаційне навчання, координація знань
Динамічний	Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен	Перевага залежить від здатності оновлювати ресурси і компетенції	Здатність адаптуватися до змін і трансформувати бізнес-модель	Динамічні здібності, гнучкість, інноваційність, швидкість змін
Цифрово-платформенний та екосистемний	M. Van Alstyne, G. Parker, S. Choudary, R. Adner	Конкуренція відбувається між платформами та екосистемами	Здатність компанії створювати й масштабувати цінність у цифрових мережах	Дані, алгоритми, платформи, мережеві ефекти, цифрова довіра, екосистемна інтеграція

Джерело: Складено автором на основі узагальнення наукових підходів до трактування конкурентоспроможності компанії [186; 191; 255; 274; 276; 294; 298; 302; 309].

Наведена таблиця відображає еволюцію наукового розуміння конкурентоспроможності компанії від класичного трактування конкуренції як механізму ринкового саморегулювання до сучасного цифрово-платформенного та екосистемного підходів, які відповідають глобальному тренду диджиталізації. Це дає нам підстави стверджувати, що джерела конкурентних переваг поступово зміщувалися від витрат, продуктивності та доступу до ресурсів до інновацій, ключових компетенцій, динамічних здібностей, даних, цифрових платформ і мережевих ефектів. Така еволюція свідчить про ускладнення самої природи конкурентоспроможності та необхідність її розгляду як багатовимірної й динамічної категорії.

Узагальнюючи проведений аналіз, доцільно зазначити, що кожен із підходів акцентує лише окремий зріз конкурентоспроможності. Так, галузевий підхід акцентує на зовнішніх умовах боротьби; ресурсний – пріоретизує внутрішню базу переваг; компетентнісний зосереджує увагу на організаційному вмінні ефективно поєднувати ресурси; динамічний підкреслює важливість здатності до їх постійного оновлення; ціннісно-орієнтований підхід обґрунтовує спроможність компанії створювати вищу споживчу цінність; платформний розкриває організацію багатосторонніх взаємодій і мережевих ефектів; екосистемний – координацію партнерів навколо спільної ціннісної пропозиції (рис. 1.2). Вважаємо, що у цифровій економіці їх слід розглядати не як альтернативні, а як комплементарні; оскільки реальна конкурентна перевага формується на перетині всіх цих площин. Отже, сучасна дефініція конкурентоспроможності базується на інтегральній здатності підприємства:

- 1) посідати вигідну ринкову позицію;
- 2) акумулювати унікальні ресурси та компетенції та релевантно їх трансформувати;
- 3) створювати цінність у межах платформних та екосистемних взаємодій.



**Рис. 1.2. Еволюція наукових підходів до розуміння
конкурентоспроможності компанії в умовах переходу до цифрової
економіки**

Джерело: узагальнено автором.

Для мети та завдань нашого дослідження така інтегрована логіка є особливо важливою, адже цифрова економіка формується як середовище, у якому інфраструктура, учасники транзакцій і предмети транзакцій утворюють

нові умови конкуренції [87; с. 34–39]. Інноваційність, знання, цифровізацію бізнес-процесів та здатність переводити економічну активність у мережевий формат вважають ключовими чинниками розвитку в умовах технологічних трансформацій колектив вчених С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна та Н. Ілляшенко [59; с. 18–19, 48–49]. Отже, для поглибленого дослідження конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції методологічно виправданим, на наш погляд, є комплексний підхід, який поєднує структурний аналіз ринку, ресурсно-компетентнісну логіку, концепцію динамічних здібностей та платформенно-екосистемне бачення цифрової конкуренції. Така теоретико-методологічна рамка створює належну основу для подальшої операціоналізації факторів, критеріїв і механізмів управління конкурентоспроможністю компанії в цифровому середовищі та якнайбільш повної реалізації цілей дисертаційного дослідження.

Важливим питанням, яке постає сьогодні перед всіма компаніями, є особливості конкурентної боротьби в диджиталізованому середовищі. Цифрова економіка не просто розширює інструментарій конкурентної боротьби, а змінює її внутрішню логіку, архітектуру та механізми створення переваг. Як ми зазначали вище, якщо для індустріальної моделі господарювання визначальними джерелами успіху були контроль над матеріальними ресурсами, виробничими потужностями, доступ до капіталу, економія на масштабі та ефективність лінійно організованого ланцюга створення вартості, то у цифровому середовищі акценти зміщуються на користь нематеріальних чинників. Такі критерії, як-от: дані, програмні рішення, алгоритми, цифрові інтерфейси, швидкість оброблення інформації, здатність до масштабування без пропорційного нарощування матеріальних активів та інтеграцію в цифрові мережі – обумовлюють успішність сучасного бізнесу практично у всіх сферах економічної діяльності. Як аналітично доводять у своїй роботі Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен, конкурентна перевага дедалі тісніше пов'язується зі здатністю фірми діяти в режимі швидких технологічних змін, постійно оновлюючи власні процеси, активи й організаційні рішення [302; с. 509–510]. Розвиваючи цю наукову позицію, Т. Кох та

Й. Віндспергер обґрунтовують, що цифровізація радикально змінює природу продуктів, процес створення цінності та саме конкурентне середовище фірми, отже, традиційні стратегічні моделі вже не повністю відповідають вимогам забезпечення стійкої конкурентної переваги [245; с. 3–4].

Принципова відмінність цифрової конкуренції, на нашу думку, полягає в тому, що вона мотивує цифрові компанії створювати вартість через координацію зовнішніх учасників, забезпечення їх взаємодії та використання зворотного зв'язку як елемента розвитку системи, на противагу індустріальній компанії у ІХ-ХХ ст., яка прагнула оптимізувати внутрішній ланцюг операцій від постачання сировини до збуту. Саме цей перехід проаналізували в своїй статті М. ван Алстайн, Дж. Паркер і С. Чаударі, які показують перехід від контролю ресурсів до їх гармонізації, від внутрішньої оптимізації до зовнішньої взаємодії, від фокусування на цінності окремого клієнта до фокусування на цінності всієї екосистеми [309; с. 54–57]. Відтак, конкурентоспроможність у цифровій економіці не може оцінюватися виключно через традиційні показники: частку ринку, витрати, виробничу продуктивність. Вона має враховувати також місце компанії у мережі зв'язків, її здатність залучати комплементорів, утримувати користувачів, керувати стандартами доступу та підтримувати необхідну інтенсивність взаємодій між учасниками цифрового середовища [255; с. 18–20; 294; с. 58–60].

У зв'язку з цим істотно змінюється і зміст стратегічного ресурсу. У промисловій економіці ним переважно були матеріальні активи, технологічне обладнання, логістична інфраструктура та фінансовий капітал. У цифровій економіці таким ресурсом стають дані та здатність перетворювати їх на практичні управлінські рішення, персоналізовані пропозиції, точні прогнози та нову споживчу цінність. Р. Грегорі, О. Генфрідссон, Є. Каганер та Г. Кіріаку доводять, що поряд із прямими та непрямими мережевими ефектами формується новий тип ефектів “data network effects”, коли зростання обсягу даних і здатності платформи навчатися на їх основі підвищує цінність сервісу для кожного користувача [224; с. 3–5]. При цьому споживча цінність залежить не лише від

масштабу мережі, а й від масштабу навчання та вдосконалення на основі даних, реалізованих за допомогою штучного інтелекту [224; с. 29–30]. За таких умов перетворюються на ядро конкурентної переваги такі фактори, як: алгоритми рекомендацій, системи прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління запасами, виявлення поведінкових патернів споживачів і персоналізація інтерфейсу. Наведене вище дає нам підставу стверджувати, що сучасна компанія, в тому числі в сфері електронної комерції, конкурує не тільки продуктом, але й якістю цифрового середовища, яке вона вибудовує навколо споживача.

Особливого значення в цифровій економіці набуває персоналізація як форма більш точного поєднання пропозиції з індивідуальними потребами клієнта. У цьому аспекті показовою є позиція Котельникової Ю., яка зазначає, що у процесі цифрової трансформації продукт, що просувається на ринок, сам стає цифровим, а якість товарів і послуг дедалі більшою мірою досягається за рахунок персоналізації, індивідуалізації, удосконаленої функціональності, сучасного дизайну, системної інтеграції логістичної активності та розроблення додатків [74; с. 101]. Відповідно, конкурентна боротьба зміщує акценти від виробництва стандартизованого товару до проектування індивідуалізованого користувацького досвіду. За таких умов отримує вагоміші переваги підприємство, котре активно працює з даними, швидше тестує поведінкові гіпотези та адаптує цифровий сервіс відповідно до очікувань споживача. Фірма, яка за традиційним підходом лише знижує витрати або нарощує фізичні потужності, очевидно, буде програвати у конкурентній боротьбі на диджиталізованому ринку. Звідси випливає, що клієнтський досвід, зручність цифрової взаємодії, швидкість реакції сервісу та релевантність пропозиції перетворюються на стратегічні змінні конкурентоспроможності.

Наступною суттєвою зміною в умовах цифровізації, на нашу думку, є переорієнтація конкуренції з ринків товарів на ринки платформ. Платформа не просто експонує продукт, але й створює середовище, своєрідну екосистему, у якій взаємодіють виробники, постачальники сервісів, споживачі, рекламодавці,

логістичні оператори та інші учасники. Очевидно, що вирішальне значення для конкурування має не лише якість основного продукту, але й здатність компанії формувати позитивні мережеві ефекти, нарощувати релевантну активність взаємодії, знижувати бар'єри входу для нових учасників і водночас утримувати інституційний контроль в екосистемі. У згаданій раніше роботі [309] М. ван Алстайн із співавторами підкреслюють, що головним активом платформ стають інформація та взаємодія («information and interactions»), а кількість і якість взаємодії між виробниками та споживачами виступають кінцевим результатом конкурентної переваги [309; с. 54–60, 62]. В іншому дослідженні Т. Кох і Й. Віндспергер демонструють, що у динамічних цифрових екосистемах одиницею аналізу дедалі виступає не окрема фірма, а міжорганізаційна мережева структура, оскільки саме вона найкраще пояснює джерела конкурентної переваги за умови розмитості галузевих меж, про що ми зазначали раніше [245; с. 19–20]. Отже, ще однією відмінністю цифрової економіки є явище, коли компанія конкурує вже не індивідуально, а як елемент у системі численних зв'язків; економічна результативність визначається не тільки внутрішньою ефективністю – а й ефективністю мережевої інфраструктури.

Така трансформація розуміння конкуренції робить особливо актуальними питання залежності конкурентоспроможності від платформи, сумісності цифрових рішень та дотримання технологічних стандартів. Якщо в традиційній економіці контроль над каналом збуту або виробничою інфраструктурою був важливим чинником успіху та водночас входним бар'єром, то в цифровій економіці аналогічну роль часто відіграють платформенні рішення – закриті стандарти, обмеження на перенесення даних, несумісність інтерфейсів і високі витрати переходу для користувача. Саме тому Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) відзначає, що рішення щодо сумісності можуть відігравати істотну роль у підтримці конкуренції як усередині, так і між цифровими платформами, оскільки вони зменшують блокування користувача, сприяють комунікації, полегшують багатоканальність та можуть знижувати бар'єри входу, що виникають через мережеві ефекти [261; с. 7–9, 48]. Отже у

підсумку зазначимо, що конкурентоспроможність компанії на диджиталізованому ринку все більше визначається не лише здатністю створити власну платформу, а й умінням працювати в середовищі технічної сумісності, відкритих програмних інтерфейсів, стандартів обміну даними, маркетплейсів і регульованих цифрових екосистем. Це є ще одним підтвердженням висунутого нами раніше припущення, що конкурентна стратегічна перевага формується не просто всередині компанії, а на стику організаційних рішень та інституційно-технологічної архітектури ринку.

Не менш важливою ознакою сучасної конкуренції є зростання ролі цифрової довіри, кібербезпеки та захисту даних. В умовах, коли значна частина економічної взаємодії відбувається дистанційно, споживач не має змоги безпосередньо оцінити товар, продавця або процедури безпеки. Відтак, рішення про купівлю значною мірою залежить від рівня цифрової довіри до платформи, сервісу або бренду. Дослідження, оприлюднені на Конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (англ. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) показує, що споживча довіра на цифрових ринках залишається однією з основних проблем розвитку електронної комерції, а відсутність довіри, відповідно, є однією з головних причин відмови від онлайн-покупок [201; с. 8, 11]. Водночас у тому ж дослідженні підкреслено, що довіра є фундаментальною складовою е-commerce, а її нестача прямо пов'язана з ризиком втрати клієнтів, зниженням повторних покупок і погіршенням ставлення до бренду [201; с. 12–13]. Вітчизняні вчені підтримують цю тезу. Так, О. Марченко звертає увагу, що розвиток цифрової економіки в Україні супроводжується ухваленням законів про електронні довірчі послуги та кібербезпеку, що свідчить про поступове визнання безпеки як обов'язкової інституційної умови цифрової конкуренції [87; с. 37]. Отже, підкреслимо, що кібербезпека, цифрова репутація, захист персональних даних і прозорість сервісних процедур уже не можуть розглядатися лише як технічна функція: вони стають повноцінним елементом конкурентних переваг компанії.

Суттєво змінюється і значення інфраструктури як вагомого чинника конкурентоспроможності. Якщо в індустріальній економіці базовою умовою була транспортна, енергетична та виробнича інфраструктура, то в цифровій, не зменшуючи важливість зазначених видів, додається цифрова, яка представлена широкопasmовим доступ до інтернету, мобільним зв'язком, хмарними сервісами, каналами передавання даних, інструментами електронної ідентифікації, цифровими платіжними сервісами та кіберзахисними рішеннями. У вітчизняних наукових дослідженнях відзначають інфраструктуру, учасників транзакцій та предмети транзакцій як три основні компоненти цифрової економіки [87; с. 36]. Тобто навіть висока внутрішня готовність компанії до цифрових трансформацій не гарантує конкурентної переваги за відсутності належної інфраструктурної підтримки зовні. В іншій роботі обґрунтовується, що посилення конкурентоспроможності підприємства залежить від того, наскільки швидко й ефективно цифрові рішення будуть упроваджені в бізнес-практику, адже саме цифрові технології визначають основу майбутнього розвитку [74; с. 101]. Таким чином, зазначимо, що конкурентоспроможність компанії набуває дуального походження: вона формується одночасно під впливом внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх цифрових умов, які задають можливості або обмеження для реалізації цих рішень.

Усе це дає підстави розглядати конкурентоспроможність компанії у цифровій економіці як динамічну й багаторівневу категорію (рис. 1.3). Вона вже не може бути зведена лише до порівняння собівартості, ціни, частки ринку чи обсягу продажу. Натомість її потрібно аналізувати як результат взаємодії щонайменше чотирьох груп чинників: внутрішніх ресурсів і компетенцій компанії; управлінської здатності швидко перетворювати ці ресурси на цифрову цінність; зовнішньої інфраструктурно-платформеної архітектури ринку; а також поведінки споживачів, для яких усе більшого значення набувають довіра, зручність, швидкість і персоналізація.

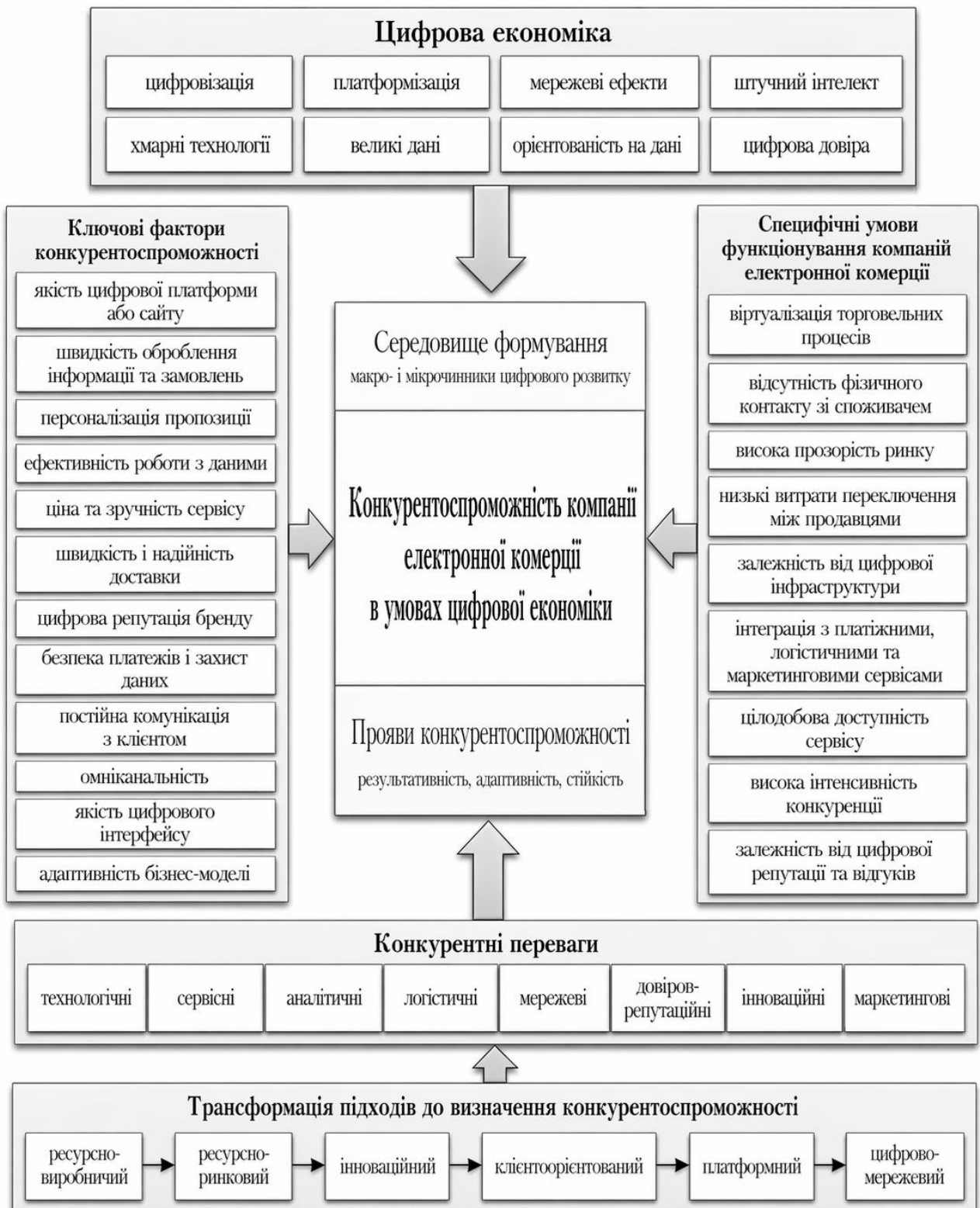


Рис. 1.3. Формування конкурентоспроможності компаній електронної комерції в цифровій економіці

Джерело: розроблено автором.

На рис. 1.3 ми позначили, що конкурентоспроможність e-commerce компаній формується під впливом не лише загальних закономірностей цифрової економіки, але й специфічних умов функціонування онлайн-ринку. До таких умов належать віртуалізація торговельних процесів, висока прозорість ринку та залежність від цифрової інфраструктури, інтеграція з зовнішніми сервісами та особлива роль довіри споживача. У зв'язку з цим ключовими факторами конкурентоспроможності компаній електронної комерції виступають якість цифрової платформи, робота з даними, персоналізація, сервісна ефективність, надійність логістики, цифрова репутація та безпека взаємодії.

Це створює підґрунтя для подальшого дослідження процесів управління конкурентоспроможністю компаній електронної комерції та визначення особливостей формування конкурентних переваг підприємств в цілому саме у цифровому середовищі. Як ми зазначали раніше, в традиційній економіці джерела переваг здебільшого пов'язувалися з ресурсною забезпеченістю, виробничою ефективністю, доступом до капіталу, ціною та якістю продукту, то в умовах цифровізації ці чинники не зникають, але втрачають пріоритетне значення. Їх доповнюють нові детермінанти: цифрова стратегія, здатність до швидкої трансформації бізнес-моделі, володіння інформацією, аналітична спроможність, цифрова зрілість, платформна інтеграція, клієнтоцентричність та цифрова довіра. Відтак, це дає підстави стверджувати, що конкурентоспроможність сучасних компаній є результатом поєднання стратегічного, технологічного, організаційного та мережевого вимірів розвитку [192; с. 471–474; 311; с. 118–121; 130; с. 165–166].

Важливим питанням у нашому дослідженні є вивчення природи конкурентних переваг та їх переосмислення в умовах глобальної диджиталізації. На наш погляд, однією з ключових у цьому напрямі стала концепція «digital business strategy», у межах якої цифрова стратегія набувала значення фактично нового формату стратегічного управління компанією і стала розглядатись вже не в якості функціонального додатку до загальної бізнес-стратегії, а як її органічне продовження. Автори статті A. Bharadwaj, O.A. El Sawy, P. Pavlou та

N. Venkatraman підкреслюють, що «...цифрова бізнес-стратегія формується на перетині бізнес- та ІТ-стратегії, а для її осмислення необхідно враховувати чотири ключові теми: охоплення, масштаб, швидкість, а також джерела створення цінності та залучення клієнта» [192; с. 471–473, 476–478]. Отже, новий рівень розуміння конкурентоспроможності передбачає, що конкурентна перевага сучасної компанії визначається вже не лише характеристиками продукту, який пропонує ринку, але й тим, наскільки широко вона інтегрує цифрові рішення в усі ланки своєї діяльності, наскільки швидко реагує на зміни, як масштабує свої рішення та яким чином поєднує створення і подальший розподіл додаткової вартості. Отже, першою базовою детермінантою конкурентоспроможності в цифровій економіці слід вважати саме стратегічну здатність компанії оперувати цифровими категоріями та трансформувати цифрові технології у стійку модель ринкової поведінки [192; с. 471–482].

Не менш важливою є трансформація підходів до механізму створення вартості. У класичній науковій школі конкурентна перевага розглядалася як результат більш ефективного виконання окремих операцій або кращого позиціонування в галузі, порівняно із конкурентами. Однак, у цифровій економіці вирішального значення набуває дизайн організаційної бізнес-моделі. У своїй роботі R. Amit і C. Zott, досліджуючи електронний бізнес, довели, що вартість у цій сфері формується завдяки чотирьом взаємопов'язаним джерелам: ефективність, взаємодоповнюваність, закріпленість та новизна [188; с. 493–495, 516]. Такий підхід має принципове значення не тільки для розуміння сучасної конкурентоспроможності, але й для цілей нашого дослідження, оскільки показує, що підприємство отримує перевагу не лише через низькі витрати або кращий продукт, але, в першу чергу, через здатність вибудувати таку конфігурацію транзакцій, сервісів і взаємозв'язків, яка робить його пропозицію зручнішою і ціліснішою для споживача, більш інноваційною на ринку та важче відтворюваною для конкурентів. У цифровому середовищі саме бізнес-модель часто стає головним носієм конкурентної переваги, а отже другою ключовою

детермінантою ми вважаємо спроможність компанії до побудови інноваційної бізнес-моделі [188; с. 493–520; 182; с. 186–190].

Виокремлені нами дві перші джерела конкурентоспроможності безпосередньо пов'язані з феноменом цифрової трансформації, яку сучасна наука трактує як зміну способів створення цінності, організаційних процесів і взаємодії компанії з ринком. Цифрова трансформація не зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів, а означає ширший процес перебудови архітектури та дизайну організації під впливом цифрових технологій [311; с. 118–121]. Тому набуття конкурентної переваги обумовлено не просто завдяки застосуванню нових технологій, а тим, наскільки послідовно компанія змінює принципи своєї роботи та структуру управління, канали комунікації та підходи до взаємодії зі споживачем. Отже, сама цифрова трансформація, на наш погляд, виступає третьою системною детермінантою конкурентоспроможності, оскільки вона визначає здатність компанії не просто модернізувати окремі процеси, а й перебудувати себе відповідно до нових вимог цифрового ринку [311; с. 138–141; 22; с. 14–15].

Поглиблюючи це підхід та розвиваючи концепцію Й. Шумпетера, група вчених S. Nambisan, K. Lyytinen, A. Majchrzak і M. Song обґрунтовують, що цифровізація змінює саму природу інноваційної діяльності, а отже й засади формування конкурентних переваг. Цифрові технології, на їх думку, посилюють рекомбінаційний характер інновацій, розмивають межі між продуктом, послугою та процесом, підвищують гнучкість рішень і дають змогу компаніям швидше створювати та тестувати нові ринкові пропозиції [259; с. 223–226, 232–234]. Практика сучасних ринків підтверджує, що конкурентна перевага формується не як наслідок одноразового технологічного прориву, а як безперервний процес інноваційного оновлення, заснований на цифровій гнучкості. Для компанії, присутніх на таких ринках, це означає, що важливим джерелом переваги стає здатність не лише впроваджувати технології, а й постійно модернізувати ресурси, сервіси, цифрові продукти та способи взаємодії з ринком. Отже, четвертою детермінантою конкурентоспроможності

виокремимо інноваційну динамічність компанії, засновану на цифровій гнучкості її активів і процесів [259; с. 223–238].

У цифровій економіці безумовної важливості набувають дані (інформація) та здатність компанії перетворювати їх на нову споживчу цінність. Масиви даних про поведінку користувачів, транзакції, уподобання, маршрути, взаємодії та способи використання продукту – все це відіграє провідну роль у конкурентній боротьбі. Група вчених у своїй роботі доводять, що в сучасних цифрових платформах формується новий тип мережевих ефектів «data network effects», за яких платформа, навчаючись на даних користувачів за допомогою штучного інтелекту, стає ціннішою для кожного з них [224; с. 534–536, 544–546]. Що означає, чим краще компанія збирає, обробляє, інтерпретує й використовує дані, тим вищою стає точність її рішень, якість рекомендацій, релевантність пропозицій, швидкість адаптації сервісу та рівень утримання клієнта. Саме тому «data-driven capability», на наш погляд, варто розглядати як окремий тип конкурентної переваги, а аналітичну спроможність компанії як п'яту детермінанту конкурентоспроможності у цифровій економіці [224; с. 534–551].

Зауважимо, що цифрова перевага не обмежується технологічною або аналітичною складовою, проте все частіше пов'язується з якістю клієнтського досвіду. У цифровій економіці споживач оцінює не лише продукт, а весь процес взаємодії з компанією e-commerce, серед яких швидкість пошуку, зручність інтерфейсу, персоналізацію, безперервність комунікації, прозорість платежу, оперативність логістики та післяпродажний сервіс. Вітчизняні вчені у своїх роботах пов'язують цифровізацію бізнесу та розвиток електронної комерції з трансформацією сервіс-орієнтованих підприємств, де ключовим стає не просто використання цифрових каналів, а трансформація сервісів та адаптація пропозиції до очікувань клієнта [182; с. 186–195]. А цифрові інструменти та платформи створюють переваги в технологічній, ринковій, маркетинговій, інноваційній, організаційно-управлінській та кадровій сферах діяльності підприємства [130; с. 165–166]. Отже, шостою детермінантою конкурентоспроможності ми виокремимо клієнтоцентричність, що реалізується

через персоналізацію, сервісну інтеграцію та управління цифровим користувацьким досвідом [130; с. 165–170; 182; с. 186–205].

Наступним чинником формування конкурентних переваг, який обов'язково потрібно враховувати в сучасних ринкових умовах, на наш погляд, має бути цифрова зрілість підприємства. На відміну від фрагментарної автоматизації бізнес-процесів, цифрова зрілість відображає системну готовність компанії інтегрувати цифрові технології в бізнес-модель, управління, комунікацію, прийняття рішень і стратегічний розвиток. Цьому наряду вчені активно приділяють увагу в наукових дискусіях і зазначають, що конкурентні переваги дедалі більше формуються завдяки здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти у власну бізнес-модель, а вибір цифрових моделей має ґрунтуватися на стратегічній оцінці поточного рівня цифрової зрілості, технічних можливостей, ресурсного потенціалу та цільових ринкових сегментів [22; с. 10–11, 14–15; 119]. Окремо слід підкреслити, що переваги виникають за умови системного, а не фрагментарного впровадження цифрових рішень [259; с. 138–142; 141]. Таким чином, сьомою детермінантою конкурентоспроможності ми вважаємо рівень цифрової зрілості, який відображає ступінь готовності компанії до стійкого функціонування в цифровому середовищі [22; с. 14–18; 259; с. 138–142].

Раніше ми розкривали важливість цифрово-мережевого та платформенного виміру конкурентоспроможності на диджиталізованих ринках. У цифровому середовищі компанія практично втрачає свою суб'єктну автономність, оскільки її ринкові позиції залежать від інтеграції з маркетплейсами, платіжними сервісами, логістичними платформами, CRM-системами, рекламними мережами, соціальними платформами, хмарною інфраструктурою, зовнішніми цифровими сервісами та ін. Саме тому конкурентоспроможність обумовлюється не лише внутрішніми ресурсами, а й місцем компанії в глобальній цифровій інфраструктурі. Ця наукова позиція простежується в роботах, де цифровізація розглядається як фактор забезпечення конкурентних переваг через розширення доступу до ринків, цифрових платформ

і нових каналів взаємодії [87; с. 34–38; 130; с. 165–166]. Отже, восьмою детермінантою виступає мережева вбудованість компанії, яка дозволяє їй поєднувати внутрішні можливості з зовнішніми інфраструктурними та екосистемними ресурсами [87; с. 34–39; 130; с. 165–170;].

Ще одним специфічним різновидом конкурентної переваги в цифровій економіці хочемо відмітити довіру до цифрової взаємодії, або цифрову довіру. У традиційному ритейлі офлайнових магазинів довіра часто формувалася через фізичну присутність та безпосередній контакт споживача з продавцем або матеріальні атрибути процесу продажу. Натомість, цифрове середовище, з точки зору клієнта, мають забезпечити безпеку платежів, захист персональних даних, надійність платформи, стабільність сервісу, достовірність інформації, прозорість умов придбання та повернення, а також репутацію бренду в цифрових комунікаціях. Хоча в наукових публікаціях ці аспекти часто розглядаються як допоміжні та відносять до інфраструктурних рішень, однак, в реальності вони мають суттєвий вплив на рішення споживача, особливо в електронній комерції. Ми вважаємо за доцільне виокремлювати цифрову довіру, як самостійний тип конкурентних переваг. Оскільки в умовах надлишку цифрових пропозицій саме довіра визначає готовність клієнта до повторної взаємодії та довгострокової лояльності. У цьому сенсі цифрова безпека, репутація та прозорість сервісу стають вже не лише умовою функціонування, але й повноцінним стратегічним активом компанії [87; с. 36–39; 182; с. 196–205; 143; 311; с. 138–141].

З метою узагальнення основних детермінант конкурентоспроможності та відповідних видів конкурентних переваг компанії в умовах цифрової економіки систематизуємо їх в табл. 1.2.

Ключові детермінанти та види конкурентних переваг компанії в цифровій економіці

Детермінанта конкуренто-спроможності	Зміст	Види конкурентних переваг, що формуються	Прояв у діяльності компанії електронної комерції
1	2	3	4
Цифрова стратегія	Інтеграція цифрових технологій у загальну стратегію розвитку компанії	Стратегічні переваги	Швидке масштабування бізнесу, омніканальність, адаптація до ринку
Інноваційна бізнес-модель	Здатність змінювати архітектуру створення та розподілу доданої вартості	Бізнес-модельні переваги	Маркетплейс, підписка, D2C-модель, персоналізовані пропозиції
Цифрова трансформація	Глибока перебудова бізнес-процесів, організаційної структури, каналів взаємодії та способів створення цінності під впливом цифрових технологій	Трансформаційні та організаційні переваги	Перехід до цифрових каналів продажу, автоматизація операцій, інтеграція онлайн- і офлайн-взаємодії, перебудова клієнтського сервісу
Інформація (дані) та аналітична спроможність	Збір, оброблення та використання даних для прийняття рішень	Аналітичні переваги	Рекомендаційні системи, прогнозування попиту, динамічне ціноутворення
Цифрова зрілість	Рівень системності впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси	Організаційно-управлінські переваги	системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи планування ресурсів підприємства (ERP), автоматизація продажів, цифровий документообіг

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Інноваційна динамічність	Здатність швидко оновлювати продукти, сервіси й процеси	Інноваційні переваги	Швидке тестування нових сервісів, порівняльне тестування різних варіантів інтерфейсу, удосконалення користувацького досвіду та інтерфейсу
Клієнтоцентро-центричність	Орієнтація на потреби, досвід і поведінку споживача	Сервісні та маркетингові переваги	Персоналізація цифрового інтерфейсу, інтерактивні консультативні сервіси (чат-боти), програми лояльності
Платформенна та мережева інтеграція	Вбудованість у цифрові платформи й партнерські сервіси	Мережеві та екосистемні переваги	Інтеграція з маркетплейсами, платіжними системами, логістичними операторами
Цифрова довіра та безпека	Надійність, захист даних, прозорість транзакцій	Довірчо-репутаційні переваги	Безпечні платежі, захист персональних даних, позитивні відгуки, репутація бренду

Джерело: Складено автором на основі систематизації детермінант конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки [22; 87; 92; 130; 182; 188; 192; 224; 259]

Узагальнення наведених підходів до трактування конкурентоспроможності та ідентифікація її детермінант дає підстави запропонувати нам авторське групування *конкурентних переваг* компанії в умовах глобальної цифровізації ринків:

1) *технологічні*, котрі пов'язані з цифровою інфраструктурою, автоматизацією, програмними рішеннями та швидкістю впровадження інновацій;

2) *аналітико-інформаційні переваги*, що базуються на використанні великих масивів даних, штучного інтелекту та навчання на основі даних;

3) *бізнес-модельні*, які виникають завдяки ефективності, новизні, комплементарності та механізмам утримання клієнта;

4) *клієнторієнтовані диджитал-сервісні*, що ґрунтуються на персоналізації, зручності, швидкості та безперервності цифрової взаємодії;

5) *організаційно-динамічні*, які обумовлені цифровою зрілістю, гнучкістю, здатністю до трансформації та інноваційного оновлення;

6) *мережево-екосистемні*, що формуються шляхом інтеграції компанії в цифрові платформи, зовнішні сервіси та партнерські мережі;

7) *довірчо-інституційні*, які пов'язані з безпекою, репутацією, правовою визначеністю та передбачуваністю цифрової взаємодії.

З метою візуалізації механізму формування конкурентних переваг компанії в цифровій економіці доцільно подати узагальнену схему взаємозв'язку передумов, трансформаційних процесів, конкурентних переваг і результату діяльності підприємства (рис. 1.4).

Таким чином, можемо констатувати, що цифрова економіка змінює не лише методи та інструменти, які компанії залучають у конкурентній боротьбі, але й суттєво трансформує саму природу цієї боротьби. У цифровій економіці конкурентні переваги компанії мають багатокомпонентний характер і формуються на стику стратегії, технологій, бізнес-моделі, організаційної гнучкості, платформної інтеграції та довіри споживача. Вони не є однофакторними і не формуються окремим управлінським рішенням. На нашу думку, конкурентоспроможність в сучасних умовах глобальної цифровізації є результатом системної здатності компанії поєднувати цифрову стратегічну логіку з інноваційною динамікою, аналітичними ресурсами, клієнтоцентричністю та екосистемною включеністю. Саме таке розуміння створює належну теоретичну основу для подальшої ідентифікації особливостей управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, де зазначені детермінанти набувають найбільш вираженої форми.

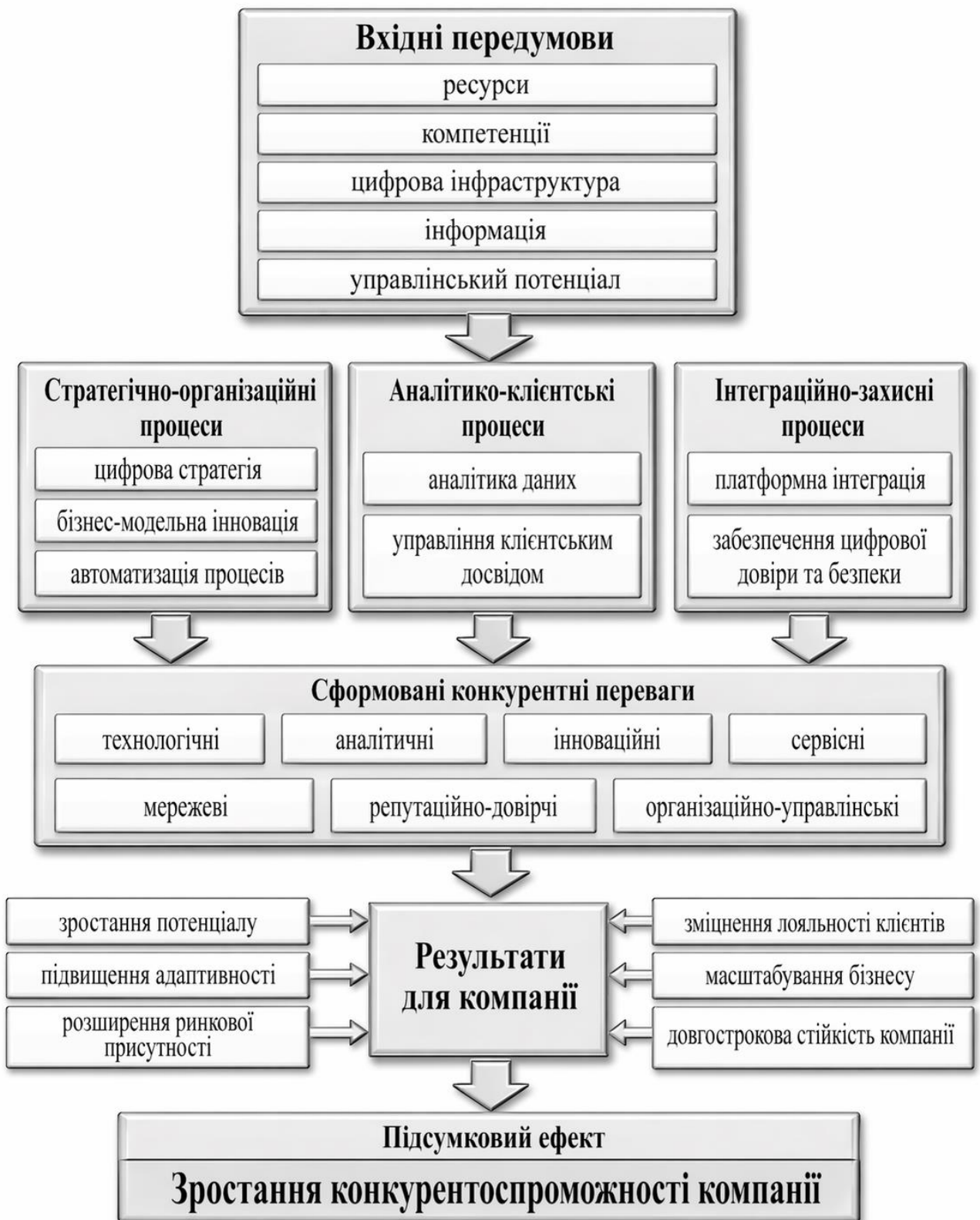


Рис. 1.4. Механізм формування конкурентних переваг компанії в цифровій економіці

Джерело: розроблено автором.

Найбільш показовою сферою, у якій окреслені теоретичні положення проявляються в концентрованому вигляді, є електронна комерція. Компанії електронної комерції функціонують у середовищі, де цифрові технології не просто підтримують окремі бізнес-процеси, а визначають саму природу існування компанії. Для них ключовими стають такі критерії, які для промислових підприємств навіть в сучасних умовах не визначаються як надважливі, а більш відносяться до бажаних. Серед таких, наприклад, є швидкість оброблення інформації, якість цифрового інтерфейсу, здатність до персоналізації пропозиції, ефективність роботи з великими масивами даних, управління цифровою репутацією, інтеграція з платіжними та логістичними сервісами, а також підтримка безперервності комунікації зі споживачем у режимі реального часу. У дослідженні, присвяченому управлінню глобальною конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, підкреслюється, що привабливість цього ринку визначається “...поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, розвитком інтернету та платіжних систем, зростанням цифрової культури населення, а конкурентні позиції компаній зміцнюються завдяки зниженню операційних витрат, розширенню споживчого ринку та встановленню щільних комунікацій із клієнтами в реальному часі” [189; с. 1532–1535].

Таким чином, саме у сфері електронної комерції найчіткіше проявляються ключові закономірності цифрової конкуренції, які ми розглядали вище, а саме: домінування нематеріальних активів, вирішальна роль інформації, платформенна залежність, надвисока динамічність середовища, інтеграція бізнес-моделі з цифровою інфраструктурою, особлива значущість довіри та сервісного досвіду. Тому подальшим завданням нашого дослідження, зважаючи на його мету, об’єкт і предмет, є виявлення специфічних факторів, критеріїв і механізмів управління конкурентоспроможністю саме компаній електронної комерції, оскільки вони найбільш повно репрезентують нову логіку формування конкурентних переваг у цифровій економіці [309; с. 54–62; 201; с. 12–13; 189; с. 1532–1535] (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Авторська теоретико-методична рамка конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах цифровізації
 Джерело: розроблено автором.

Проведене дослідження теоретико-методичних засад та еволюції дефініції «конкурентоспроможність», виокремлення конкурентних переваг у цифровому середовищі, а також з'ясування особливостей конкурентної боротьби на ринку електронної комерції дозволило сформулювати авторське визначення. *Під конкурентоспроможністю підприємства електронної комерції в умовах цифровізації слід розуміти інтегральну здатність суб'єкта господарювання своєчасно і результативно трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення, утримання і посилення конкурентних позицій у високодинамічному цифровому ринковому середовищі.*

Отже, наведене вище дозволяє нам сформулювати цілісне теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції в умовах цифровізації. Його основним напрямом є доведення того, що конкурентоспроможність компанії в цифровій економіці є динамічною, багаторівневою та системно зумовленою категорією, а конкурентні переваги виникають як результат поєднання стратегічних, ресурсних, інноваційних, цифрових, мережових і довірчих чинників.

1.2. Теоретичні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії

Сучасний світ, що є результатом стрімкого розвитку цивілізації за останні десятиліття, функціонує в умовах щільного насичення усіх сфер суспільного життя цифровими технологіями, телекомунікаціями, глобальними мережами, програмними продуктами – всім тим, що стало причиною поступової трансформації традиційної економіки в цифрову. Вперше цей термін з'явився в науковому обігу в 1995 р. завдяки канадському бізнес-гуру Д. Тапскотту [301], а потім короткою метафорою: «перехід від обробки атомів до обробки бітів» –

була сформульована загальна концепція цифрової економіки засновником медіалабораторії Массачусетського технологічного інституту, програмістом Н. Негропonte. Вже у 2001 р. американський статистик та економіст Т. Месенбург описав змістовну сутність цифрової економіки, виділивши в її структурі три основні складові:

- опорна інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, мережі, телекомунікації тощо);
- електронний бізнес;
- електронна комерція [258].

За 30 років – з моменту появи терміну і до сьогодні – трансформації, що відбулися в глобальному масштабі, принципово змінили підходи до ведення бізнесу, створивши нові умови та правила функціонування суб'єктів господарювання й економіки в цілому. Цифровий вектор її розвитку формує унікальні можливості для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в глобальному світі, в першу чергу завдяки електронній комерції.

Для розуміння значення електронної комерції та її впливу на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, необхідно, насамперед, дослідити семантику даного поняття, його змістовну суть.

За останні роки проведено велику кількість досліджень, і на сьогодні існує багато підходів до розуміння поняття «електронна комерція», що відображують бачення науковців і практиків. Зокрема, її розглядають як:

- сферу економіки (Ігнатенко М.М., Коцур В.В., Аранчій В.І. [58]);
- сферу цифрової економіки (Шнайдер Г. [293]);
- складову електронного бізнесу (Ляшевська В., Давиденко Н. [78], Маркулинець А.А. [86]);
- сферу глобальної реалізації товарів та послуг (Плотнікова Л.І., Романенко М.В., Синенко С.І. [117]);
- вид або форму господарської діяльності (Пілевич Д.С. [115], Нескороджена Л.Л. [98]);
- вид або форму підприємницької діяльності, бізнес-процесу, бізнес-

активність (Яворська О.Г. [182], Маловичко С.В. [82], Саммер А., Данкан Гр. [300], Маркулинець А.А. [86], Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. [181], Серських Н.С. [144], Маліцька Г.Г., Мельник О.І. [81]);

– форму торгівлі, комерції, комерційної діяльності (Щитов Д.М., Жадько К.С., Мормуль М.Ф. [180], Шкригун Ю.О. [177], Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. [153], Савицька Н.Л. [138], Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. [116]);

– специфічний аспект комерції (Гарук В.В., Міронова Ю.В. [28], Макарова М.В. [80], Тягунова Н.М., Гудзенко М.Ю. [163]);

– організацію і технологію процесу купівлі-продажу товарів та послуг (Соболев В.О. [150], Буджевіч А. [194], Легенчук С.Ф., Скакун А.С. [77]);

– тип взаємодії економічних суб'єктів (Шведа Н.М., Краузе О.І. [176]);

– вид суспільних відносин, сукупність економічних відносин, частину економічних відносин (Желіховський В.М. [50], Ляшевська В., Давиденко Н. [78], Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. [181], Дуднік О.В., Сагачко Ю.М. [45], Трубін О.І. [162]);

– тип правових відносин [54], [123];

– форму ділових угод (Антохонова І., Полухіна О. [34], Пушкар О.І., Грабовський Є.М., Пономаренко Є.В. [35]);

– сукупність операцій, комплекс транзакцій, різновид транзакцій, (Євтушенко Д.Д. [49], Чеффі Д. [199], Царьов Р.Ю. [174], Терещенко С.І., В'юненко О.Б. [157]);

– тип інфраструктури ринку, особливу соціально-економічну форму ринку, особливий різновид ринкових інститутів (інституційних форм) (Плотнікова Л.І., Романенко М.В., Синенко С.І. [117]).

Кожен із зазначених підходів має право на існування, оскільки в тій чи іншій мірі відповідає запиту, колу інтересів і напряму наукового пошуку відповідного дослідника. Проте, з огляду на необхідність розуміння поняття «електронна комерція» як економічної категорії, вважаємо за необхідне почати з його семантичного аналізу, перейшовши до суспільно-економічної сутності і

лише потім – до його технологічного (інструментального) змісту.

Ключовим тут є термін «комерція», він походить від латинського *commercium*, що означає «торгівля» (утвореного за допомогою префіксу *com-* – «з-» (варіанти: *com-*, *con-*, *cor-*) – у сенсі «разом» – від іменника *merx* (у родовому відмінку *mercis*) – «товар») [48]. Отже, сутність поняття пов'язана, в першу чергу, з його суспільно-економічним змістом – призначенням процесу – реалізацією, продажем товару або послуги з метою отримання прибутку. Тому визначення, пропоноване українськими тлумачними словниками, на нашу думку, є найбільш прийнятним: «комерція – це торгівля й пов'язані з нею справи; торгова діяльність, що включає продаж товарів і послуг, а також пов'язану з нею підприємницьку діяльність у широкому сенсі» [21].

Одразу зауважимо, що, на відміну від дослідників, які розрізняють поняття «електронна комерція» та «електронна торгівля», вважаємо ці категорії синонімічними, оскільки, як показує семантичний аналіз, вони означають один і той же процес. Аналогічної точки зору дотримуються, наприклад, Плотнікова Л.І., Романенко М.В., Синенко С.І. [117], вважаючи правомірним погляд на ототожнення електронної комерції з торгівлею через Інтернет, Легенчук С.Ф., Скакун А.С., розглядаючи електронну комерцію, насамперед, як купівлю-продаж, постачання продукції споживачам за допомогою комп'ютерних мереж, а також перерахування грошових коштів та підписання угод за допомогою електронних засобів [77]. Подібну позицію мають Товкун Л.В. і Перепелиця М.О. [160].

Що ж стосується означення, воно описує технологічну (інструментальну) сторону поняття – який спосіб, набір інструментів використовується для досягнення мети, реалізації основної функції, отримання результату. В електронній комерції це інформаційно-комунікаційні технології та електронні засоби обміну інформацією, переважно Інтернет, хоча такі традиційні інструменти, як телефон, факс, телебачення, що лежали в основі зародження електронної комерції, досі успішно використовуються для здійснення комерційних транзакцій.

Отже, узагальнивши існуючі погляди і підходи на зміст поняття, а також враховуючи його сутність як економічної категорії, що характеризує певний процес, під електронною комерцією розумітимемо процес організації та здійснення акту купівлі-продажу товару чи послуги за допомогою електронно-комунікаційних засобів. Тобто це не лише сам акт купівлі-продажу, а і весь комплекс заходів, дій та операцій, що роблять його можливим та ефективним. Серед цілей основними вважаємо задоволення потреб і запитів споживачів, а також отримання прибутку (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Зміст та структура сутності економічної категорії «електронна комерція»

Джерело: складено автором

Зміст будь-якої економічної категорії, що відображає найбільш суттєві риси і властивості економічного явища, процесу або системи, проявляється, насамперед, через її функції, оскільки множина функцій будь-якої системи перетворює її призначення на дії. Основними функціями електронної торгівлі

можна вважати:

- визначення цінності товару чи послуги для споживача;
- організацію ефективної комунікації між виробником і споживачем, продавцем і покупцем;
- обмін інформацією між учасниками бізнес-процесів;
- оброблення замовлень за стандартною схемою (реєстрація, постачання, звітно-фінансові документи) [78];
- укладання угод з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;
- організацію логістики [128].

Стосовно функцій електронної торгівлі, хоча думки дослідників дещо різняться, проте в цілому з цього питання спостерігається більша однотайність. Наприклад, американський дослідник В. Звасс виділяє функції обміну бізнес-інформацією, здійснення бізнес-транзакцій та проведення торгових операцій шляхом онлайн-комунікацій [320]. Малютин А.А. цей перелік суттєво розширює, включаючи до нього не лише електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу та електронну торгівлю, але й електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг та електронне страхування грошей [83], хоча на нашу думку такий перелік швидше характеризує електронний бізнес, до складу якого, зокрема, входить і електронна комерція.

В цілому, аналізуючи існуючі підходи, можна узагальнити функції електронної комерції, виділивши безпосередньо торгову функцію (продаж товарів і послуг онлайн), фінансову (обробка платежів, перекази коштів) та управлінську (управління кейсом пропозицій, замовленнями, системою взаємодії з клієнтами, а також електронний документообіг).

Для успішної реалізації функцій електронної комерції необхідні певні передумови, наявність обов'язкових складових, що уможливлюють її організацію в принципі. Це, в першу чергу, суб'єкти електронної комерції, мережі і процеси (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Система електронної комерції

Джерело: складено автором

Суб'єктами електронної комерції можна вважати всіх, хто долучений до процесу купівлі-продажу товарів та послуг з використанням цифрових комп'ютерних технологій і мереж, зокрема, домашні господарства, фірми, державу та постачальників мережесих послуг [78].

З юридичної точки зору, згідно Закону України «Про електронну комерцію», суб'єктом електронної комерції може бути «суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-комунікаційних систем, або особа, яка купує, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину» [123].

Загалом, у сфері електронної торгівлі основних суб'єктів традиційно називають:

- споживачі (від англ. Consumer, позначають літерою С) – це, переважно, фізичні особи або окремі домогосподарства;
- бізнес (business – В) – до цієї групи входять будь-які бізнес-організації, підприємства різних сфер економіки та інші суб'єкти, створені для виробництва товарів і послуг з метою отримання прибутку;
- уряд (government – G) – державні органи різного рівня і підпорядкування, основною метою діяльності яких (передусім, в економічній сфері) є забезпечення суспільного добробуту в країні. Інколи цю групу суб'єктів називають адміністрація (administration – А);
- співробітники (employee – Е);
- фінансові установи, що забезпечують розрахунки між іншими суб'єктами електронної комерції [146].

Щодо мереж, то основою комунікацій на сьогодні в будь-якій сфері електронного бізнесу є глобальна мережа Інтернет, а також корпоративні та урядові мережі, що використовують інструментарій Інтернет, зокрема Веб-браузери та протоколи Інтернет.

Процесну складову, яка відображає сутнісний зміст електронної

комерції, досить повно, на нашу думку, відобразив у своєму дослідженні професор Університету WSB Merito В. Селлері [196], де він зазначає, що електронна комерція включає в себе чотири основні бізнес-процеси: електронну рекламу і маркетинг, замовлення, платежі, доставку (електронну логістику) [117; 146].

Такий підхід здається цілком раціональним, оскільки комерція, в тому числі й електронна, – це не лише акт купівлі-продажу товару, як зазначалося вище, але і вся діяльність, що робить цей акт можливим і забезпечує його постійну повторюваність у часі та просторі, в сукупності формуючи структуру комерційного процесу.

Розуміння сутності будь-якої економічної категорії, будь-якої системи не буде повним без вивчення її структури. Електронна комерція щільно інтегрована в усі сфери економічного життя суспільства, в усі бізнес-процеси, проте можна чітко виділити підсистеми, які мають різне цільове спрямування:

- на споживчий ринок;
- на бізнес-середовище (ринок виробників);
- на державний сектор.

Моделі електронної комерції, побудовані на основі різних комбінацій взаємодії її суб'єктів, відповідають вказаним підсистемам і можна представити у вигляді схеми (рис. 1.8).

За даними міжнародної статистики найбільш поширеним видом електронної комерції в світі (близько 80% усього її обороту [78]) є модель B2B (business to business) – бізнес для бізнесу або комерція між компаніями (міжкорпоративна електронна комерція). Вона передбачає систему взаємодії по типу «виробник – оптовик – роздрібний продавець» у традиційній торгівлі, коли віртуальні контакти й операції здійснюються виключно між бізнесовими структурами (компаніями, підприємствами).

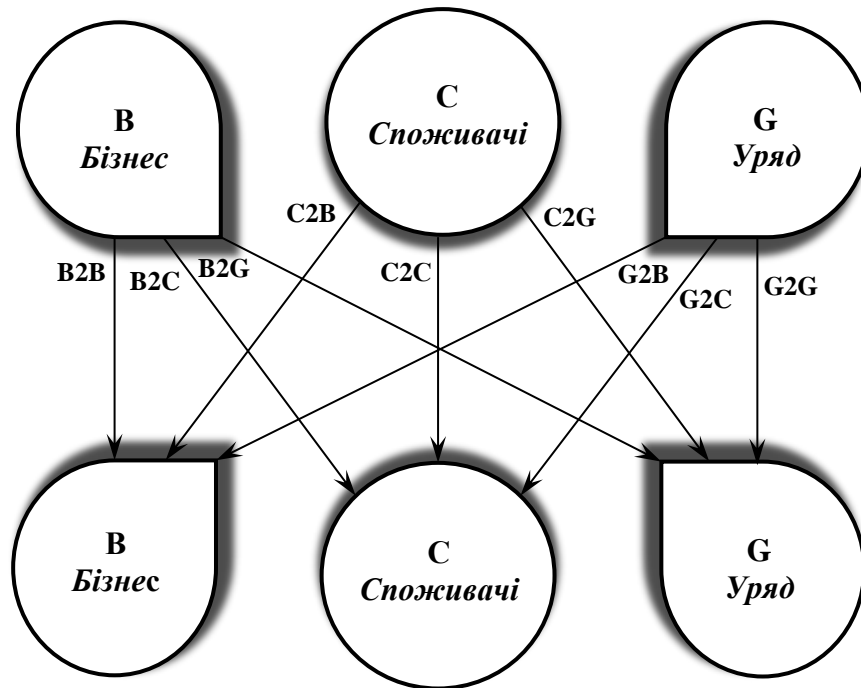


Рис. 1.8. Організаційно-економічні моделі електронної комерції

Джерело: Складено автором

Другою за величиною, але першою, що з'явилася і набула поширення, є модель B2C (business to consumer) – бізнес для споживача. Це найбільш звична і зрозуміла для більшості модель придбання товарів та послуг пересічним споживачем «через Інтернет». За своїм функціональним змістом вона є аналогом традиційної роздрібної торгівлі. Офіційною датою її зародження вважають 11.08.1994 р. – продаж першого компакт-диску через сайт NetMarkey (американську роздрібну платформу) [226]. Хоча, в реальності, електронна комерція почала свій розвиток набагато раніше. Перші її найпростіші системи з'явилися в США ще у 1960-х рр. XX ст. Використовувалися вони здебільшого транспортними компаніями для замовлення квитків та обміну інформацією між транспортними службами. Зокрема, у 1964 р. завершилося створення першої електронної системи бронювання авіаквитків SABRE (Semi-Automatic Business Research Environment, Sabre). Система могла резервувати місця для 26 тисяч пасажирів на день. Допомогали розставлені в півсотні міст термінали American Airlines,

підключені до системи по телефонних лініях. Розробка системи здійснювалась спільно з IBM [290].

Тут слід зазначити, що частина дослідників у своїх класифікаціях та визначеннях модель B2C називають електронною торгівлею, тобто частиною електронної комерції, що охоплює продаж товарів і послуг через Інтернет у сегменті B2C (бізнес-клієнту) [179].

Модель C2C (consumer to consumer) – споживач для споживача – передбачає торгівлю між приватними споживачами, а модель C2B (consumer to business) – надання приватних послуг бізнесовим структурам (наприклад, участь споживачів в електронних опитуваннях фірм за визначену плату або рекламних акціях, продаж власної продукції тощо).

Що стосується взаємин між бізнесом та державою (B2G, G2G), споживачем і державою (C2G, G2C), а також відносини типу «державна – державі» (G2G) – всі вони пов’язані з реалізацією державним апаратом своїх функцій по відношенню до суспільства, бізнесу і громадян, а також їхніх зобов’язань по відношенню до держави (наприклад, електронні закупівлі для державних потреб, інформаційно-довідкові, юридичні, адміністративні послуги).

Зміни, які відбулися в бізнес-середовищі за останні п’ять років (пандемія COVID-19, загострення військових конфліктів), внесли суттєві корективи в тенденції розвитку електронної торгівлі в тому числі. В систему відносин «продавець – покупець» почали активно входити виробники, що дало поштовх розвитку ще одній моделі електронної торгівлі – D2C (direct to consumer) – виробник для споживача. Це нове покоління автоматизованих і персоналізованих продажів, модель прямої взаємодії між виробником та споживачем, у рамках якої компанія пропонує і продає товар чи послугу безпосередньо споживачу без посередника [120; 140]. За такої моделі відстань між виробником і споживачем суттєво скорочується, а рівень знеособлення взаємодії знижується завдяки оперативному зворотному зв’язку, даючи можливість виробникові швидко усувати недоліки, поліпшувати товар,

спираючись на реакцію конкретних споживачів.

На сьогодні кількість виробників, що не лише виробляють, але і самостійно просувають і продають свою продукцію, постійно зростає. Завдяки сучасним комунікаційним технологіям «дотягнутися» безпосередньо до виробника стає набагато простіше. Для виробника ж модель електронної комерції – один з найдешевших і найпростіших у використанні варіантів реалізації. Крім того, це дає компанії додаткові конкурентні переваги на ринку, оскільки виробник, на відміну від комерційного посередника:

- має більшу мотивацію щодо якості обслуговування споживача, задоволення його потреби, визначення споживчої вартості товару;
- досконало знає свою продукцію і свої можливості її покращення у відповідь на запит споживача;
- прагне отримати «свого» постійного покупця;
- має максимальний контроль над своїм брендом, продуктом, репутацією і обслуговуванням клієнтів [140].

Ще однією сучасною формою електронної комерції на сьогодні стала так звана соціальна комерція. Вона представляє собою практику купівлі-продажу товарів чи послуг безпосередньо на платформах соціальних мереж, що дозволяє продавцю суттєво підвищити рівень продажів, оскільки у покупця є можливість здійснити весь процес купівлі – від виявлення товару до оформлення угоди – не виходячи з додатку соціальної мережі.

Актуальність розвитку соціальної комерції, яку позначають як *s-commerce*, на наш погляд, можна пояснити узгодженим впливом одночасно декількох сучасних трендів економічного розвитку. По-перше, відмітимо зростання ролі цифрових каналів при просуванні товарів і послуг, котрі останніми роками відіграють чи не провідну роль у маркетинговому комплексі. По-друге, очевидною є зміна споживчої поведінки, яка відбулась не лише під впливом парадигми креативної економіки та економіки вражень, але й у результаті введення у 2019 році карантинних обмежень (а в Україні обумовлено й особливостями економіки під час воєнного стану). Третім

фактором поширення s-commerce слід відмітити посилення конкуренції в сфері електронної комерції, яка, на перший погляд, вже стала традиційною та звичною формою торгівлі, проте в динамічних ринкових умовах вже піддається трансформаціям.

Наразі торговельні та виробничі підприємства використовують соціальні мережі не лише як інструмент маркетингових комунікацій, але й як повноцінний канал продажів, що забезпечує безпосередній контакт зі споживачем, персоналізацію пропозицій та оперативний зворотний зв'язок. У таких умовах соціальна комерція стає джерелом набуття конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. Цифровізація ринків спонукає компанії отримати переваги за рахунок нематеріальних факторів: клієнтської довіри і впливу репутації, швидкості комунікації та персоналізації пропозицій з метою ефективного управління клієнтською залученістю. Систематичні огляди вказують, що саме ці чинники є ядром пояснення поведінки споживачів та результативності соціальної комерції [318].

За попередніми підсумками результатів 2025 року продажі через соціальні мережі оцінюються на рівні 17% від загального обсягу онлайн-продажів, й очікується подальше динамічне зростання їх в найближчі роки [299]. Охоплення соціальних мереж становить близько 5 млрд користувачів по всьому світу, що робить їх досить ефективними для електронної комерції. На сьогодні лідерами в соціальному шопінгу виступають Таїланд, Колумбія та Китай. Так, у 2023 р. приблизно 90% користувачів Інтернету в цих країнах здійснювали покупки саме через соціальні мережі [299]. Експерти прогнозують, що у 2026 р. обсяги соціальної комерції досягнуть 2,9 трлн дол, що на 30,81% більше, ніж у 2025 р. Такий приріст є найвищим серед усіх інших каналів збуту і за прогнозами фахівців дослідницького відділу компанії Statista, сектор соціальної комерції зростатиме зі швидкістю близько 29% щорічно наступні п'ять років, досягнувши позначки в 8,5 трлн дол до кінця 2030 р. [6].

Формування теоретичного поля дослідження s-commerce пов'язують із науковими працями, що запропонували рамку розуміння феномену як поєднання соціальних медіа, комерційних активностей та взаємодії спільноти. Зокрема, у дослідженнях Т.-П. Ляна та Е. Турбана соціальна комерція визначається як «...використання соціальних технологій для підтримки онлайн-взаємодій і внеску користувачів у комерційні процеси»; авторами також запропоновано класифікаційний підхід до напрямів і методів досліджень s-commerce [251]. Наступний етап розвитку підходів до розуміння соціальної комерції характеризується узагальненням визначень, типів s-commerce та трендів, серед яких можна виокремити такі механізми, як організаційний вимір, реклама і просування, електронне «сарафанне радіо» (eWOM). Паралельно з цим вченими досліджується поведінка споживача та психологічні механізми.

На рівні дослідження конкурентоспроможності підприємств важливими є результати, котрі пов'язують спроможність бізнесу працювати в соціальних мережах з кінцевою їх результативністю. Дослідження вибірки з малих та середніх підприємств демонструє, що «relational social commerce capability» (здатність будувати відносини з клієнтами через соціальні інструменти) та конкурентні переваги можуть виступати медіаторами між залученням соцмереж і отримання бізнесом прибутків та зміцненням конкурентних позицій. Емпіричні дослідження в окремих галузях також підтверджують, що залученість у соціальній комерції може трансформуватись у конкурентну результативність, але ефект є неоднорідним і залежить від контексту ринку та управлінських практик (табл. 1.3).

Вплив соціальної комерції на конкурентоспроможність компаній

Фактор соціальної комерції	Напрямок впливу на конкурентоспроможність компанії
Зростання конверсії	Зосередження купівельного шляху клієнта у межах однієї платформи зменшує транзакційні витрати споживача і його «купівельні» зусилля та підвищує ймовірність імпульсної покупки.
Довіра як стратегічний нематеріальний актив	Довіра підтримується соціальними доказами: відгуками, рейтингами, рекомендаціями, участю спільноти та соціальною присутністю бренду. Як результат – вибір клієнта та перетворення наміру купівлі в реальну угоду
eWOM і спільноти як канал органічного зростання	«Сарафанне радіо», яке вважається одним із найвпливовіших чинників у традиційному маркетингу, у соціальних мережах створює ефект мережевої екосистеми та залученості. Чим активніша спільнота, тим більше нових клієнтів приваблюється без пропорційного зростання рекламних витрат.
Персоналізація та аналітика споживчої поведінки	Соціальні платформи надають можливість сформувати консолідовану звітність про інтереси, реакції на контент, «теплі» взаємодії та шлях користувача до покупки. Що суттєво знижує витрати компаній на аналітику та створює передумови для таргетингу, гнучкого управління асортиментом і ціннісними пропозиціями.
Соціальна комерція як здатність (capability)	Здатність будувати відносини та взаємодію з клієнтами через соціальні інструменти сьогодні виступає механізмом формування конкурентної переваги й опосередковано впливає на ефективність бізнесу

Соціальна комерція наразі є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері e-commerce, оскільки поєднує торгові транзакції з комунікаціями та соціальними механізмами формування довіри й попиту. Наукові дослідження підтверджують, що ключовими драйверами результативності s-commerce

виступають соціальні конструкції (відгуки, рейтинги, рекомендації, спільноти), які посилюють довіру та наміри купівлі, а також здатності підприємства (аналітика, контент, робота з громадою), які в умовах цифрової економіки формують сталі конкурентні переваги. Разом із тим підкреслимо, що ефективність соціальної комерції є контекстно залежною та потребує управління ризиками платформенної залежності, даних і репутації.

Отже, електронна комерція, маючи в своєму розпорядженні широкий арсенал механізмів, підходів та інструментів, нівелює просторові і часові кордони, даючи можливість навіть маленьким підприємствам без значних інвестицій виходити на глобальні ринки, суттєво розширюючи свої можливості щодо підвищення показників ефективності та виведення виробництва на новий рівень, а вибір для споживачів стає майже необмеженим.

1.3 Цифрова довіра як фактор конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції

Еволюціонуючи, електронна комерція набула змін не лише в розвитку платформ, способів обробки та використання інформації та алгоритмах прийняття рішень, але й стала середовищем появи нових або розширення сфери застосування звичних понять, як-от «довіра». Сьогодні цей термін трансформується з переважно міжособистісного феномену у системну характеристику цифрового середовища – «цифрову довіру». Огляд публікацій свідчить, що в науковому дискурсі досі немає єдиної дефініції, а саме поняття розгортається на перетині менеджменту, маркетингу, права та кібербезпеки.

Цифрова довіра, як феномен цифрової економіки, незважаючи на ще доволі короткий термін існування, вже набув статусу стратегічного чинника конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції. Особливо це відчутним є в умовах посилення глобальних викликів та трансформації

«архітектури» міжнародних економічних відносин. З одного боку, e-commerce дедалі більше залежить від транскордонних цифрових платформ, платіжної інфраструктури, логістичних екосистем і обігу даних, але з іншого, – зростає вразливість до кіберзагроз, шахрайських практик і ризиків репутаційних характеристик. Саме в такому середовищі, повному цифрових протиріч, довіра споживачів і партнерів до безпечності транзакцій, захисту персональних даних та прозорості цифрових процесів перетворюється на ресурс, який є ключовим фактором конкурентоспроможності, а саме: визначає здатність компанії утримувати клієнта, масштабувати діяльність і виходити на міжнародні ринки.

У сучасній англomовній науковій літературі термін «digital trust» використовується як міждисциплінарна категорія, котра не має єдиного «канонічного» визначення і варіює залежно від дослідницької традиції. Так, P. Pietrzak та J. Takala у систематичному огляді підкреслюють фрагментованість підходів і відсутність базової дефініції, через що емпіричні роботи акцентують на процесному підході, аналізуючи «формування довіри», але опираються на різні трактування її сутності [271]. Натомість латвійські вчені J. Saveljeva та T. Volkova застосовують інтегральний підхід. Вони синтезують контур наявних визначень і визначають digital trust як «...багатовимірне явище, яке охоплює технічні, організаційні й користувацько-орієнтовані компоненти (зокрема безпеку, надійність, доброчесність та елементи управління та комплаєнсу)» [292]. Отже, закордонні вчені digital trust все частіше розглядають не в якості технічної категорії, а як інтегрований чинник, котрий забезпечує прийнятність і стійкість цифрової взаємодії.

Однак існує й техніко-орієнтований напрям досліджень, який інтерпретує digital trust як свого роду безпеку, що підтверджується технологічними механізмами та інституціями. Зокрема, британські вчені R.N. Akram та R.K.L. Ko розглядають digital trust крізь призму «secure trusted computing» і акцентують у своїй роботі, датованій 2014 роком, що у цифрових середовищах довіра має бути підтримана архітектурою безпеки, засобами

верифікації та перевіреними обчислювальними механізмами; це відображає позицію, за якої довіра є результатом не лише соціальних очікувань, а й гарантованого технічного захисту [187; 246]. Це дослідження є одним з перших, у яких згадується термін «digital trust». Така домінанта відстежується й у роботах про децентралізовані технології. Так, вчений з ОАЕ D.D.H. Shin трактує блокчейн як середовище, в якому цифрова довіра формується через когнітивне сприйняття безпеки та приватності і трансформується в поведінкові наміри користувачів [296]. Отже, у такому вимірі дефініція digital trust є похідною від властивостей інфраструктури ринку фінансових послуг (стійкість, контроль доступу, захист даних), а втрата довіри пов'язується безпосередньо з ризиками інцидентів, шахрайства і компрометації інформації. І саме цей підхід ми вважаємо за один з найбільш актуальних у аспекті надання фінансових послуг у рамках електронної комерції, а отже, й одним з вагомих факторів конкурентоспроможності компаній e-commerce.

Виокремимо ще один, маркетингово-поведінковий напрям, який фокусується на digital trust як чиннику прийняття рішень споживачем та ефективності комунікацій у цифрових каналах. Американські вчені R.E. Hochstein, C.M. Harmeling та T. Perko розвивають поняття *consumer digital trust* [225] і в своєму дослідженні показують, що цифрова довіра виступає важливою умовою результативності контенту, створеного самими користувачами. За їхньою позицією, довіра знижує рівень сприйнятого ризику у цифровій взаємодії та підвищує готовність споживача покладатися на інформаційні сигнали (відгуки, рекомендації), так звану «рекламу з вуст в уста», що прямо впливає на наміри та поведінку [225]. У такій логіці цифрова довіра стає не лише «захистом від негативу», а й маркетинговим активом, який підсилює конверсію та лояльність, і водночас є вразливою до порушень у прозорості, справедливості та надійності сервісу. Ця позиція узгоджується з інтегративним підходом, де digital trust містить і технічний, і управлінсько-комунікаційний виміри [292]. У маркетинговому дискурсі окреслюють свій підхід до цього питання й вітчизняні вчені О. Зайцева та Г. Жосан. У своїй

роботі [53] вони трактують цифрову довіру як особливий тип довірчих відносин, який формується у цифровому середовищі між підписником й інфлюенсером та має «іншу природу», ніж у традиційній рекламі. Вчені розглядають її як основу нової логіки авторитету в соціальних мережах і підкреслюють її роль у прийнятті споживчих рішень [53].

Вивчення закордонного пулу публікацій наукових досліджень дозволило нам викоремити ще один напрям. Так, у менеджменті та дослідженнях інновацій digital trust розглядають як умову міжорганізаційної кооперації й розвитку екосистем. Китайські вчені J. Chen, W. Cai, J. Luo та Н. Мао у своїй статті [200] обґрунтовують, що digital trust посилює відкриті інновації, зокрема через механізм обміну знаннями, а також залежить від цифрової зрілості організацій. Вони зазначають, що довіра функціонує як «соціально-технологічний клей», що зменшує бар'єри співпраці в цифровому середовищі. Водночас, але вже у площині цифрових бізнес-екосистем, I. Rychkova (Франція), J. Zdravkovic та J. Stirna (Швеція) підкреслюють релятивну природу довіри, а саме – відносини між цифровими сутностями – і пов'язується із впевненістю в здатності сторін захищати дані й приватність з огляду на потенційну можливість негативних наслідків [288]. Підводячи підсумок, відзначимо, що, на нашу думку, закордонні вчені схилиються до трактування digital trust як до комплексного феномену, котрий одночасно визначається безпекою та конфіденційністю, управлінськими практиками, якістю цифрового сервісу та контекстом екосистемної взаємодії.

В українському науковому полі дефініція «цифрової довіри» формується здебільшого через міждисциплінарний підхід, який найчастіше пов'язують із зниженням ризиків у цифровій взаємодії та підвищенням передбачуваності цифрових сервісів. У публічному управлінні та дослідженнях диджиталізації держаних послуг цифрова довіра інтерпретується як умова легітимності й стійкості державних цифрових сервісів у кризових умовах [167]. Так, К. Майстренко [79], аналізуючи платформи «Дія» та «єДопомога», обґрунтовує, що в умовах загострення кібер- та енергетичних викликів

цифрова довіра постає не менш важливим елементом безпеки, ніж фізичний захист критичної інфраструктури, і пов'язує її з прозорою та технологічно захищеною комунікацією держави й громадян. Актуальний у зв'язку з цим правовий аспект дефініції цифрової довіри розкривається через необхідність механізмів забезпечення прозорості й правової визначеності в онлайн-середовищі, а саме через застосування інструментів електронної ідентифікації та цифрові підписи. Зокрема, С. Ольховий у роботі про правове регулювання e-commerce прямо зазначає, що у світовій практиці активно розвивається концепт “digital trust”, який передбачає використання засобів електронної ідентифікації та цифрових підписів для забезпечення прозорості онлайн-комерції, а для України підкреслює актуальність гармонізації норм із міжнародними стандартами [105].

У спорідненому інституційно-економічному напрямі вчені розглядають цифрову довіру як результат прозорості та незмінності даних [51, 273]. У згаданій роботі автори показують, що застосування блокчейну у податковому адмініструванні здатне зміцнювати цифрову довіру між державою та бізнесом через децентралізований і прозорий облік операцій.

Нарешті, в економічних дослідженнях цифрової трансформації цифрову довіру дедалі частіше подають як параметр технологічного розвитку та конкурентоспроможності, який може фіксуватися через певні індикатори (індекси). Так, в своїй роботі Є. Тіщенко, С. Зайчук і Т. Мустафаєв у контексті трансформації фінансових послуг включають «цифрову довіру та кібербезпеку» до переліку ключових технологічних напрямів, що супроводжують модернізацію фінансової інфраструктури [159]. У своїй науковій роботі С. Мехович із співавторами апелює до міжнародних цифрових індексів, зокрема Digital Trust Index, і розглядає його як аналітичну рамку для обґрунтування можливостей і викликів цифровізації міжнародної торгівлі та підвищення прозорості процесів електронної комерції [91].

Визначення поняття «цифрова довіра», які наведені у роботах зазначених вище авторів та відображають різні підходи до трактування цього феномену, наведено на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Дефініції цифрової довіри, які базуються на різних підходах

Джерело: узагальнено автором

Цифрова довіра у сфері електронної комерції формується як багатовимірна категорія, котра відображає ступінь упевненості клієнтів та партнерів у тому, що цифрові канали взаємодії є безпечними, а компанія e-commerce є передбачуваною, надійною та відповідальною щодо обігу даних і виконання зобов'язань. Підсумовуючи вищевикладений огляд підходів, зазначимо, що у сучасній науковій літературі цифрову довіру часто трактують як довіру до людей, процесів і технологій, спрямовану на забезпечення безпечного цифрового середовища; при цьому центральними складовими виступають захист даних і конфіденційність. При цьому відмітимо а також зростаючу значущість таких критеріїв довіри, як «відкритість» та «прозорість». У аспекті конкурентоспроможності підприємства на ринку e-commerce така інтерпретація є принциповою, оскільки транзакції відбуваються за умов інформаційної асиметрії, віддаленості сторін та високої залежності від інфраструктури (провайдерів фінансових послуг, маркетплейсів, логістики), а відтак довіра стає «містком» між наміром і фактичною покупкою.

Узагальнення існуючих робіт за результатами дослідження феномену цифрової довіри, вивчення підходів до дефініції поняття, а також цілі, завдання та архітектура нашого дослідження дозволила сформувати авторську дефініцію, як *інтегрованого нематеріального ресурсу і керованої здатності підприємства електронної комерції забезпечувати та підтверджувати безпеку, правомірність і передбачуваність на всіх етапах онлайн-взаємодії, що знижує ризики усіх сторін та трансформується у конкурентні переваги.*

Ми вважаємо, що цифрова довіра у контексті забезпечення конкурентоспроможності e-commerce підприємств виступає як інтегральна характеристика та стратегічний нематеріальний актив, який впливає рівень упевненості стейкхолдерів (передусім, споживачів і партнерів) у надійності цифрової взаємодії з компанією. Одним з основних чинників, які обумовлюють її формування у сфері електронної комерції, є стан та рівень

розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг. Складовими цифрової довіри у такому аспекті є:

- узгоджена система управління кібербезпекою;
- захист персональних даних і конфіденційністю взаємодії, тобто цифрові канали взаємодії є надійними;
- комплаєнс, котрий забезпечує легитимність та доказовість цифрових процесів, а отже, дані захищені та використовуються доброчесно;
- транспарентність правил обслуговування, а принципи взаємодії прозорі та їх чітко дотримуються;
- операційна надійність сервісу на всіх етапах онлайн-транзакції (контакт, ідентифікація, оплата, доставка, підтримка, повернення), заявлена поведінка компанії в онлайні узгоджується з фактичними практиками.

У прикладному вимірі електронної комерції цифрова довіра проявляється через пакет керованих інфраструктурних послуг, серед яких: кібербезпека, стійкість платформ і фінансових сервісів, ідентифікація й автентифікація, приватність, захист персональних даних, прозорість цін, умов покупки, процедур повернення, репутаційні сигнали, доброчесність виконання зобов'язань (доставка, гарантія, підтримка) тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Прикладні аспекти формування цифрової довіри як фактору конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції

<i>Компонент цифрової довіри</i>	<i>Форма прояву</i>	<i>Дії компанії</i>
1	2	3
<i>Безпека</i>	кіберзахист платформи або додатку	управління доступом до платформи або додатку, стійкість до атак і шахрайства, здатність компанії виявляти інциденти та реагувати на них без втрат для клієнта

Продовження табл. 1.4

1	2	3
<i>Конфіденційність і приватність</i>	правомірність збирання та обробки персональних даних	мінімізація даних, прозоре отримання згоди (consent), обмеження доступу, контроль життєвого циклу даних
<i>Прозорість</i>	зрозумілість правил взаємодії	Оголошення політики приватності, інформування про умови доставки повернення, пояснення використання даних, коректність повідомлень про ризики та інциденти
<i>Надійність</i>	стабільність роботи каналу продажів і виконання зобов'язань	Забезпечення доступності, швидкості, точності доставки, якості допродажної та післяпродажної підтримки
<i>Етичність використання даних</i>	відповідальне ставлення до клієнтської інформації поза межами формального комплаєнсу	недопущення маніпулятивних практик, надмірного профілювання, прихованого передавання даних третім сторонам тощо

Джерело: Складено автором.

Саме сукупність цих компонентів визначає, чи перетворюється цифровий контакт на стійкі довірчі відносини, чи, навпаки, провокує відмову від покупки або перехід до конкурентів.

На нашу думку, цифрову довіру доцільно розглядати у процесному підході, оскільки вона присутня на всіх етапах взаємодії підприємства електронної комерції та споживача. Отже, окреслимо концептуально поняття «ланцюг цифрової довіри» який формується у послідовності стадій клієнтського шляху від першого контакту до сервісної післяпродажної підтримки (рис. 1.10). На кожній з яких діють «сигнали довіри» та «точки ризику». Такий алгоритм дозволяє підприємству електронної комерції перейти від теоретичного розгляду до управлінського аналізу.

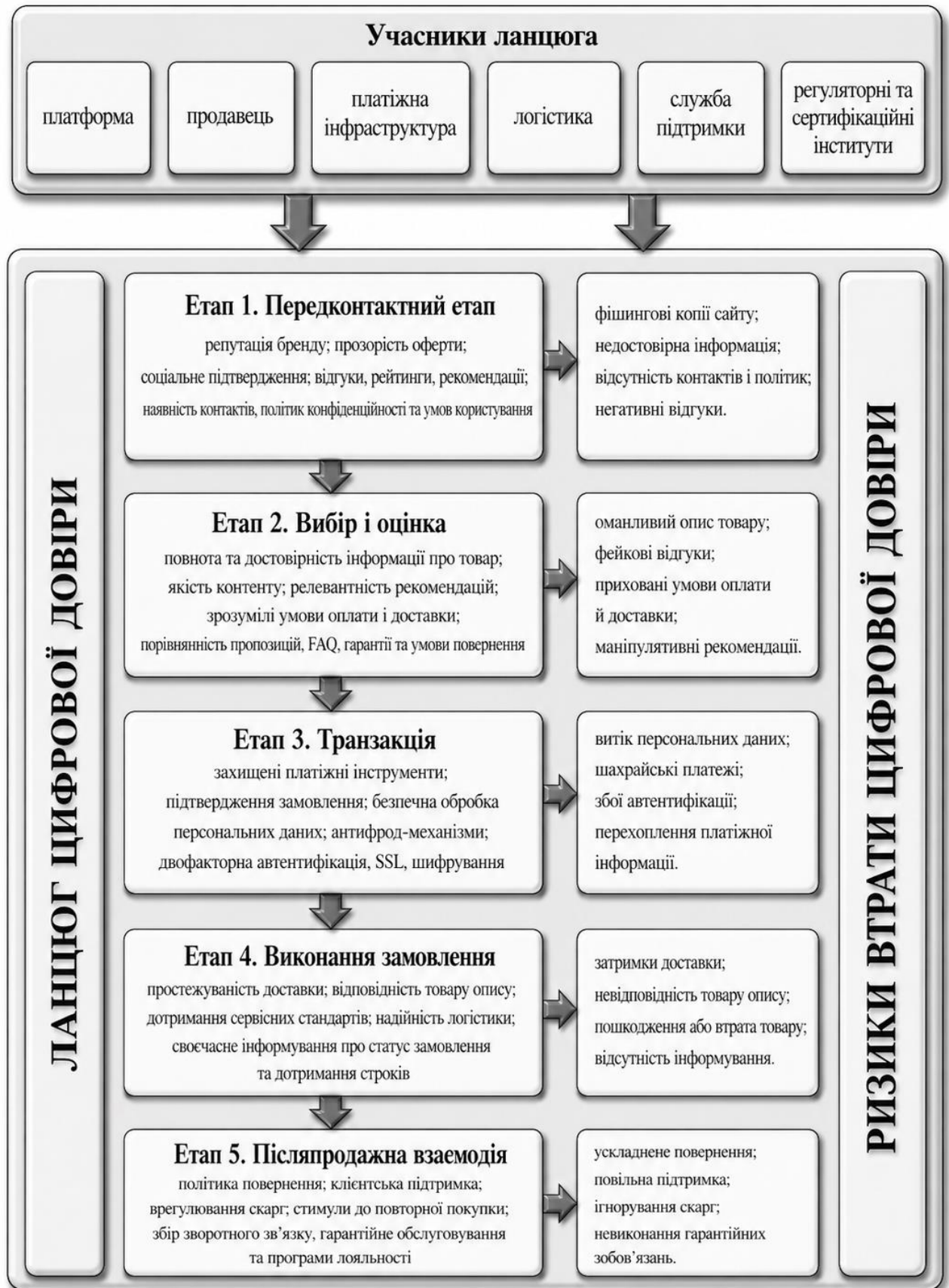


Рис. 1.10. Ланцюг цифрової довіри

Джерело: сформовано автором

Покроковий моніторинг дозволить локалізувати вузькі місця, котрі потенційно можуть знизити рівень довіри, а отже, як наслідок й рівень конкурентоспроможності компанії. Відповідною реакцією системи управління буде цілеспрямоване підсилювання механізмів взаємодії та їх безпеки на відповідних етапах.

Зв'язок цифрової довіри з конкурентоспроможністю на ринках e-commerce, ми вважаємо, найпереконливіше пояснюється крізь призму поведінкової економіки та теорії транзакційних витрат. Коли покупець не може повністю перевірити якість товару, надійність продавця й безпеку трансакції, він оцінює ризик і потенційні втрати. Довіра зменшує потребу в додаткових витратах на перевірку, пошук альтернатив, страхування ризику, а також скорочує «психологічну вартість» рішення про покупку. У рамках транзакційного підходу довіра може бути репрезентована як механізм, котрий балансує витрати на встановлення довіри та допустимий рівень ризику в електронних трансакціях, тобто має економічно вимірюваний ефект. У прикладному аспекті це відображається в зростанні конверсії, зниженні відмов на етапі оплати, скороченні витрат на врегулювання спорів і шахрайства, а також у підвищенні ефективності повторних продажів.

У аспекті маркетингового підходу до розуміння цього феномену, цифрова довіра є нематеріальним активом компанії e-commerce і ключовою передумовою формування клієнтської лояльності. Такі фактори, як відчуття безпеки, зручність навігації, задоволеність досвідом взаємодії підсилюють довіру. Водночас, довіра позитивно впливає на лояльність і повторні покупки. На ринку електронної комерції довіра виступає чинником формування цінності бренду в цифровому середовищі, коли клієнт часто взаємодіє не з людьми, а з інтерфейсом і алгоритмами. Відповідно, цифрові, так звані, «сигнали довіри» (зрозумілі політики, безпечні сценарії оплати, верифіковані відгуки, гарантії повернення) працюють як інструменти диференціації клієнтського досвіду, оскільки знижують невизначеність, підсилюють

готовність завершити транзакцію та сприяють утриманню клієнта в умовах низьких витрат переходу між онлайн-продавцями.

З позицій стратегічного менеджменту цифрова довіра може розглядатися як нематеріальний ресурс і динамічна здатність компанії. Ресурсний підхід підкреслює, що стійкі конкурентні переваги формуються навколо активів, які складно скопіювати: репутації, організаційних процедур, компетенцій управління ризиками, культури безпеки та зрілої системи комплаєнсу. У цифровій комерції це доповнюється здатністю компанії швидко адаптуватися до змін загроз, регуляторних вимог і стандартів платформ. Показово, що в e-commerce довіра формується не лише на рівні «покупець—продавець», а й у трикутнику «покупець—продавець—посередник/платформа», де інфраструктурні учасники забезпечують умови транзакції. Відтак управління довірою виходить за межі маркетингу й перетворюється на елемент конкурентної стратегії, що інтегрує ІТ, ризик-менеджмент, юридичну функцію, операційну логістику та клієнтський сервіс.

Проведений вище теоретико-методологічний аналіз особливостей прояву цифрової довіри дозволило нам сформулювати авторське визначення *ланцюга цифрової довіри як послідовності взаємопов'язаних підтверджень, сигналів і контрольних процедур технологічного, організаційного та комунікаційного характеру, які супроводжують взаємодію споживача з підприємством електронної комерції від першого контакту до післяпродажного сервісу, забезпечуючи зниження потенційних ризиків і прогнозованість виконання зобов'язань для всіх учасників у цифровому середовищі.*

Отже, ланцюг цифрової довіри можна представити як послідовну, наскрізно узгоджену систему взаємопов'язаних довірчих відносин і механізмів верифікації між учасниками та цифровими компонентами ринку електронної комерції, та яка охоплює весь шлях клієнта і забезпечує передбачуваність дій сторін, захист даних і зниження сприйнятого ризику.

Зауважимо, що стійкість ланцюга визначається “найслабшою ланкою”, здатною знизити сумарний рівень довіри до всієї взаємодії.

Структурно ланцюг цифрової довіри охоплює щонайменше такі вузли:

- передконтактний рівень (репутація бренду, прозорість oferty, наявність соціального підтвердження);
- вибір і оцінка (повнота інформації, якість контенту, релевантність рекомендацій, зрозумілі умови оплати/доставки);
- транзакція (захищені платежі, підтвердження замовлення, безпечна обробка даних);
- виконання (простежуваність доставки, відповідність товару опису, сервісні стандарти);
- післяпродажна взаємодія (повернення, підтримка, робота зі скаргами, повторна купівля).

Важливо, що ланцюг є системою зі слабкими зв'язками між окремими ланками. Розрив на будь-якому етапі (наприклад, непрозора політика повернення або витік даних) знецінює цей нематеріальний актив, накопичений раніше компанією. Саме тому цифрова довіра має розглядатися як об'єкт інституційного та процесного управління на ринку електронної комерції через формальні правила, стандарти, механізми відповідальності та контроль якості сервісу.

На наш погляд, з метою зростання рівня конкурентоспроможності e-commerce підприємства мають забезпечити управління цифровою довірою не у вигляді фрагментарних заходів безпеки, а на основі вибудованої цілісної системи політик, процесів, метрик і відповідальностей, котрі підсилюють прогнозованість взаємодії, в першу чергу, для споживача. У такому вигляді цифрова довіра є не лише “емоційним бонусом” для клієнта, а стає вагомим економічним активом для компанії, оскільки зменшує транзакційні витрати та невизначеність для клієнта, забезпечує формування клієнтської лояльності (підвищує готовність здійснити покупку зараз та повторювати її в

майбутньому), а також полегшує доступ компанії до маркетингової, логістичної та фінансової інфраструктури.

Значимість цифрової довіри як чинника конкурентоспроможності підкреслюють і сучасні тенденції на ринку електронної комерції, який у 2025 р. досяг 256 млрд грн і зріс приблизно на 7%, а частка e-commerce в загальному рітейлі оцінюється на рівні 10% [166]. Поведінкові параметри попиту також свідчать про закріплення онлайн-звичок: у середньому на одного українця припадало 17,5 онлайн-покупки із середньою вартістю чека у 1320 грн. [166]. Водночас, конкурентне середовище в сегменті лідерів є висококонцентрованим. За результатами досліджень, ТОП-10 онлайн-ритейлерів за 9 місяців 2025 року отримали майже 40 млрд грн виручки, з яких 76% припадає на дві компанії корпоративної групи Rozetka [307]. Така концентрація підсилює значення цифрової довіри як конкурентної переваги, що відноситься до групи інфраструктурних факторів. Адже збої у безпеці, доступності або прозорості сервісу у лідерів мають не лише мікроекономічні наслідки, а й системно впливають на сприйняття надійності онлайн-покупок.

Платіжний контур є ключовою ланкою, де цифрова довіра матеріалізується у конверсії та виручці. За даними НБУ, у 2025 році оплата товарів і послуг в інтернеті становила 13,9% від кількості та 16,4% від суми всіх безготівкових карткових операцій, що понад 1,2 млрд операцій на майже 770 млрд грн, а середня сума однієї онлайн-операції становила 608 грн. [107]. Масштаб онлайн-платежів означає, що навіть «незначні» відносні втрати (зростання повернень коштів, падіння успішності завершення платежів, короткі простої платіжного маршруту) перетворюються на відчутні негативні економічні ефекти через втрату завершених транзакцій, підвищення витрат на врегулювання спорів та зниження повторних покупок.

Статистика стану інфраструктури фінансового ринку також дозволяє чітко окреслити, де саме концентруються ризики довіри. У 2024 році кількість шахрайських операцій із платіжними картками знизилась до 270 тис., але сума збитків зросла на 37% (до 1,1 млрд грн.) [68]. При цьому 83% випадків

шахрайства відбулися в Інтернеті, а частка інтернет-шахрайства за сумою збитків становила 93%. Критичною є структура причин: 84% збитків було спричинено соціальною інженерією, коли клієнти самостійно розголошують реквізити, коди або паролі. Це напряду пов'язується з етапами ланцюга цифрової довіри: маркетинг і перший контакт (фішинг і підміна бренду), ідентифікація (захоплення акаунтів), завершення платежу (authorized scams), підтримка (соціальна інженерія через комунікаційні канали). Європейський контекст лише підтверджує цей тренд – у звіті European Payments Council зазначається, що соціальна інженерія та фішинг зростають і залишаються інструментальними у платіжному шахрайстві [212].

Окремого акценту потребує порушення цифрової довіри у вимірі кіберінцидентів і залежності від третіх сторін. За даними IBM, середня глобальна вартість витоку даних у 2024 році досягла USD 4,88 млн (зростання на 10%), причому ключовими драйверами зростання названо операційні простоти та втрату продажів та витрати на реагування після інциденту [228]. Аналітичні звіти Verizon DBIR (Executive Summary) свідчать, що експлуатація вразливостей як вектор первинного доступу до інцидентів зросла до 20%, а «вірус-вимагач» (який блокує доступ до файлів або системи та вимагає плату за відновлення доступу) був присутній у 44% проаналізованих порушень [310]. Додатково фіксується посилення залежності від контрагентів: частка порушень, де залучено третю сторону, подвоїлась до 30% [36]. Для процесів електронної комерції це є принциповим, оскільки ланцюг цифрової довіри об'єктивно спирається на інфраструктуру ринку: провайдерів платежів, логістику, хмарні сервіси, операційні технології сайтів та маркетплейси. Відтак, управління конкурентоспроможністю має включати не лише «внутрішню» безпеку, а й керування ризиками постачальників.

Зауважимо, що цифрова довіра впливає на конкурентоспроможність у трьох взаємопов'язаних площинах: поведінковій, економіко-організаційній та інституційній:

1) У поведінковій площині довіра визначає готовність споживача взаємодіяти з брендом у цифрових каналах, приймати рекомендації, покладатися на цифрові технології та здійснювати покупку без фізичного контакту з товаром. Емпіричні узагальнення в маркетинговій літературі показують, що цифрова довіра виступає важливим чинником ефективності споживчого контенту та цифрових впливів на рішення покупця (що особливо релевантно для соціальної комерції).

2) В економіко-організаційній площині цифрова довіра знижує транзакційні витрати (пошук інформації, перевірка надійності продавця, ризики оплати і повернення тощо), підвищує конверсію та повторні покупки, зменшує частоту конфліктів і витрати на їх урегулювання. Практикоорієнтовані дослідження в електронній комерції показують зв'язок довіри з лояльністю клієнтів і стабільністю попиту на платформних ринках. Відповідно, цифрова довіра стає частиною інфраструктури і важливою детермінантою конкурентоспроможності на ринку. Компанії з сильним довірчим контуром отримують перевагу не лише в залученні трафіку, а й у утриманні та монетизації клієнтської бази.

3) В інституційній і міжнародній площині цифрова довіра важлива як передумова розвитку цифрової торгівлі та транскордонних взаємодій: без узгоджених правил, захисту даних і зрозумілих механізмів відповідальності цифрові ринки “фрагментуються”, а компанії втрачають можливості масштабування. Вітчизняні публікації з проблематики цифрової торгівлі розглядають «цифрову довіру» як ключовий актив для розвитку цифрової взаємодії стейкхолдерів. У свою чергу, теоретико-прикладні підходи до цифрової економіки підкреслюють роль довіри й безпеки як базових принципів функціонування платформ і мережевих екосистем.

Відтак, цифрову довіру доцільно інтерпретувати як керований стратегічний ресурс, а ланцюг цифрової довіри – як процесний механізм, через який цей ресурс створюється, підтримується та трансформується у вимірювані конкурентні результати. На нашу думку, конкурентоспроможність е-

commerce-компаній в Україні дедалі більше визначається здатністю керувати ризиками на кожному етапі ланцюга цифрової довіри (від бренд-захисту та антифідшингових заходів до стійкості інфраструктури, антифроду, комплаєнсу і угод щодо сервісу), з урахуванням того, що головна зона втрат довіри формується в інтернет-каналах і посилюється соціальною інженерією.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних основ конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації сформульовано ряд висновків:

1. Дослідження еволюції наукових підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність» дозволило встановити, що її зміст поступово трансформувався відповідно до змін характеру конкуренції, структури ринку та джерел створення доданої вартості. Якщо класичні концепції конкурентоспроможності переважно пов'язували її з витратами виробництва, ціною та ефективністю використання ресурсів, то сучасні підходи дедалі більше акцентують увагу на інноваційності, гнучкості, швидкості адаптації, стратегічному управлінні змінами та здатності створювати унікальну споживчу цінність.

2. Встановлено, що глобальна цифровізація суттєво трансформувє природу конкурентної боротьби. У цифровій економіці ключового значення набувають цифрові платформи, дані, алгоритмічне правління, персоналізація взаємодії зі споживачем, мережеві ефекти та інтеграція у цифрові екосистеми. За таких умов конкурентні переваги формуються не окремими ресурсами чи характеристиками продукції, а здатністю підприємства ефективно поєднувати технологічні, організаційні, інформаційні та поведінкові складові в єдину систему створення споживчої цінності.

3. Доведено, що найбільш концентрованого прояву зазначені трансформації набувають у сфері електронної комерції, де цифрові технології визначають саму модель функціонування підприємства. Для компаній e-commerce критичного значення набувають якість цифрової платформи, інтеграція з логістичними та платіжними сервісами, швидкість комунікації зі споживачем, персоналізація пропозиції, ефективність використання даних та підтримка безперервної цифрової взаємодії з клієнтом.

4. У процесі теоретичного дослідження встановлено, що сучасний етап розвитку електронної комерції характеризується переходом від окремих онлайн-каналів продажу до складних платформних та екосистемних моделей взаємодії. Електронна комерція перетворюється на багаторівневу цифрову систему, що поєднує торговельні, логістичні, платіжні, маркетингові, інформаційні та комунікаційні сервіси. Це обумовлює посилення ролі платформ, мобільної та соціальної комерції, цифрової довіри, клієнтського досвіду і мережевих ефектів як ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства.

5. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та особливостей цифрової економіки запропоновано авторське трактування конкурентоспроможності підприємства електронної комерції як інтегральної здатності суб'єкта господарювання трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення і посилення конкурентних позицій у високодинамічному цифровому середовищі.

6. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємств електронної комерції формується під впливом взаємодії технологічних, організаційних, поведінкових, інноваційних та сервісних чинників, а тому потребує комплексного підходу до управління. Визначено, що її рівень залежить не лише від наявності ресурсів, а насамперед від здатності підприємства адаптувати бізнес-процеси до технологічних змін, трансформації поведінки споживачів та динаміки цифрового конкурентного середовища.

7. Встановлено, що в умовах цифрової економіки підприємства електронної комерції потребують формування спеціалізованого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. Він має розглядатися як інтегрована система стратегічного впливу, спрямована на трансформацію внутрішнього потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги на основі цифрових технологій, клієнтоорієнтованості, інноваційності та управлінської адаптивності.

8. Отримані теоретичні результати формують методологічне підґрунтя для подальшого дослідження сучасного стану ринку електронної комерції, аналізу механізмів формування конкурентних переваг підприємств, виявлення ключових проблем і бар'єрів розвитку та обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [18; 56; 57; 118; 234; 235].

РОЗДІЛ 2

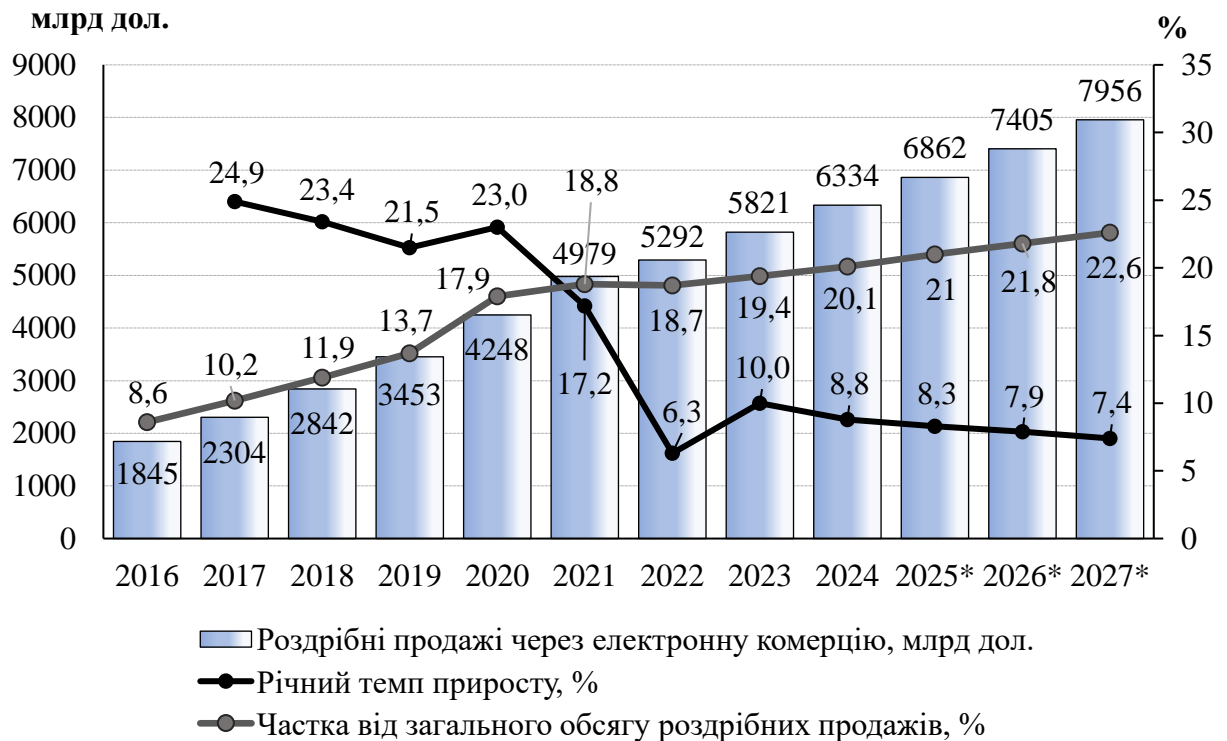
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз ринку електронної комерції в Україні та світі: масштаби, динаміка, структура

Масштаби електронної комерції в світі постійно зростають. Усвідомивши її незамінність під час пандемії COVID-19, навіть після закінчення останньої людство не стало відмовлятися від зручностей, які забезпечує електронна комерція. У своєму звіті Ітан Крамер-Флад прогнозував, що світові витрати на роздрібну електронну комерцію стабілізуються у 2022 р. після двох років непередбачуваних обставин та незвичайних моделей зростання [222]. Очікувалося поступове зниження її обсягів та впливу. Проте на сьогодні електронна комерція не лише залишається невід’ємною складовою світової торгівлі, а й демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2025 р., за оцінками фахівців дослідницького відділу Statista, частка роздрібних покупок онлайн досягла 21% (а це 6,86 трлн дол.) і за прогнозами до 2027 р. зросте до 22,6% (7,96 трлн дол.) [283] (рис. 2.1). На сьогодні у світі налічується понад 28 мільйонів магазинів (сайтів) електронної комерції, 50% з яких розташовано у Сполучених Штатах, а 2,77 мільярда людей, що складає третину населення планети, здійснюють покупки онлайн, з них 34% – мінімум раз на тиждень, а 82% – щомісяця.

За останні 10 років доходи від роздрібної електронної комерції зросли в 3,7 рази, що означає середньорічний темп їх приросту в 15,7%, хоча в реальності зростання уповільнюється – з 24,9% приросту в 2017 р. до 8,3% у 2025 р. Проте за цей же період роздрібна торгівля в цілому зростала в середньому лише на 4,8% щорічно. Частка ж електронної комерції в загальному обсязі роздрібних продажів постійно збільшується – у 2016 р. вона складала 8,6%, а у 2024 р. – вже 20,1%. Іншими словами, навіть при зниженні

темпів зростання обсягів продажів у сфері електронної комерції, вони суттєво випереджають темпи зростання обсягів реалізації традиційної роздрібною торгівлі – споживач «йде» від реального магазину до віртуального.



**Рис. 2.1. Світові продажі у сфері роздрібної електронної комерції
(2025-2027 рр. – прогнозні дані)**

Джерело: побудовано за даними [283]

Рейтинг країн за розміром доходів від електронної комерції очолюють США з 1,2 трлн дол., за ними йде Китай (1,1 трлн дол. США) [282]. Якщо ж аналізувати за регіонами світу, то верхівка цього рейтингу беззаперечно належить Азії – загальний дохід азійських країн від електронної комерції у 2025 р. перевищить 1,5 трлн дол., що приблизно на 150 млрд дол. більше за аналогічні доходи Сполучених Штатів (рис. 2.2). Провідну позицію в Азії з великим відривом займає Китай з доходом понад 1 трлн дол. у 2024 р. Що стосується Австралії, Океанії та Африки, за оцінками експертів їх доходи суттєво нижчі – менше 50 млрд дол. США [282; 304].

Якщо ж проводити порівняльний аналіз за показником ринкової вартості, то найбільший ринок електронної комерції у світі має Китай (рис.

2.3). Його ринкова вартість оцінюється в 3,45 трлн дол., продажі через нього складають 47,3% від загального обсягу роздрібних продажів. За оцінками експертів, китайський ринок електронної комерції досягне 3,98 трлн дол. до 2027 року [249].

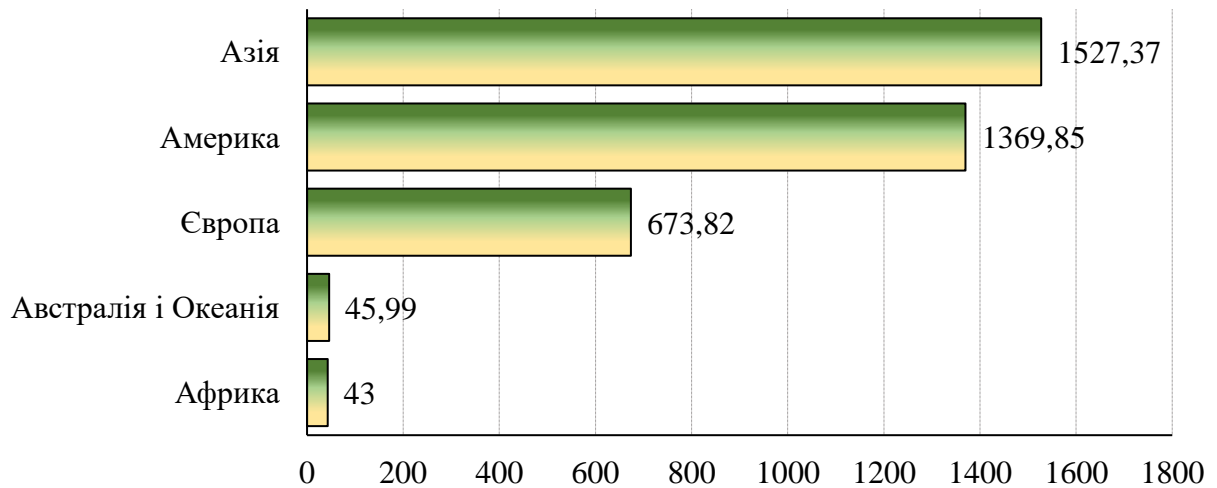


Рис. 2.2. Загальний дохід від роздрібно-електронної комерції у всьому світі у 2025 р. за регіонами, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [304]

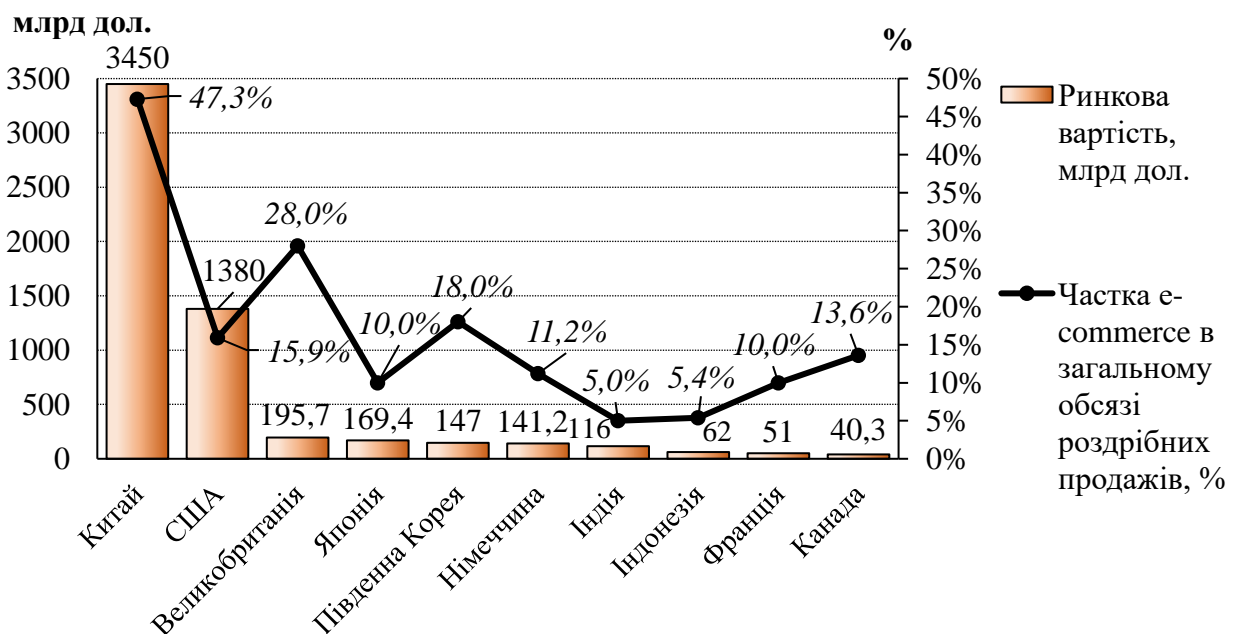


Рис. 2.3. Найбільші ринки електронної комерції в світі за ринковою вартістю, 2025 р., млрд дол.

Джерело: побудовано за даними [249]

Враховуючи розміри ринків, слід, однак, зважати і на темпи їхнього зростання. Зокрема, за прогнозами фахівців, найбільш динамічно в найближчі роки будуть розвиватися ринки електронної комерції Індії із сукупним річним темпом приросту 11,77%, Японії (9,67%), Індонезії (7,75%), Туреччини (7,47%). Китай з його найбільшим за розміром ринком, за темпами приросту (7,41%) матиме лише п'яту позицію в рейтингу, хоча всі зазначені країни демонструватимуть вищі темпи зростання електронної комерції, ніж у середньому в світі (6,29%) (рис. 2.4) [5]. Зокрема, Індія, що за темпами зростання вийшла на перше місце, має сьомий за величиною ринок електронної комерції у світі (116 млрд дол.), Японія – четвертий (169,4 млрд дол.), Індонезія – восьмий (62 млрд дол.), Туреччина взагалі не увійшла до першої десятки.

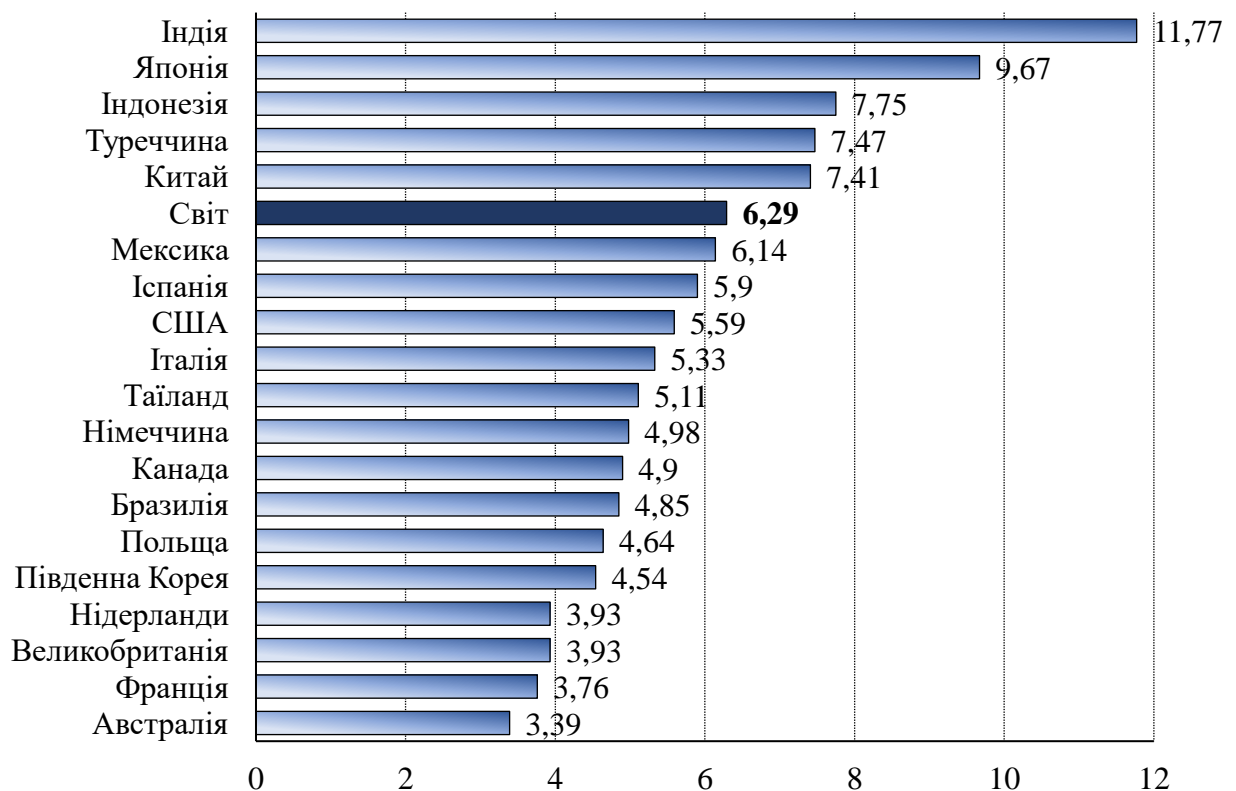


Рис. 2.4. Сукупний річний темп приросту (CAGR) роздрібних продажів електронної комерції з 2025 по 2030 рік за країнами, % (прогноз)

Джерело: побудовано за даними [280]

Як показують прогнозні дані, представлені на графіку, що корелюють з

останніми галузевими розрахунками, сукупний річний темп зростання Індії до 2030 р. буде найвищим серед 20 провідних ринків електронної комерції у світі.

Станом на 2025 р. світовий ринок електронної комерції продовжує бути висококонцентрованим – Amazon та Alibaba є двома найбільшими онлайн-ритейлерами у світі. Amazon є провідним роздрібним продавцем електронної комерції в США з часткою 37,6%. Далі йдуть Walmart (6,4%), Apple (3,6%), eBay (3%) і Target (1,9%) [216]. Валовий обсяг товарної продукції (GMV) Amazon у 2025 р. досяг значення у 847 млрд дол. Загалом, платформа домінує у західних країнах, а в США має понад 80% від 310 млн активних користувачів щомісяця [216].

Alibaba Group домінує в країнах Азії, займаючи близько 23% глобального ринку. Основні платформи групи – Taobao та Tmall – генерують більше 1,1 трлн дол. GMV. Сьогодні компанія працює в понад 190 країнах світу. На внутрішньому ринку Китаю вона отримала 61,1 млрд дол. доходу від онлайн-продажів [303].

Поряд із беззаперечним лідерством Amazon та Alibaba Group доцільно розглянути ширше коло провідних глобальних платформ електронної комерції, рейтинг яких сформовано за сукупністю ринкових параметрів – масштабами продажів, географією діяльності, чисельністю користувачів, впізнаваністю бренду та особливостями бізнес-моделі [216] (табл. 2.1).

Роздрібні продажі – це лише частка, при чому досить невелика – близько 20% – електронної комерції, що охоплює моделі B2C та C2C. Найбільш «потужним» і масштабним залишається сегмент B2B.

Станом на 2025 р. ринок електронної комерції B2B оцінюється експертами, зокрема, Джеймсом Бледсоу, директором Центру рішень для електронної комерції (James Bledsoe, Director of the eCommerce Solutions Center), у 32,11 трлн дол., і очікується, що він зростатиме із середньорічним темпом 15,6%, досягнувши 36,16 трлн дол. до 2026 року (рис. 2.5) [193].

Таблиця 2.1

Провідні платформи електронної комерції, що формують світові продажі (за підсумками 2025 р.)

Платформа	GMV у 2025 р., млрд дол. США	Кількість щомісячних користувачів	Основний регіон діяльності	Ключові конкурентні характеристики
Amazon	847	310 млн	Глобальний ринок	Поєднання моделі власного ритейлу та маркетплейсу, підписка Prime, інтеграція з AWS
Pinduoduo	780	540 млн	Китай	Групові покупки, соціальна комерція, орієнтація на аграрний сегмент
Douyin	656	750 млн	Китай	Live-commerce, соціальна інтеграція, відеоконтент
Taobao	585	938 млн	Китай	C2C-маркетплейс, live streaming, кастомізовані вітрини продавців
Tmall	568	1 млрд	Китай	B2C-орієнтація, фокус на брендах, преміальне позиціонування
JD.com	547	700 млн	Китай	Прямі продажі, розвинена логістична мережа, спеціалізація на електроніці
Shopify	378	1,68 млрд	Глобальний ринок	Сервіси для продавців, кастомізовані інтернет-магазини, екосистема застосунків
Walmart	121	497 млн	США	Омніканальна модель, фокус на продуктовому сегменті, цінове лідерство
Temu	92	416 млн	Глобальний ринок	Цінова доступність, гейміфікований шопінг, швидка міжнародна експансія
eBay	76,5	135 млн	Глобальний ринок	Аукціонна модель і продаж за фіксованою ціною, колекційні товари, вживані товари

Джерело: побудовано за даними [216]

Більшу частину вартості продажів B2B забезпечує важка промисловість, енергетика, деякі сегменти передового виробництва, охорони здоров'я та професійних бізнес-послуг.

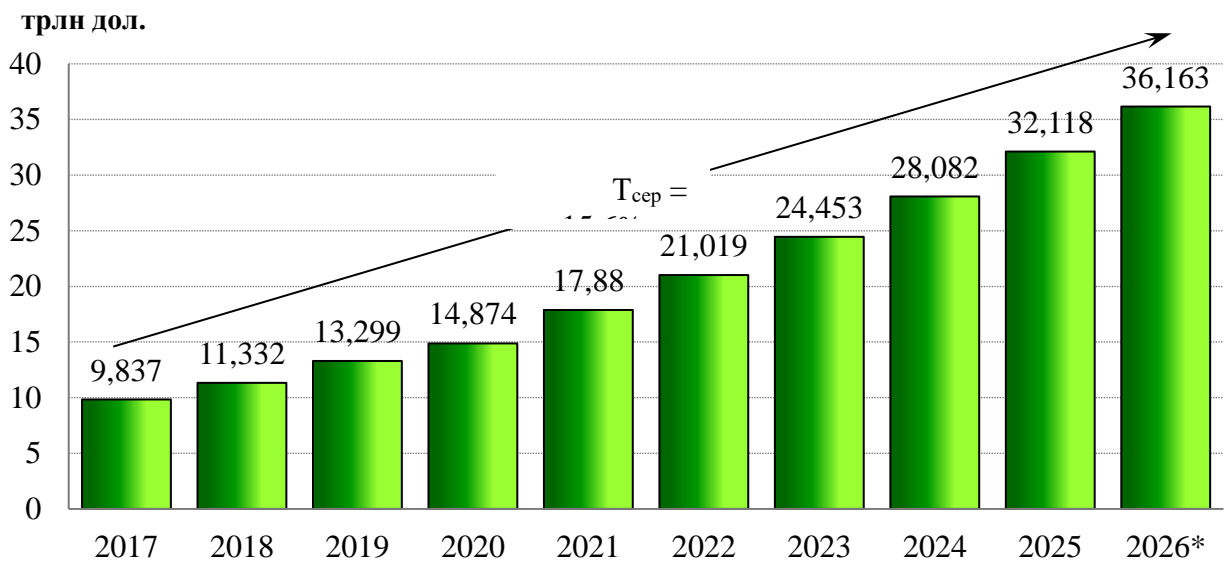
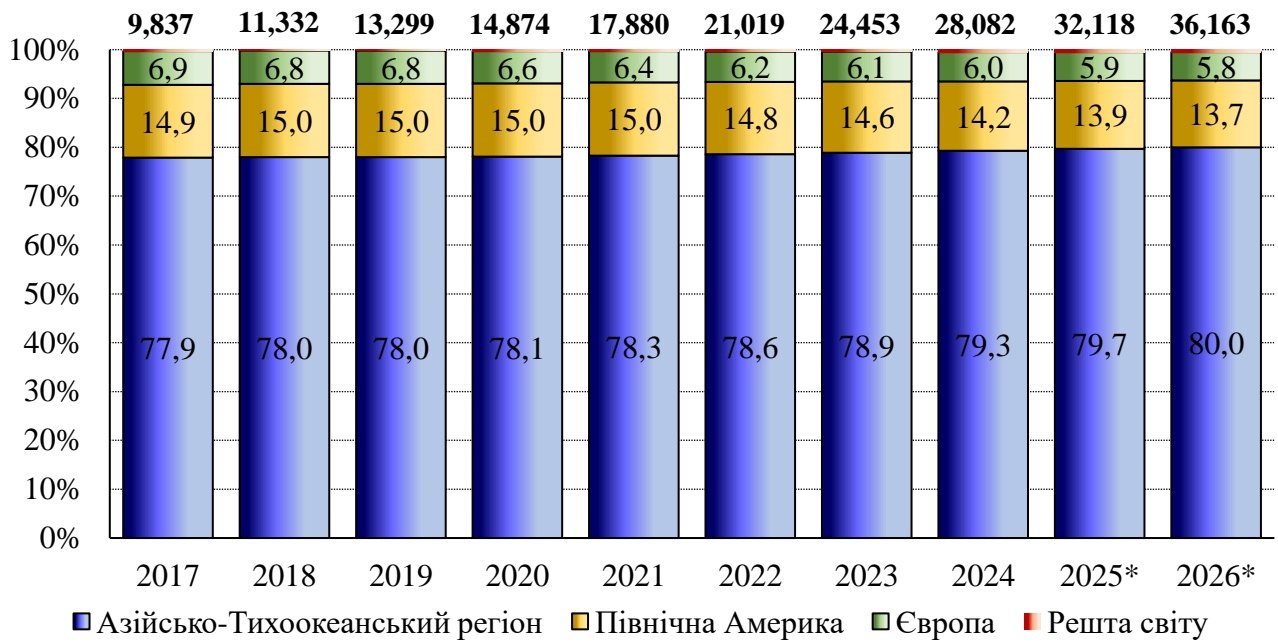


Рис. 2.5. Динаміка глобальної валової вартості електронної комерції B2B, трлн дол.

Джерело: побудовано за даними [193]

У розрізі глобальних регіонів найбільшу частку ринку електронної комерції B2B мають країни Азійсько-Тихоокеанського регіону – у 2024 р. вона склала 79,3% і, за прогнозами експертів, продовжить збільшуватися порівняно з іншими регіонами світу, проте найбільше зростання вартості електронної комерції B2B прогнозується на менших ринках, таких як Латинська Америка і Близький Схід (рис. 2.6).

Беззаперечним глобальним лідером B2B електронної комерції є Alibaba.com – найбільша міжнародна цифрова платформа гуртової торгівлі, що об'єднує понад 48 млн активних корпоративних покупців у більш ніж 200 країнах світу та забезпечує доступ до понад 200 млн товарних позицій від виробників і постачальників [139]. Водночас у сегменті корпоративних закупівель розвинених ринків посилює позиції Amazon Business, а регіональними центрами сили виступають IndiaMART, Global Sources та Thomasnet (тал. 2.2).



**Рис. 2.6. B2B електронна комерція за регіонами світу
(2025-2026 рр. – прогнозні дані)**

Джерело: побудовано за даними [3]

Останнім часом набувають обертів тенденції розвитку електронної комерції D2C (direct-to-consumer) – нове покоління автоматизованих і персоналізованих продажів, модель прямої взаємодії між виробником та споживачем, у рамках якої компанія пропонує і продає товар чи послугу безпосередньо споживачу без посередника [140]. На сьогодні вже близько 15% онлайн-покупців у світі віддають перевагу покупкам безпосередньо у виробника – бренду, якому вони довіряють. Фактично, у деяких країнах D2C обігнав торговельні майданчики як головний вибір для покупок, наприклад, в Австралії (23%), Франції (22%) та Колумбії (20%) [6].

Ще одним важливим сегментом сучасної електронної комерції є так звана соціальна комерція. У 2025 р. продажі через соціальні мережі становили близько 17% від загального обсягу онлайн-продажів. Очікується, що ця цифра продовжуватиме зростати в найближчі роки [299]. Охоплення соціальних мереж – близько 5 млрд користувачів по всьому світу, що робить їх досить ефективними для електронної комерції.

Таблиця 2.2

Провідні платформи світової B2B e-commerce та їх конкурентні характеристики (2025 р.)

Платформа	Орієнтовний масштаб діяльності	Географія діяльності	Основний сегмент	Ключові конкурентні характеристики
Alibaba.com	48+ млн активних покупців	Глобальний ринок	Міжнародна гуртова торгівля	Найбільша B2B-платформа світу, прямий доступ до виробників, широкий товарний каталог, розвинена експортна інфраструктура
Amazon Business	8+ млн організацій-клієнтів	США, ЄС та міжнародні ринки	Корпоративні закупівлі	Інтеграція з екосистемою Amazon, швидка доставка, прозорість закупівель, цифрові рішення для бізнес-клієнтів
IndiaMART	190+ млн покупців і постачальників	Індія	B2B-маркетплейс	Лідер індійського ринку, широка база постачальників, орієнтація на малий і середній бізнес
Global Sources	Мільйони міжнародних користувачів	Азія та глобальний ринок	Експорт і пошук постачальників	Сильні позиції в електроніці, перевірені постачальники, інтеграція з міжнародними виставками
Thomasnet	Найбільший промисловий каталог	США	Промислові закупівлі	Спеціалізація на виробництві, інжинірингу і промислового постачанні
DHgate	Мільйони покупців	Глобальний ринок	Малий гурт і транскордонна торгівля	Дрібнооптові партії, експорт з Китаю, доступний ціновий сегмент
Made-in-China.com	Один з провідних B2B-експортних майданчиків	Глобальний ринок	Виробничий експорт	Орієнтація на фабрики, OEM-виробництво, широкий вибір промислової продукції
TradeIndia	Один з найбільших B2B-майданчиків Індії	Індія	Внутрішній B2B	Конкурент IndiaMART, велика база локальних компаній, орієнтація на національний ринок
EC21	Значна присутність в Азії	Південна Корея та глобальний ринок	Експорт B2B	Азійський торговельний хаб, підтримка міжнародних контрактів
eWorldTrade	Швидкозростаюча міжнародна платформа	Глобальний ринок	B2B для малого бізнесу	Орієнтація на цифровий експорт малих підприємств, спрощений вихід на зовнішні ринки

Джерело: побудовано за даними [190; 220; 221; 265; 264]

Лідерами в соціальному шопінгу є Таїланд, Колумбія і Китай. У 2023 р. приблизно дев'ять з десяти користувачів Інтернету в цих країнах здійснювали покупки через соціальні мережі [299]. Експерти прогнозують, що до кінця 2026 р. обсяги соціальної комерції досягнуть 2,9 трлн дол., що на 30,81% більше, ніж у 2025 р. Такий приріст є найвищим серед усіх інших каналів і, що важливо, згідно прогнозів фахівців дослідницького відділу Statista, сектор соціальної комерції зростатиме зі швидкістю близько 29% щорічно наступні п'ять років, досягнувши позначки в 8,5 трлн дол. до кінця 2030 р. [6].

Порівняно з іншими країнами світу ринок електронної комерції в Україні є відносно невеликим – обсяги роздрібних продажів у 2024 р. досягли 5,95 млрд дол. (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Ключові показники ринку електронної комерції України в 2024 р.

Джерело: побудовано за даними [41; 71; 215]

Для порівняння, в 2024 р. доходи від роздрібної електронної комерції в деяких європейських країнах складали: у Португалії – 5,4 млрд дол., Фінляндії – 6,15, Данії – 8,2, Чехії – 8,35, Бельгії – 9, Норвегії – 9,2, Швеції – 14, Німеччині – близько 94,5 млрд дол., а Люксембург, одна з найменших країн

Європи, наразі має дохід від ринку електронної комерції понад 1,1 млрд дол. США [244]. Проте він доволі динамічний. Зокрема, як показало дослідження, проведене Soul Partners, Baker Tilly Україна і Aequo [71], ринок електронної комерції в 2020 р. виявився одним з найдинамічніших в Україні – з початку пандемії COVID-19, тобто трохи більше, ніж за рік, обсяг ринку виріс на 41%, досягнувши 4 млрд дол., а до 2024 р., незважаючи на повномасштабне вторгнення, збільшився ще майже в 1,5 рази.

За даними EVO Group [215], Promodo [41], а також Baker Tilly in Ukraine, Soul Partners та AEQUO Law Firm [71] ринок електронної комерції в Україні до початку повномасштабного вторгнення демонстрував стабільне зростання із середньорічними темпами в 27,4%, що вище за аналогічний показник приросту продажів електронної комерції в світі – 5% (рис. 2.8).

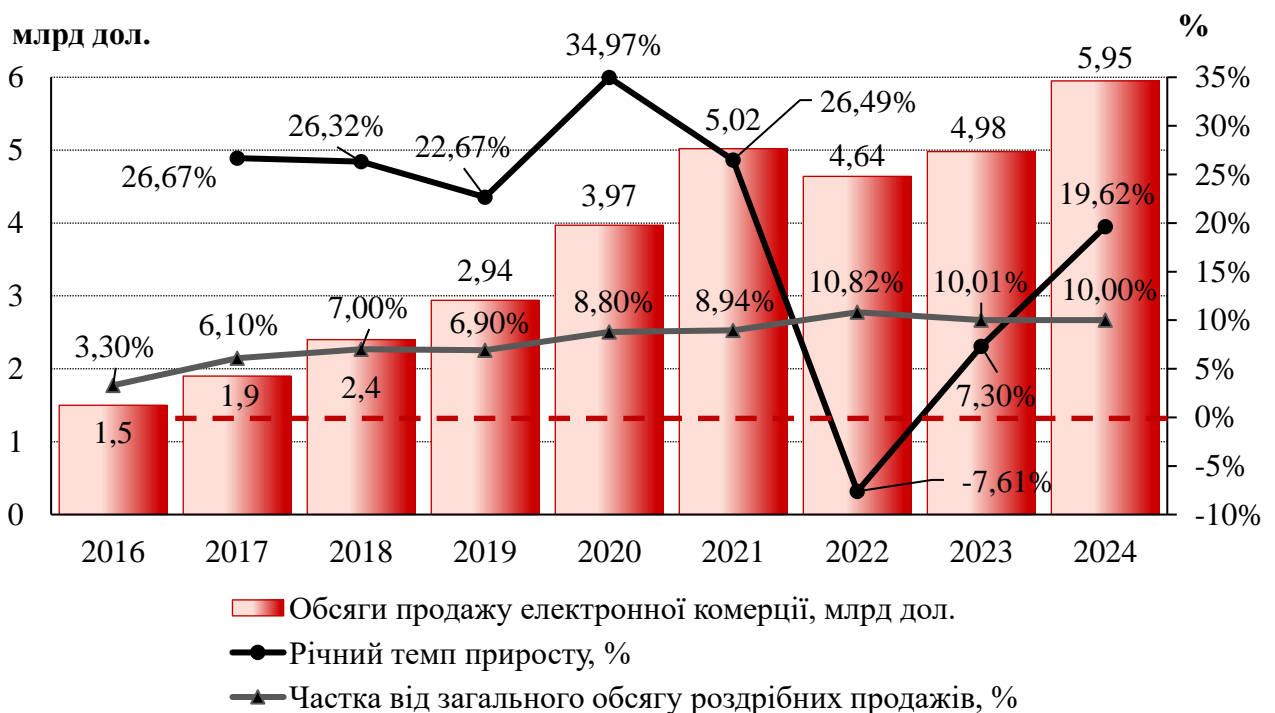


Рис. 2.8. Динаміка розвитку ринку електронної комерції в Україні

Джерело: побудовано за даними [41; 71; 215]

У 2022 р. з відомих причин обсяги продажів електронної комерції в Україні впали на 7,61%, проте середньорічні темпи зростання наступні два

роки в 13,3% перевищили швидкість зростання світової електронної комерції, котра складала 9,4% щорічно.

У 2024 р. країнами з найвищими темпами зростання електронної комерції були Мексика (+26,9%), В'єтнам (+24,6%) та Філіппіни (+23,5%). Україну з її приростом у майже 20% (а в 2025 р. – вже 25%) можна сміливо відносити до групи цих країн. Інші регіони із суттєвим зростанням – Індія, яка переживає значний імпульс, та Азійсько-Тихоокеанський регіон загалом. Розвинені ринки, такі як США та Китай, продовжують домінувати за загальним обсягом продажів, тоді як Європа демонструє стабільне зростання, зумовлене збільшенням проникнення Інтернету [217].

Високі темпи розвитку електронної комерції в Україні зумовлені не лише зростанням споживчого попиту, а й поступовим формуванням необхідної інфраструктурної основи ринку, насамперед поширенням доступу до Інтернету, розвитком логістичних сервісів та розширенням систем безготівкових онлайн-розрахунків.

Дослідження, проведене експертами Promodo, показало, що в Україні на поточний момент понад 90% людей користуються Інтернетом (за оцінкою трафіку від Similarweb [297]), 78% – щодня (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стан цифрової сфери України в 2020-2025 рр.

Показники	Значення на початок року					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість Інтернет-користувачів, млн. ос.	27,46	29,47	31,10	28,57	29,64	31,5
в тому числі користувачів соціальних мереж						
млн. ос.	19,0	25,7	28,0	26,7	24,3	21,6
% від загальної чисельності населення	43,0	58,9	64,6	74,0	64,9	56,4
Рівень проникнення інтернету, %	63,0	67,6	71,8	79,2	79,2	82,4

Джерело: побудовано за даними звітів [205]

В абсолютних цифрах це близько 11 млн інтернет-покупців, які в середньому здійснюють 17 онлайн-покупок протягом року, одноразово витрачаючи близько 1300 грн. [41]. Якщо ж аналізувати динаміку останніх років, то корисними будуть дані звітів Digital in Ukraine від DataReportal за 2021-2025 рр.

Як показують наведені дані, рівень проникнення інтернету в Україні постійно зростає із середньорічною швидкістю 5,5%. У 2022 р. кількість активних інтернет-користувачів скоротилася на 8,14% внаслідок воєнних дій та інтенсивної еміграції, проте вже у 2023 р. вона зросла на 3,75%, склавши на початок 2024 р. 29,64 млн. осіб. Протягом року приріст ще на 6,28% довів чисельність інтернет-користувачів на початок 2025 р. до 31,5 млн. осіб, а рівень проникнення інтернету – до 82,4%, який до кінця року вже перевищив 90%.

Разом із поширенням доступу до мережі Інтернет розвиток електронної комерції визначається не лише кількістю потенційних користувачів, а і наявністю інфраструктурного середовища, здатного забезпечити повний цикл онлайн-покупки – від оформлення замовлення до його отримання та оплати. У цьому контексті електронну комерцію доцільно розглядати як складну соціально-економічну систему, функціонування якої спирається на цифрові канали комунікації, логістичні сервіси, платіжну інфраструктуру та рівень довіри споживачів до дистанційних форматів взаємодії. Саме тому аналіз ринку потребує врахування не лише показників продажів, а й розвитку супровідних сервісів, що забезпечують практичну можливість та зручність онлайн-споживання.

Однією з ключових матеріальних основ функціонування електронної комерції є система доставки товарів, оскільки саме вона забезпечує фізичне завершення дистанційної угоди купівлі-продажу. Для оцінки розвитку логістичної інфраструктури в Україні доцільно, на нашу думку, використати показники Nova Poshta як найбільшого оператора ринку експрес-доставки, що має найширшу мережу точок сервісу та активно масштабує власну

інфраструктуру (табл. 2.4), обслуговуючи основні сегменти електронної комерції – B2C, C2C та B2B.

Таблиця 2.4

Розвиток логістичної інфраструктури Nova Poshta як чинник зростання електронної комерції України (2018-2025 рр.)

Показник	Рік							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість точок сервісу в Україні, од.	2300+	6000+	9000+	11000+	18000+	27000+	37210	50000+
Кількість доставлених відправлень, млн. од.	174	213	327	372	315	412	480	522

Джерело: складено за річними звітами, офіційними повідомленнями та корпоративною статистикою Nova Poshta [102]

За оцінками галузевих досліджень, у 2022 р. компанія забезпечувала 85,7% українського СЕР-ринку за кількістю відправлень, що дозволяє розглядати її показники як репрезентативний індикатор стану та тенденцій розвитку логістичної інфраструктури електронної комерції України [306]. Поряд із нею важливу роль відіграють також Укрпошта, Meest та інші оператори. Для порівняння Укрпошта має 10,4% ринку за обсягом, Meest – 1,5% [152].

Наведені дані свідчать, що у 2018-2025 рр. розвиток логістичної інфраструктури характеризувався стійким розширенням мережі: кількість сервісних точок зросла більш ніж у 20 разів, а обсяги доставлених відправлень – утричі, тобто поширення електронної комерції в Україні супроводжувалося швидким масштабуванням сервісів доставки, які стали матеріальною основою онлайн-торгівлі та розширення її географічного охоплення.

Поряд із розвитком логістичної інфраструктури, не менш важливим індикатором зрілості ринку електронної комерції можна вважати поширення

безготівкових та дистанційних форм оплати. За даними НБУ, в 2025 р. оплата товарів і послуг в інтернеті становила 13,9% від кількості та 16,4% від суми всіх безготівкових операцій з платіжними картками. Загальний обсяг сягнув майже 770 млрд грн., а середній чек зріс до 608 грн. [107] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка операцій з оплати товарів і послуг в інтернеті в Україні
у 2018-2025 рр.**

Рік	Частка, %		Обсяг операцій, млрд грн.	Середній чек, грн
	за кількістю безготівкових операцій	за сумою		
2018	32,4	27,8	228,0	338
2019	27,0	32,0	338,7	361
2020	29,0	36,5	642,8	444
2021	25,9	23,3	721,3	397
2022*	14,5	15,0	514,4	441
2023	18,0	16,2	646,5	490
2024	13,6	14,7	622,0	561
2025	13,9	16,4	770,0	608

* дані за 2022 р. часткового охоплюють період воєнної перебудови ринку, НБУ публікував їх в окремому форматі

Джерело: розраховано і згруповано автором за даними [13; 26; 41; 43; 71; 195; 215; 107]

Аналіз статистики НБУ засвідчує, що розвиток онлайн-оплат в Україні у 2018-2025 рр. проходив кілька якісно різних етапів. У 2018-2020 рр. спостерігалось стрімке зростання обсягів електронної комерції, що було зумовлено цифровізацією споживацької поведінки та пандемічними обмеженнями. У 2021 р. ринок досяг значних масштабів за кількістю операцій, однак уже в 2022 р. різко стиснувся через вплив воєнних чинників. У 2023-2025 рр. відбулося поступове відновлення сектору: при нижчій частці транзакцій спостерігалось суттєве зростання середнього чека (з 397 грн. у 2021 р. до 608 грн. у 2025 р.), що свідчить про укрупнення онлайн-покупок та зміцнення економічної ролі e-commerce – предметом конкуренції тепер є не стільки кількість дрібних покупок, скільки цінність транзакції, довіра, сервіс, логістика та повторні покупки. Водночас скорочення частки оплат товарів і послуг в Інтернеті у загальній кількості безготівкових операцій пояснюється

не послабленням позицій електронної комерції, а структурною трансформацією платіжної поведінки населення загалом: стрімке зростання POS-платежів у торговельній мережі свідчить про масову цифровізацію повсякденного життя та поширення безготівкових розрахунків у фізичному роздрібному секторі.

Проте, незважаючи на сформоване інфраструктурне середовище електронної комерції, що включає високий рівень проникнення інтернету, розвиток логістичних сервісів та поширення безготівкових онлайн-розрахунків, рівень фактичної купівельної активності населення в цифровому каналі залишається відносно невисоким. В Україні частка споживачів, які регулярно здійснюють онлайн-покупки, є приблизно утричі нижчою, ніж у США та Великій Британії: близько 15-20% проти 45-50% в окремих сегментах [41]. Це свідчить про те, що наявність технічних та сервісних передумов сама по собі ще не гарантує повної реалізації потенціалу ринку, який значною мірою залежить від рівня доходів населення, споживчих звичок, довіри до продавців та загальної економічної стабільності.

За даними [207] станом на жовтень 2025 р. серед 23605515 актів електронної комерції в усьому Інтернеті 79242 реєструються в Україні, що складає 0,336% і забезпечує нашій країні 26-ту позицію в загальному рейтингу країн світу за даним показником. Тому можна робити висновки щодо наявності значного потенціалу зростання електронної комерції, оскільки Україна порівняно з іншими країнами знаходиться ще на старті використання інтернету як каналу для купівлі-продажу. Проте, це свідчить також, як зауважують у своєму дослідженні Бурка Б.О. і Шкода М.С., про існування певних бар'єрів на шляху розвитку електронної комерції в країні, зокрема: обмежений доступ до цифрової інфраструктури в окремих регіонах, недостатній рівень цифрової освіти та невизначеність у регуляторній сфері [20].

Щодо вагомості електронної комерції, то її частка в загальному обсязі роздрібної торгівлі в Україні складає близько 10% – за останні 9 років вона

зросла утричі, проте залишається суттєво нижчою, ніж аналогічний показник у світовій торгівлі. Зокрема, частка електронної комерції в загальносвітових обсягах роздрібних продажів у 2016 р. складала 8,6%, а в 2024 р. вже перевищила 20%, хоча така картина характерна не для всіх країн. Наприклад, якщо взяти топ-10 країн за величиною ринків електронної комерції (за ринковою вартістю), то Японія і Франція мають таку ж частку електронної комерції, як і Україна, Індія та Індонезія – суттєво менші – 5% і 5,4% відповідно, решта країн – вищі, зокрема, Німеччина – 11,2%, Канада – 13,6%, США – 15,9%, Південна Корея – 18%, Велика Британія – 28%, а в Китаї вона взагалі складає 47,3% від загального обсягу роздрібних продажів [249].

Вітчизняний ринок електронної комерції характеризується високою концентрацією, оскільки значна частка онлайн-продажів і споживчого трафіку припадає на кілька провідних платформ. Водночас конкурентне середовище не є однорідним: поряд з універсальними маркетплейсами активно функціонують спеціалізовані онлайн-ритейлери, омніканальні торговельні мережі та нішеві цифрові гравці (табл. 2.6).

Навіть загальний огляд провідних учасників ринку демонструє, що поряд із розвитком спеціалізованих маркетплейсів, електронна комерція в Україні дедалі активніше використовується і традиційними підприємствами як ефективний інструмент розширення збуту та зміцнення ринкових позицій. Світові тенденції свідчать про зростання ролі прямих цифрових продажів, і вітчизняні компанії поступово інтегрують такі моделі у власну діяльність через корпоративні сайти, мобільні застосунки, соціальні мережі та інші онлайн-канали взаємодії зі споживачем.

Для виробничих, торговельних і сервісних компаній використання цифрових продажів дає змогу розширювати географію ринку, зменшувати залежність від посередників, підвищувати впізнаваність бренду та оперативніше реагувати на зміну попиту. Це свідчить про те, що українські підприємства вже не лише наслідують глобальні тенденції, а й активно використовують електронну комерцію як чинник підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів.

Таблиця 2.6

Провідні учасники ринку електронної комерції України та їх конкурентні характеристики (2025 р.)

Платформа	Основний сегмент	Річний трафік, млн відвідувань	Ключові конкурентні характеристики
1	2	4	5
Спеціалізовані цифрові платформи			
Rozetka	Універсальний маркетплейс та інтернет-магазин	529	Лідер українського e-commerce, поєднання власного ритейлу та маркетплейсу, широкий асортимент, розвинена мережа точок видачі
Prom	Маркетплейс для бізнесу та споживачів	394,8	Велика база продавців, низький поріг входу для підприємців, підтримка B2C та B2B-продажів, висока впізнаваність бренду
OLX	Платформа споживчих оголошень	632,4	Лідер C2C-сегмента, значна база користувачів, сильний мережевий ефект, широкий спектр товарних категорій
MAKEUP	Онлайн-торгівля косметикою та парфумерією	90	Лідер нішевого сегмента, висока повторність покупок, широкий асортимент, міжнародна присутність
MAUDAU	Маркетплейс повсякденних товарів	26,4	Швидке масштабування, підтримка великої корпоративної групи, орієнтація на регулярні покупки
Kasta	Маркетплейс одягу та взуття	30	Орієнтація на мобільні продажі, програма лояльності, кешбек, акційна модель просування
Yakaboo	Книжковий онлайн-ритейл	26	Лідер нішевого сегмента, спеціалізація на книгах і навчальних матеріалах, лояльна аудиторія
Оmnіканальні ритейлери з активним e-commerce каналом			
Epicentrk	Оmnіканальний маркетплейс	206,1	Поєднання онлайн-майданчика з потужною офлайн-мережею, сильні позиції у товарах для дому, ремонту та будівництва
Comfy	Онлайн-торгівля електронікою	80,9	Спеціалізація на техніці, висока частка онлайн-продажів, швидка доставка, сервісна підтримка

Платформа	Основний сегмент	Річний трафік, млн відвідувань	Ключові конкурентні характеристики
1	2	4	5
Allo	Інтернет-магазин та маркетплейс електроніки	85,6	Оmnіканальна модель, широкий вибір електроніки, розвиток точок видачі, розширення маркетплейс-моделі
EVA	Товари краси та щоденного попиту	86,9	Поєднання онлайн-продажів з великою офлайн-мережею, сильний бренд, регулярний споживчий попит
Silpo	Онлайн-продаж продуктів харчування	59	Сильні позиції у продуктовому сегменті, підтримка великої торговельної мережі, розвинений сервіс доставки
АТБ	Онлайн-продаж продуктів харчування	67,2	Масовий ціновий сегмент, сильний продуктовий бренд, розвиток цифрового каналу продажів
Foxtrot	Онлайн-торгівля електронікою	55	Впізнаваний бренд, спеціалізація на техніці, консультаційний сервіс, швидка доставка
Intertop	Онлайн-торгівля одягом і взуттям	24	Сильні брендові позиції, omніканальність, поєднання онлайн-магазину з офлайн-мережею

Джерело: побудовано за даними [24; 106; 129; 266; 297]

За останні сім років частка українських підприємств, що здійснювали електронну комерцію зросла на 74% – з 5% у 2018 р. до 8,7% у 2024 р., а частка реалізованої продукції через електронну комерцію – на 65,7% – з 3,5% у 2018 р. до 5,8% у 2024 р. (рис. 2.9).

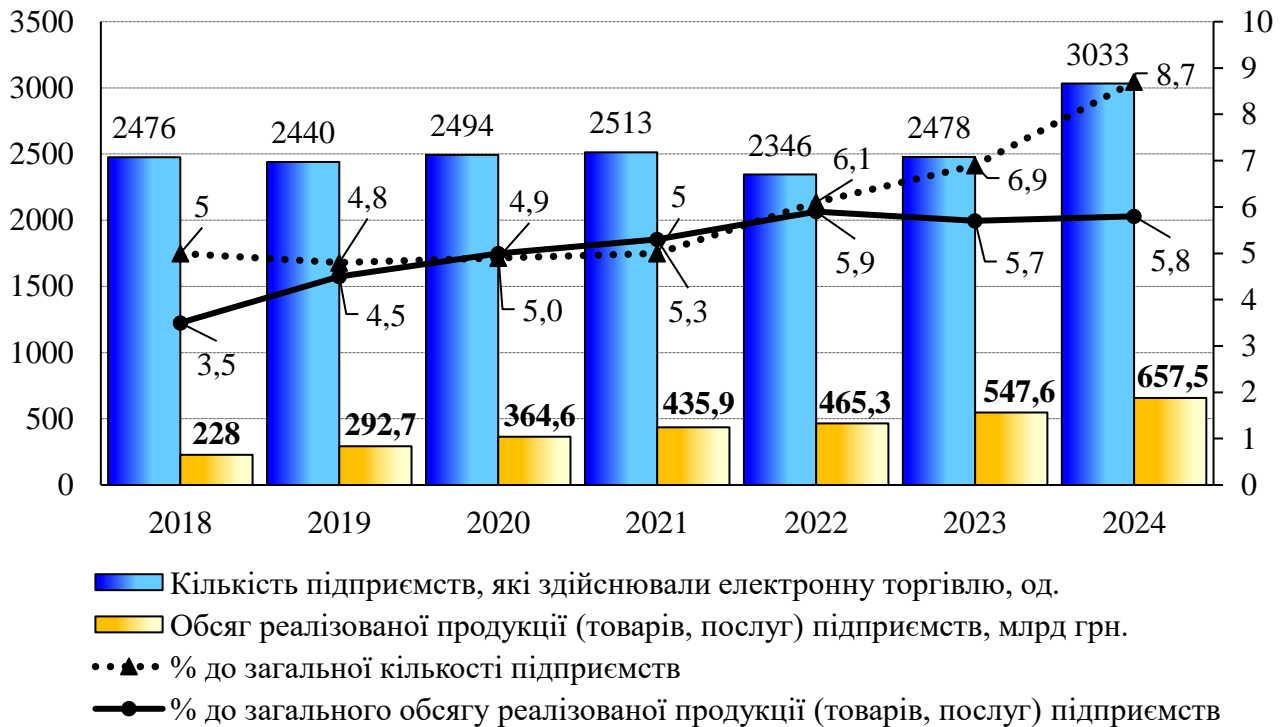


Рис. 2.9. Кількість підприємств в Україні, які здійснювали електронну торгівлю, та обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг), отримані від неї

Джерело: побудовано за даними [23]

Як показують дані рис. 2.9, частка підприємств, що здійснюють електронну комерцію, зростає суттєвіше, ніж частка реалізації продукції, тобто на ринок електронної комерції виходить більша кількість підприємств з меншими обсягами продукції.

В галузевому розрізі найбільшу частку підприємств, що займаються електронною комерцією, в загальній їх кількості мають такі види економічної діяльності, як тимчасове розміщення, туристичний бізнес (туристичні агентства, туристичні оператори, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність), тимчасове розміщування й організація

харчування, ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку, видавнича діяльність, виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіомовлення і телевізійного мовлення (рис. 2.10).

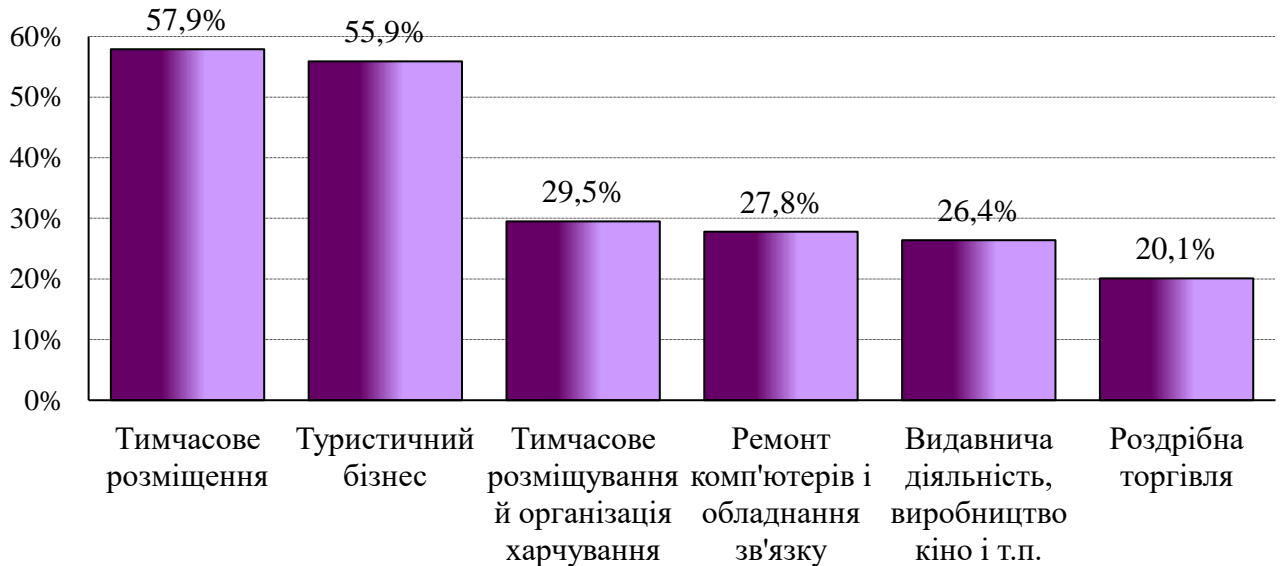


Рис. 2.10. Частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності (2024 р.)

Джерело: побудовано за даними [23]

Слід, однак, зауважити, що за відсотком у загальному обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності вони не завжди мають таку ж частку, як у загальній кількості підприємств. Зокрема, найбільше доходів від електронної комерції отримали підприємства зі сфери тимчасового розміщення (26,3% від загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у даному виді економічної діяльності), оптової та роздрібно торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонту (23,7%), транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (19,4% від загального обсягу, хоча займаються електронною комерцією тут лише 4,1% підприємств).

Що ж стосується доходів від електронної комерції, то найбільший їх обсяг традиційно акумулюють підприємства оптової торгівлі (крім торгівлі

автотранспортними засобами та мотоциклами), транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, роздрібно́ї торгівлі (крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами) та оптової і роздрібно́ї торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, включаючи їх ремонт (рис. 2.11).

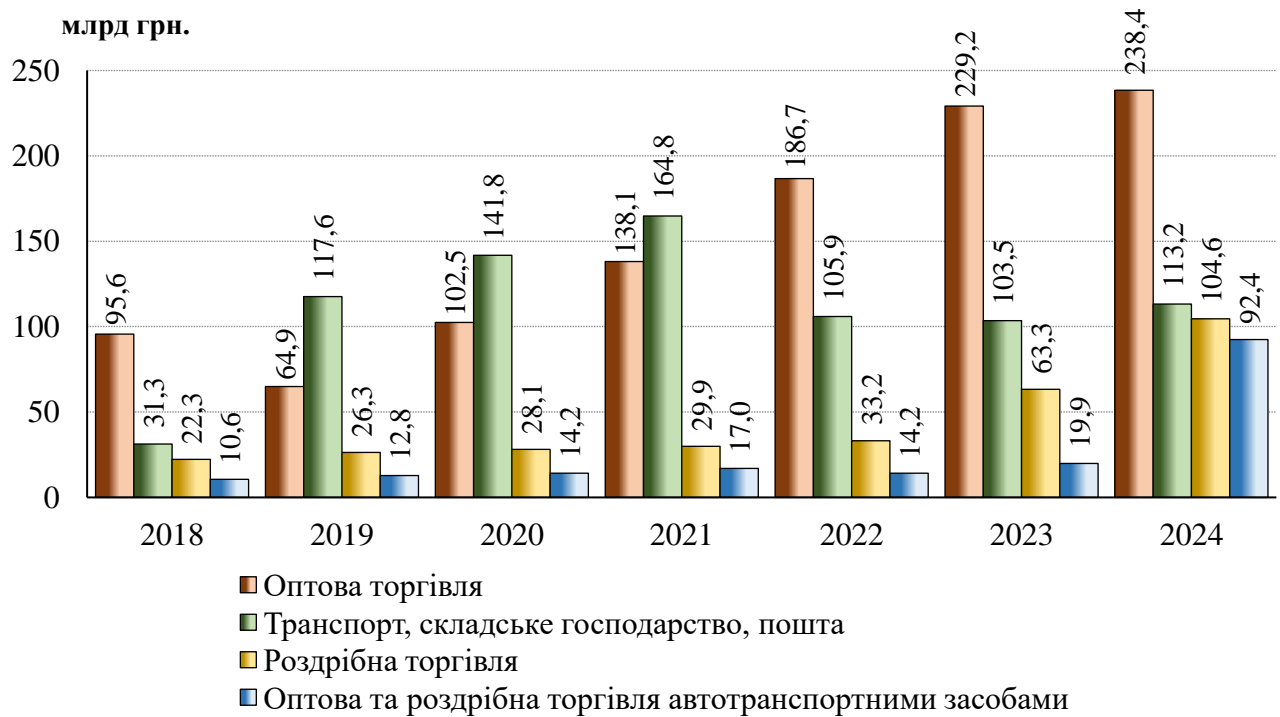


Рис. 2.11. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі, за видами економічної діяльності, млрд грн.

Джерело: побудовано за даними [23]

Підприємства роздрібно́ї торгівлі – традиційні учасники B2C електронної комерції, і саме тут середньорічний темп приросту товарообороту від продажу товарів через Інтернет є одним з найвищих – 29,74%, більш ніж удвічі вищий за темпи приросту загального роздрібного товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі, які складають 12,86% (рис. 2.12).

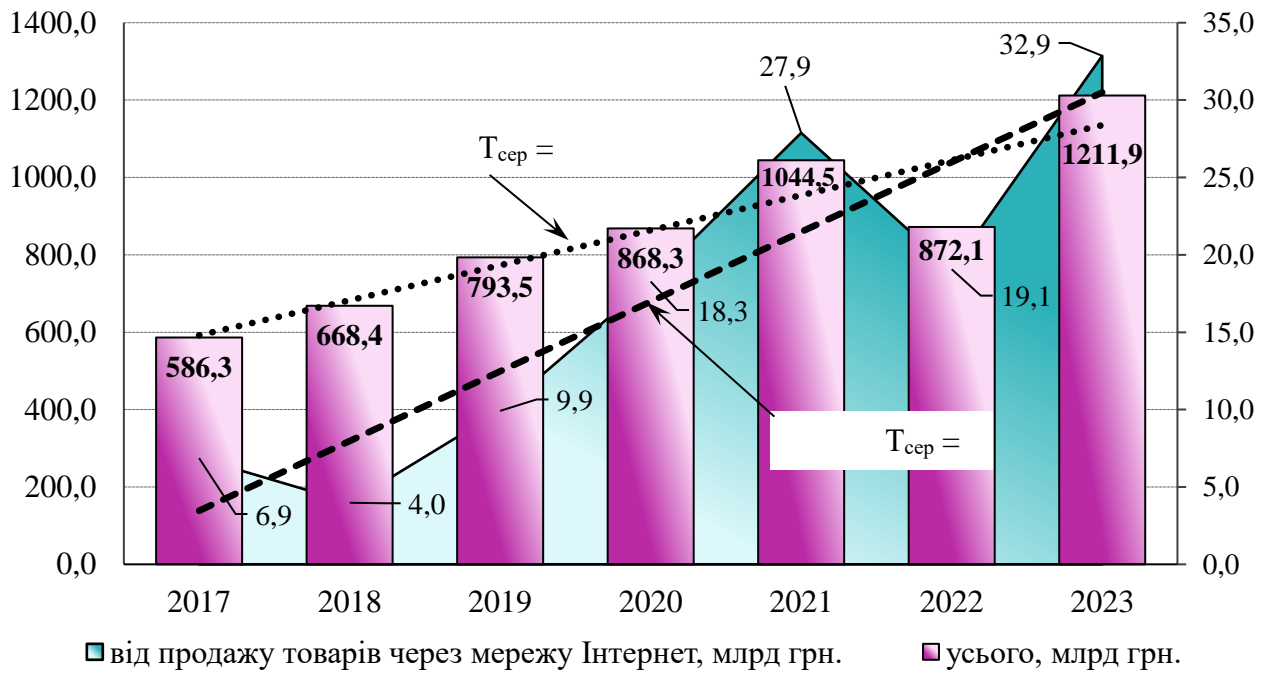


Рис. 2.12. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, млрд грн.

Джерело: побудовано за даними [136]

Через власні вебсайти (вебдодатки) електронну комерцію в 2024 р. здійснювали 6,1% підприємств, у тому числі малих – 5,1%, середніх – 8,5%, великих – 10,9%, через вебсайти (вебдодатки) для електронної торгівлі, які використовуються декількома підприємствами, – 3,2% підприємств, у тому числі малих – 2,6%, середніх – 5,2%, великих – 4,4%. В Європейському Союзі ці показники є суттєво вищими – на рівні 10-15% [23; 214].

Узагальнюючи аналітичні дані, а також дослідження, проведені різними фахівцями у сфері електронної комерції, як у світі, так і в Україні, можна побачити тенденції, які на сьогодні сформувалися (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Тенденції та перспективи розвитку електронної комерції

Джерело: побудовано автором

По-перше, за умов динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та відповідної інфраструктури спостерігається підвищення адаптивності бізнесу до нових умов господарювання, активна цифровізація бізнес-процесів, у тому числі логістичних сервісів, формування усталеного тренду до розширення електронної комерції, збільшення її частки в загальних обсягах продажів. Вагомим чинником цього процесу є активне залучення малих та середніх підприємств до цифрового середовища, що сприяє структурній диверсифікації ринку, освоєнню нових ніш і підвищенню рівня конкуренції [12].

По-друге, насичення ринків товарами, збільшення кількості продавців загострює конкуренцію між ними і підвищує питомі витрати на залучення і утримання покупця. Ринки електронної комерції мають дуже невисокі вхідні бар'єри, що визначаються переважно витратами на рекламу, вартістю організації чи користування торговим майданчиком та ін., проте їх ємність є фіксованою – визначена кількість покупців розподіляється на зростаючу кількість продавців. Оскільки об'єктивні економічні закони відмінити неможна, виникає потреба в пошуку інших ефективних підходів до завоювання прихильності споживача. Тому одним з трендів у сфері електронної комерції на сьогодні є інвестування в довгострокові відносини з клієнтом, відмова від агресивних продажів на користь створення бренду, побудова комунікації на основі спільних цінностей, тобто формування ринку «свого покупця» – від агресивних знеособлених продажів до персоналізованих рішень, що дозволяють працювати у тривалій перспективі.

Третя тенденція пов'язана зі змінами в структурі самої електронної комерції – вона мігрує в соціальні мережі та мобільні додатки. Соціальна комерція, за прогнозами експертів, наступні п'ять років зростатиме в середньому на 29% щорічно, що вимагатиме від продавців нових креативних рішень для забезпечення стабільного зростання свого бізнесу. Що ж стосується мобільної електронної комерції, то вона стає домінуючою силою в інтернет-торговому просторі. Споживачі все більше покладаються на свої

смартфони для перегляду, порівняння та придбання продуктів, що робить важливим для бізнесу оптимізацію маркетингових стратегій для мобільних користувачів.

Україна в зв'язку з відомими обставинами, має специфічні умови ведення бізнесу як офлайн, так і онлайн. Перебої з постачанням енергії, несприятливі тенденції в економіці, інфляція, зниження реальних доходів, невизначеність ситуації і загальна втома змінюють поведінку середньостатистичного покупця в Україні. Обережне ставлення до своїх витрат, зменшення частки емоційних покупок, вибір на користь дешевшого замість улюбленого, зменшення середнього чеку – це ті тенденції, які намітилися і продовжуються. Крім того, тиск з боку великих світових брендів, що намагаються все більш агресивно розширювати свою долю на ринку, а також поступове зменшення кількості людей в Україні та послаблення гривні – все це сприятиме суттєвому загостренню конкуренції на ринку електронної комерції та вимагатиме від компаній додаткових зусиль для забезпечення стабільного розвитку.

Проте, можливості і перспективи для української електронної комерції також значні – вони зосереджені в:

- автоматизації та діджиталізації бізнесу – як великого, так і малого та середнього;
- розвитку зручної та ефективної логістики;
- зручних платіжних системах, як, наприклад, PayPal, Google Pay тощо;
- масовому використанні мобільного інтернету та мобільних додатків;
- підтримці вітчизняних маркетплейсів, що полегшують вихід на ринок;
- формуванні і закріпленні в українського споживача звички купувати онлайн, в тому числі через небезпеку, руйнування інфраструктури і т.п., що базується на унікальній адаптивності українців.

Використання сучасних технологій та інноваційних підходів дозволить бізнесу не просто продавати, а вибудовувати довіру й довгострокові відносини з клієнтами.

2.2. Конкурентоспроможність e-commerce компаній: системно-динамічні виміри та роль технологічних платформ і поведінки споживачів

Стрімкий розвиток електронної комерції в Україні та світі, що підтверджується проведенням аналізом динаміки основних показників за останнє десятиліття, супроводжується не лише безупинним збільшенням розміру ринку та кількості його учасників, але і суттєвим ускладненням конкурентного середовища. Загострення конкуренції на фоні поступового зниження вхідних бар'єрів, активного впровадження цифрових технологій, розширення інфраструктури платежів, розвитку маркетплейсів, підвищення стандартів сервісу і технологічних очікувань, а також вимог споживачів формують багаторівневу систему взаємодії ринкових суб'єктів, у межах якої досягнення конкурентних переваг стає дедалі складнішим. За таких умов виникає необхідність переходу від опису загальних тенденцій розвитку ринку до більш глибокого аналізу чинників, що детермінують здатність підприємств електронної комерції формувати та утримувати необхідний рівень конкурентоспроможності.

В цьому контексті конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, на нашу думку, слід розглядати не як статичну характеристику, а як системно-динамічну категорію, що відображає здатність підприємства на основі узгодженої взаємодії сукупності взаємопов'язаних елементів формувати, підтримувати та своєчасно трансформувати конкурентні переваги відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Такий підхід поєднує класичні концепції конкурентоспроможності (стратегічний, ресурсний, порівняльний, системний, інституціональний підходи) із платформними реаліями цифрових ринків, зокрема їх двосторонньою природою, наявністю мережевих ефектів та алгоритмічним посередництвом. Це дозволяє більш комплексно охарактеризувати механізм формування конкурентних переваг у середовищі електронної комерції (рис. 2.14).

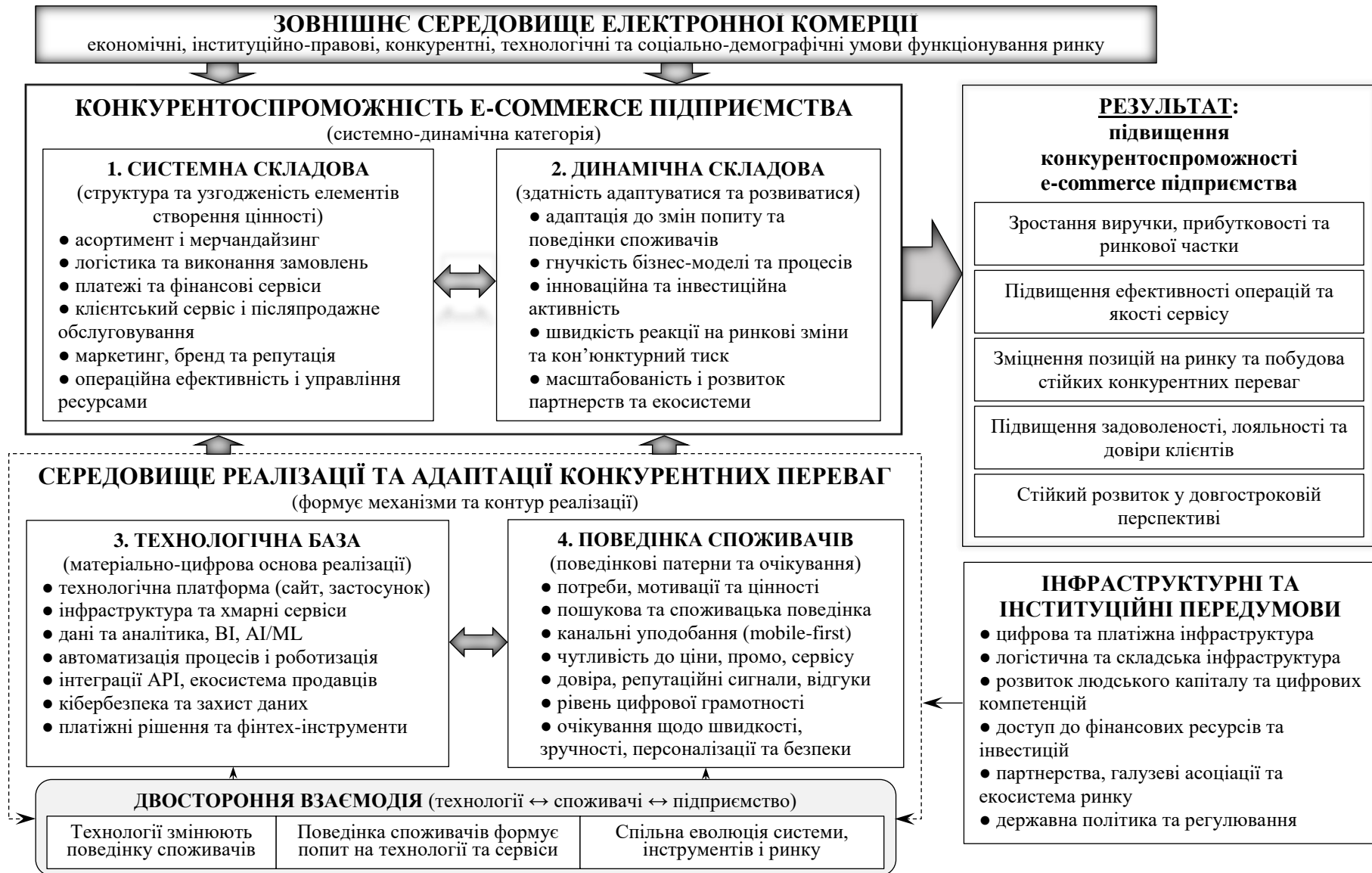


Рис. 2.14. Архітектура конкурентоспроможності підприємств електронної комерції як системно-динамічної категорії

Джерело: побудовано автором

Для переведення запропонованого бачення в аналітичну площину подальшого дослідження, конкурентоспроможність підприємств електронної комерції розглядатимемо як результат узгодженого функціонування ключових елементів e-commerce-системи, у межах якої підприємство адаптує бізнес-процеси відповідно до ринкових тенденцій. Йдеться про послідовний ланцюг створення споживчої цінності, що охоплює залучення трафіку, конверсію відвідувачів у покупців, виконання замовлення, післяпродажний сервіс, формування лояльності та повторних покупок. У такій системі конкурентоспроможність визначається не окремими характеристиками, а рівнем їх узгодженості, оскільки наявність «вузьких місць» на будь-якому етапі знижує загальну ефективність функціонування підприємства. Водночас у середовищі електронної комерції споживча цінність формується не одним параметром (наприклад, ціною чи асортиментом), а комплексом взаємопов'язаних рішень, що охоплюють асортимент і мерчандайзинг, інтерфейс і пошук, платіжні сценарії, логістичні процеси, політику повернень, клієнтський сервіс, комунікацію та управління репутаційними сигналами. Отже, конкурентоспроможність доцільно аналізувати в першу чергу як системний результат [31].

В умовах платформенної моделі електронної комерції така система додатково ускладнюється двосторонньою природою цифрових ринків, де якість пропозиції та рівень задоволення споживачів залежать не лише від самої платформи, а й від поведінки та характеристик продавців, які взаємодіють у її цифровому середовищі. Це зумовлює необхідність використання системи емпіричних показників, що відображають узгодженість ключових елементів створення цінності, зокрема параметрів асортименту, сервісної пропозиції, логістичних рішень, репутаційних характеристик і цифрової видимості.

Якщо системний вимір конкурентоспроможності відображає рівень узгодженості ключових елементів e-commerce-системи та спроможність підприємства забезпечувати безперервний ланцюг створення споживчої цінності, то динамічний – характеризує готовність підприємства адаптувати

цю систему до змін зовнішнього середовища, зокрема трансформацій попиту, поведінкових патернів споживачів, технологічних інновацій і конкурентного тиску.

Водночас реалізація зазначених вимірів у середовищі електронної комерції відбувається через відповідний інструментарій, ключовими складовими якого виступають технологічні платформи та поведінкові механізми взаємодії зі споживачем. Саме вони забезпечують трансформацію ринкових сигналів у конкретні бізнес-результати – конверсію, повторні покупки та лояльність.

У подальшому аналізі ринку електронної комерції України окреслені підходи будуть використані для оцінки конкурентних позицій ключових платформ крізь призму їх здатності формувати та узгоджувати відповідні елементи системи.

Український ринок e-commerce характеризується відносно високим рівнем концентрації. Зокрема, Rozetka утримує близько 45-50% сегмента онлайн-ритейлу та залишається лідером за обсягами виручки (76% виручки серед топ-компаній за підсумками трьох кварталів 2025 р. [230]), а група провідних гравців представляє собою поєднання універсальних маркетплейсів і великих нішевих компаній, що спеціалізуються на окремих товарних категоріях [46]. З огляду на те, що саме маркетплейси в сучасних умовах є центральним сегментом платформної моделі електронної комерції, аналітичний інтерес становить структура трафіку в межах саме цього сегмента (рис. 2.15).

За даними веб-аналітики Similarweb, у I кв. 2026 р. трафік у сегменті маркетплейсів України був зосереджений переважно навколо обмеженої кількості великих платформ, що підтверджує високий рівень концентрації цього сегмента. Водночас до топ-10 за відвідуваністю увійшли також два міжнародні маркетплейси – Temu та AliExpress. При цьому Temu доцільно розглядати як новий агресивний конкурентний виклик, пов'язаний із швидким нарощуванням присутності та ціновим тиском, тоді як AliExpress репрезентує

більш усталену довгострокову присутність глобальних платформ на українському ринку.

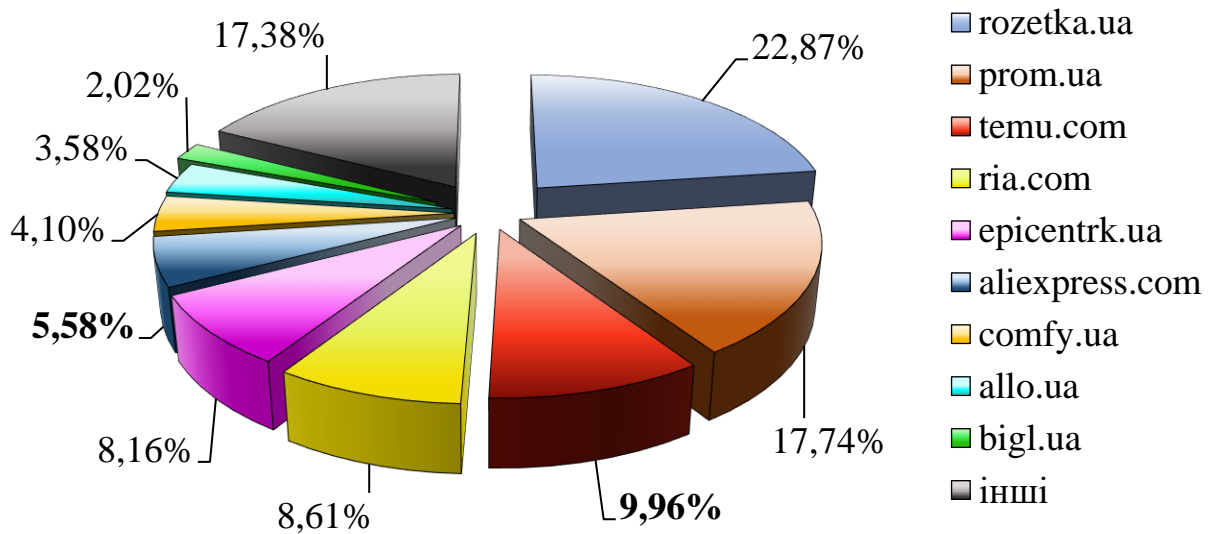


Рис. 2.15. Частки провідних платформ у сегменті маркетплейсів України в I кв. 2026 р., % від загального трафіку

Джерело: побудовано за даними [297]

Разом із тим провідні позиції за обсягами трафіку зберігають вітчизняні платформи, насамперед Rozetka (22,87%), Prom.ua (17,74%), Epicentr K (8,16%), що свідчить про здатність українських платформ успішно конкурувати з глобальними e-commerce гравцями навіть за умов відкритого цифрового ринку.

Водночас сегмент маркетплейсів охоплює лише частину ширшого ринку електронної комерції, який представлений різними організаційно-економічними форматами. Вони відрізняються моделлю взаємодії з користувачами, джерелами доходу та місцем у ланцюгах створення вартості. До них належать маркетплейси, онлайн-ритейлери, класифайди, D2C-інтернет-магазини брендів, а також нішеві спеціалізовані платформи й інші торговельні сервіси. Узагальнене уявлення про структуру конкурентного середовища дає аналіз трафіку в категорії «Електронна комерція і покупки» (рис. 2.16).

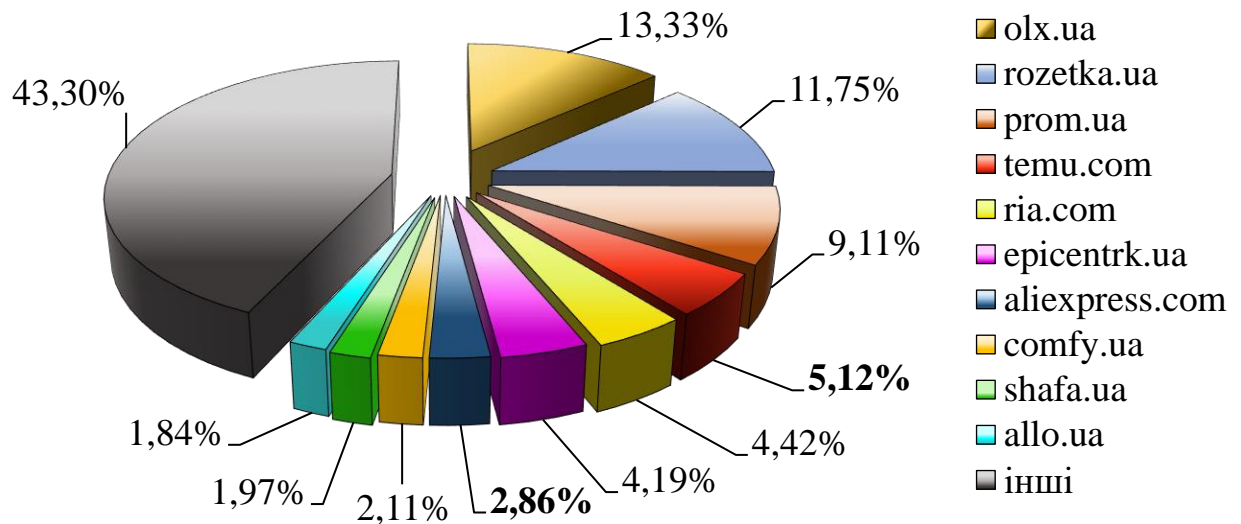


Рис. 2.16. Структура цифрового споживчого трафіку в категорії «Електронна комерція і покупки» в Україні у I кв. 2026 р., %

Джерело: побудовано за даними [297]

За даними веб-аналітики Similarweb, лідерство OLX у категорії «Електронна комерція і покупки» пояснюється тим, що вона охоплює не лише класичні онлайн-продажі, а й сегмент C2C-оголошень, вторинного ринку, оренди та локальних угод між користувачами, що свідчить про різноформатність сучасного цифрового ринку, на якому конкурентні позиції визначаються різними моделями створення цінності. Водночас провідні позиції Rozetka та Prom.ua і в цій категорії підтверджують домінування вітчизняних платформ саме у сфері організованої цифрової торгівлі.

Сильні ринкові позиції великих платформ, таких як Rozetka, Prom.ua, OLX та Epicentr K, що забезпечують доступ до широкої аудиторії покупців і розвиненої цифрової інфраструктури, зумовлює доцільність аналізу саме їхніх моделей формування довгострокової конкурентоспроможності. Водночас для комплексного дослідження ринку важливими є також нішеві і спеціалізовані платформи, які демонструють альтернативні механізми досягнення конкурентних переваг. Ринкові частки, масштаби доходів, трафік і репутаційний капітал цих компаній свідчать про ефективність реалізованих ними підходів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльні показники цифрової продуктивності провідних e-commerce платформ України у I кв. 2026 р.

Показник	Цифрові платформи (веб-сайти)						
	olx.ua	rozetka.ua	prom.ua	epicentrk.ua	makeup.com.ua	allo.ua	kasta.ua
Масштаб ринкової присутності							
Позиція у глобальному рейтингу	479	829	1012	2736	5619	7711	16632
Позиція у рейтингу України	5	7	9	31	61	82	189
Позиція у галузевому рейтингу	5	59	67	109	25	184	13
Загальна кількість відвідувань, млн.	160,5	142	111,1	49,54	22,94	21,85	7,53
Щомісячні відвідування, млн.	53,51	47,35	37,05	16,51	7,649	7,283	2,51
Щомісячні унікальні відвідувачі, млн.	10,36	14,73	10,37	6,851	2,283	3,408	1,008
Дедуплікована аудиторія ¹ , млн.	9,107	13,03	9,317	6,221	2,067	3,142	0,927
Якість взаємодії користувачів із платформою							
Середня кількість сторінок за відвідування	10,74	5,25	5,26	4,19	6,09	4,04	4,9
Тривалість відвідування	00:06:52	00:04:37	00:05:50	00:02:27	00:04:51	00:02:08	00:02:38
Показник відмов ² , %	23,5	33,3	31,08	38,56	33,62	30,76	25,75
Технологічно-канална структура доступу							
Розподіл трафіку за пристроями (desktop/mobile), %	37,5/62,5	41,1/58,9	33,9/66,1	25,6/74,4	18,9/81,1	19,6/80,4	22,6/77,4

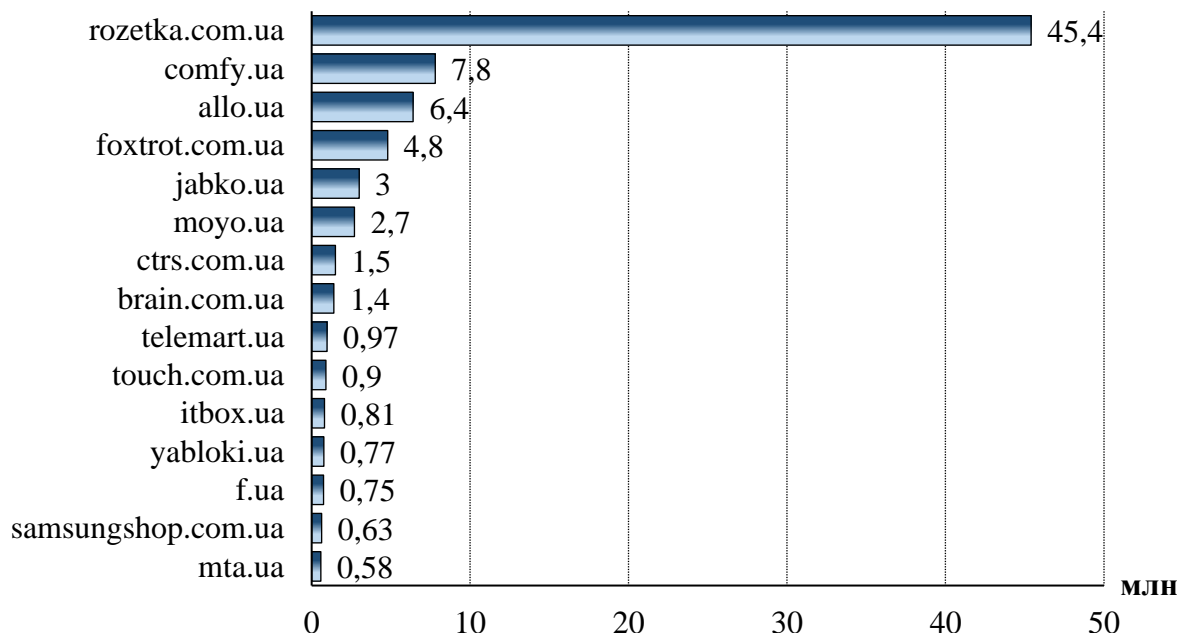
¹ середня кількість користувачів, які відвідали веб-сайт на комп'ютерах та мобільних пристроях (без дублікатів на всіх пристроях) протягом аналізованого періоду

² відсоток відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку веб-сайту перед тим, як залишити його

Джерело: побудовано за даними [297]

На нашу думку, найбільш комплексно системний підхід до формування конкурентоспроможності реалізовано платформою Rozetka, яка поєднує функції маркетплейсу та онлайн-ритейлера. Наявність збалансованої моделі підтверджується як її ринковими позиціями, так і операційними показниками. Зокрема, охоплення близько половини вітчизняного онлайн-ритейлу свідчить про домінування компанії в ключових товарних категоріях, а щомісячна аудиторія, що перевищує 40-50 млн відвідувань (46,8 млн за даними березня 2026 р. [129; 287]), забезпечує значний масштаб трафіку [287] та створює передумови для високої конверсії.

Компанія вирізняється широким асортиментом, який налічує понад 60 млн товарних позиції у близько 7000 категорій [109], домінуючи при цьому в категорії «Техніка та електроніка», у 6-7 разів випередивши найближчих конкурентів (рис. 2.17) [132]. Крім того, Rozetka поєднує власні продажі з маркетплейс-моделлю. Це дозволяє одночасно забезпечувати контроль якості через власний ритейл та масштабування пропозиції завдяки залученню зовнішніх продавців.



**Рис. 2.17. Відвідуваність у категорії «Техніка та електроніка», млн
(дані за вересень 2025 р.)**

Джерело: побудовано за даними [132]

Логістична інфраструктура охоплює сотні точок видачі та партнерські служби доставки, що дає змогу виконувати переважну більшість замовлень у межах 1-3 днів. Станом на 31 грудня 2025 р. офлайн-інфраструктура Rozetka охоплювала 776 точок взаємодії з клієнтами, включаючи фізичні магазини, пункти видачі замовлень та поштомати. У 2025 р. компанія впровадила новий формат отримання замовлень, орієнтований на невеликі міста та селища, – партнерські пункти, що працюють на базі місцевих магазинів та закладів [37]. Для електронної комерції саме швидкість і надійність доставки є одним із критичних чинників конкурентоспроможності, оскільки будь-які збої на цьому етапі безпосередньо впливають на конверсію та повторні покупки.

У сфері цифрового маркетингу Rozetka належить до числа найбільших рекламодавців у digital-сегменті України, що сприяє підтриманню стабільного потоку користувачів [137; 185]. Водночас висока впізнаваність бренду знижує залежність компанії від платного трафіку та підсилює ефект органічного залучення клієнтів.

Сукупність кількісних і якісних показників компанії демонструє високий рівень інтеграції ключових елементів e-commerce-системи – від залучення трафіку та управління асортиментом до логістики й брендової довіри, що забезпечує їй стійке лідерство на ринку.

Іншу модель конкурентоспроможності, побудовану на масштабуванні через залучення зовнішніх продавців, демонструє Prom.ua. Платформа, започаткована у 2008 р., стала одним із перших повноцінних маркетплейсів в Україні [279]. На сьогодні це одна з найбільших вітчизняних B2C/B2B платформ, що надає підприємцям можливість створювати власні інтернет-магазини та одночасно розміщувати товари у спільному каталозі маркетплейсу [129; 165]. І хоча у загальному рейтингу відвідуваності в категорії «Маркетплейси товарів і послуг» Prom.ua поступається OLX, друге місце з майже 33 млн відвідувань на місяць свідчить про міцні конкурентні позиції платформи на вітчизняному ринку (рис. 2.18).

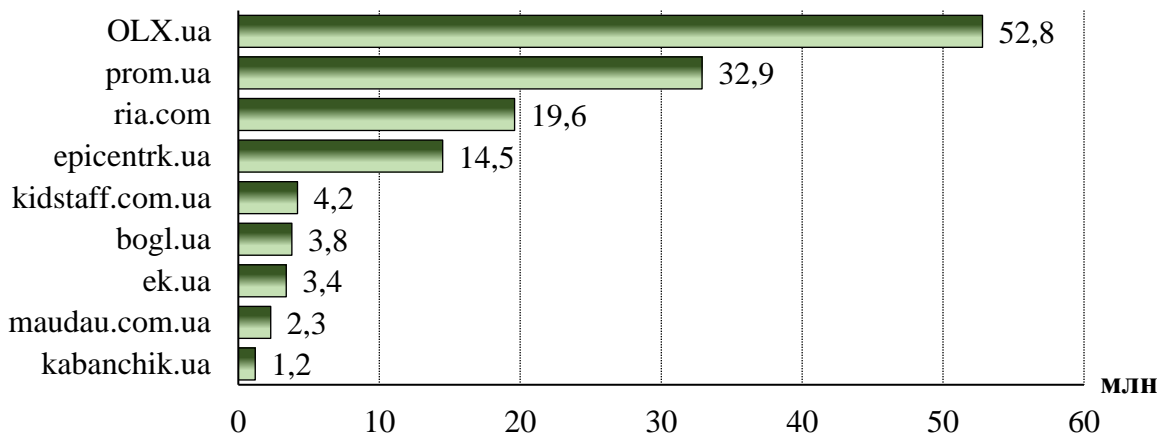


Рис. 2.18. Відвідуваність у категорії «Маркетплейси товарів і послуг», млн (дані за вересень 2025 р.)

Джерело: побудовано за даними [132]

Кількість компаній, представлених на платформі, станом на початок 2025 р. перевищувала 60 тис., що забезпечувало надзвичайно широкий асортимент – понад 120 млн товарних позицій [14]. Щомісячний трафік оцінювався у 30-50 млн відвідувань (39,1 млн за даними березня 2026 р. [129; 277]). Водночас сукупний обсяг продажів через платформу в 2023 р. становив близько 44 млрд грн., тоді як власний дохід платформи, сформований за рахунок комісій і сервісів, перевищив 5 млрд грн. [114; 156].

Разом із тим логістичні показники моделі є менш стабільними, оскільки значна частина процесу виконання замовлень залежить від самих продавців. Це зумовлює варіативність термінів доставки та якості сервісу. Водночас у 2023 р. Prom.ua інтегрував доставку до точок видачі Rozetka, зробивши цю опцію безкоштовною для клієнтів. Такий крок був спрямований на посилення конкурентних позицій, оскільки, за даними дослідження Kantar, для 43% українських споживачів безкоштовна доставка є вагомим аргументом під час здійснення онлайн-покупки [40; 278].

Цифровий маркетинг платформи орієнтований не лише на залучення покупців, а й на просування продавців і базується на гібридній моделі: поєднанні масштабного зовнішнього генерування трафіку (performance marketing) для всього сайту та наданні інструментів внутрішнього просування

для продавців. Маркетинг фокусується на автоматизації, роботі з великими даними (Big Data) та утриманні клієнтів (retention) [184; 281]. Водночас рівень контролю клієнтського досвіду залишається обмеженим порівняно з вертикально інтегрованими моделями.

Отже, Prom.ua має сильні конкурентні позиції у вимірі масштабу (трафік, кількість продавців, ширина асортименту), проте поступається більш інтегрованим платформам рівнем контролю окремих елементів системи. Збереження лідерських позицій забезпечується поєднанням масштабності, низьких бар'єрів входу для бізнесу, впізнаваності бренду та гнучкості сервісної моделі.

Сильні позиції у логістичному та операційному вимірах демонструє маркетплейс Епіцентр К [84]. Завдяки розвиненій офлайн-інфраструктурі групи компаній «Епіцентр» забезпечується широка географія доставки, високий рівень доступності товарів та можливість швидкого виконання замовлень.

Асортимент маркетплейсу охоплює понад 1,5 млн товарних артикулів – від автозапчастин і будівельних матеріалів до товарів для дому, продуктів харчування, спортивної продукції, іграшок і рослин. Товарооборот платформи у 2023 р. перевищив 1,5 млрд грн., а щомісячний трафік онлайн-майданчика сягає 25 млн. відвідувачів (17 млн. за даними березня 2026 р.) [165; 209].

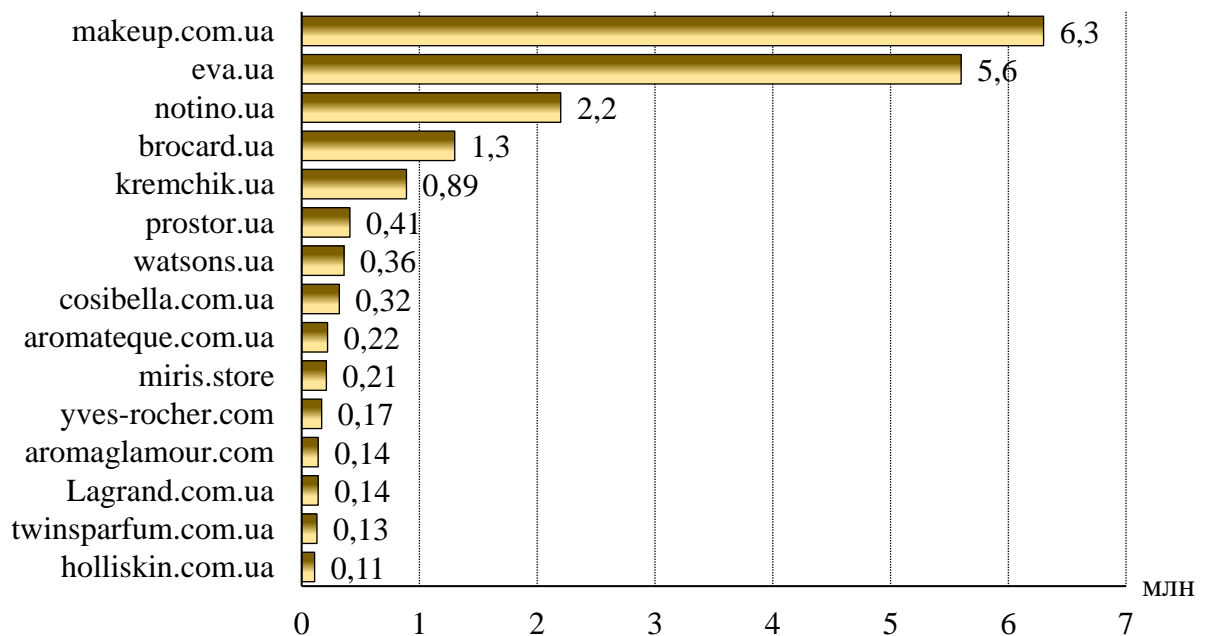
Онлайн-напряму компанії демонструє активне зростання, однак за рівнем трафіку поступається лідерам ринку – Rozetka. Prom.ua та OLX (рис. 2.18), що певною мірою обмежує масштаб залучення нових клієнтів. Стратегічні зусилля компанії спрямовані на розширення асортименту, залучення нових постачальників товарів, розвиток сервісів та скорочення часу доставки товару від партнера до покупця. За оцінками профільних джерел, Епіцентр К займає близько 10% українського ринку e-commerce та декларує намір збільшити цю частку до 20% у середньостроковій перспективі [165; 208].

Високий рівень контролю запасів, логістичних процесів і виконання замовлень дозволяє забезпечувати стабільний клієнтський досвід, що формує

суттєву перевагу порівняно з менш інтегрованими платформами.

MAKEUP є прикладом вертикально інтегрованого e-commerce гравця, що спеціалізується на косметичі, парфумерії та товарах для догляду [252]. Включення компанії до аналітичної вибірки зумовлене тим, що вона демонструє альтернативну модель формування конкурентоспроможності, засновану не на маркетплейс-масштабі, а на вузькій спеціалізації, високому рівні контролю операційних процесів і сервісній якості.

Компанія оперує значним асортиментом профільної продукції, яка охоплює сотні тисяч (зазвичай 200-300 тис.) товарних позицій від мас-маркет брендів до преміального класу [252]. За даними веб-аналітики, щомісячний трафік платформи вимірюється десятками мільйонів відвідувань (6,3 млн у вересні 2025 р. [132] і вже 8,2 млн у березні 2026 р. [253]), що свідчить про високий рівень впізнаваності бренду та стійкий споживчий попит. Загалом у категорії «Косметика та парфумерія» MAKEUP є лідером за відвідуваністю (рис. 2.19) [132].



**Рис. 2.19. Відвідуваність у категорії «Косметика та парфумерія», млн
(дані за вересень 2025 р.)**

Джерело: побудовано за даними [132]

Фінансові результати компанії в публічному просторі розкриваються обмежено, однак масштаби онлайн-аудиторії та міжнародна експансія дають підстави відносити її до провідних нішевих операторів українського e-commerce [134].

На відміну від універсальних маркетплейсів, MAKEUP централізовано управляє закупівлями, запасами, асортиментом і виконанням замовлень, що дозволяє підтримувати стабільну якість товарної пропозиції та мінімізувати ризики, пов'язані зі сторонніми продавцями. Глибока товарна спеціалізація є важливою перевагою для споживачів із чітко сформованим попитом.

Одним з ключових чинників конкурентоспроможності MAKEUP є логістична ефективність: у великих містах доставка часто здійснюється протягом 1-2 днів. Для сегмента косметики та парфумерії, де значну роль відіграють повторні покупки, швидкість і надійність доставки безпосередньо впливають на утримання клієнтів.

Важливою складовою конкурентних позицій є також клієнтський досвід: зручний інтерфейс, персоналізовані пропозиції, програми лояльності, активна комунікація з клієнтами та висока впізнаваність бренду. Сукупність цих елементів сприяє формуванню довіри та повторних покупок.

Додатковим підтвердженням життєздатності моделі є міжнародна присутність компанії на ринках Центральної та Східної Європи, що свідчить про масштабованість бізнес-процесів і конкурентоспроможність поза межами України.

Отже, кейс MAKEUP демонструє, що високий рівень конкурентоспроможності в електронній комерції може досягатися не лише через універсалізацію чи маркетплейс-модель, а й через вузьку спеціалізацію, операційну ефективність, сервісну якість і лояльність клієнтів.

Аналіз діяльності провідних гравців вітчизняного ринку електронної комерції показав, що конкурентні позиції українських платформ визначаються не лише масштабом продажів, а й розвиненістю цифрової екосистеми, рівнем логістичної інтеграції, стандартами сервісного обслуговування, довірою

споживачів та рівнем контролю бізнес-процесів. При цьому універсальної моделі ринкового лідерства, як показують результати дослідження, не існує: різні платформи досягають сильних позицій завдяки різним конфігураціям системних елементів конкурентоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Системні моделі конкурентоспроможності провідних платформ
електронної комерції України**

Платформа	Домінуючі фактори конкурентоспроможності	Основне обмеження	Моделі ринкового позиціонування
Rozetka	Масштаб, системна інтеграція, сильний бренд	Висока складність управління масштабною інфраструктурою	Системний ринковий лідер
Prom.ua	Мережевий ефект продавців, широкий асортимент	Обмежений контроль сервісних процесів	Лідер масштабованої маркетплейс-моделі
Епіцентр К	Логістична спроможність, товарна доступність	Нижчий цифровий трафік порівняно з лідерами	Операційно сильний мультиканальний гравець
MAKEUP	Спеціалізація, сервісна якість, клієнтська лояльність	Вужча ринкова ніша	Нішевий лідер сервісної моделі

Джерело: побудовано автором

Разом з тим високий рівень узгодженості ключових елементів e-commerce-системи сам по собі не гарантує довгострокового збереження конкурентних позицій, оскільки цифровий ринок характеризується високою мінливістю середовища, швидкою зміною споживчих очікувань та постійним оновленням технологічних рішень. У зв'язку з цим динамічний вимір конкурентоспроможності підприємств електронної комерції слід розглядати не як доповнення, а як невід'ємну її складову, що реалізується разом із системною. А для українського ринку електронної комерції його значущість додатково посилюється впливом воєнних ризиків, логістичних обмежень, змін структури попиту, трансформації поведінкових патернів споживачів у цифровому середовищі та зростання конкуренції з боку міжнародних платформ. За таких умов перевагу отримують компанії, здатні швидко

переглядати бізнес-модель, запускати нові сервіси, перебудовувати канали продажу, оновлювати способи взаємодії з клієнтами та оперативно реагувати не лише на ринкові сигнали, а й на непередбачувані кризові шоки зовнішнього середовища.

У подальшому аналізі увагу буде зосереджено на тих платформах, у діяльності яких динамічний вимір конкурентоспроможності проявився найбільш виразно через адаптацію до нових умов функціонування, технологічні трансформації та зміну механізмів роботи зі споживачами.

Найбільш показовим прикладом вдалої реалізації динамічної складової конкурентоспроможності на українському ринку електронної комерції є Rozetka, яка протягом останніх років продемонструвала здатність не лише утримувати лідерські позиції, а й оперативно перебудовувати бізнес-модель відповідно до змін зовнішнього середовища, структури попиту та цифрових форматів взаємодії зі споживачами.

На початку повномасштабного вторгнення компанія зіткнулася з різким скороченням операційної активності: близько 70% магазинів тимчасово припинили роботу, а частину складської інфраструктури було втрачено через воєнні дії [34; 65; 156]. Проте вже з квітня 2022 р. розпочалося активне відновлення діяльності: було релоковано склади, поновлено доставку та відкрито нові точки видачі у відносно безпечних регіонах. Напередодні вторгнення офлайн-мережа Rozetka налічувала 246 об'єктів різних форматів, на кінець I кварталу 2022 р. працювало лише 65 магазинів у 32 містах, проте вже до кінця 2022 р. компанія повністю відновила мережу і навіть збільшила її на 47 нових точок. Станом на травень 2023 р. Rozetka мала 325 точок видачі у 84 містах [285]. Завдяки цьому вже у серпні 2022 р. виручка досягла довоєнного рівня [156], що свідчить про високу адаптивність компанії до масштабного зовнішнього шоку.

Відновлення операційної стійкості супроводжувалося швидким реагуванням на зміну структури попиту. У 2022 р. виник масовий попит на товари, що раніше не належали до основних категорій споживання: навесні –

на тактичні товари та продукцію для потреб оборони, а восени – на генератори, зарядні станції, акумулятори та павербанки. Гнучкість marketplace-моделі дозволила оперативно наситити платформу новими товарними позиціями за рахунок незалежних продавців, кількість яких зросла приблизно на 30% порівняно з довоєнним періодом [65], а компанія тим самим продемонструвала здатність швидко трансформувати асортиментну політику відповідно до нових потреб ринку.

Не менш показовим є утримання онлайн-аудиторії в умовах мінливого конкурентного середовища. За наявними відкритими оцінками, у січні 2021 р. веб-трафік платформи складав 45,66 млн [96], у перші тижні війни він різко впав, а виторг з довоєнних 4 млрд грн на місяць скоротився до всього 23 млн грн. [133]. Лише наприкінці травня 2022 р. сайт отримував майже 65% трафіку від довоєнного рівня, проте у грудні фіксувалося вже близько 40 млн відвідувань [133]. У вересні 2025 р. він становив 45,4 млн, а у березні 2026 р. – 46,8 млн відвідувань на місяць [287]. Така динаміка відображає не лише відновлення після кризового спаду, а й подальше зміцнення цифрових позицій бренду.

Паралельно компанія вдосконалювала способи взаємодії зі споживачами через розвиток мобільного застосунку, персоналізованих рекомендацій, сервісів швидкого замовлення та розширення мережі точок видачі. У жовтні 2025 р. Rozetka запустила підписку Smart, яка передбачає безкоштовну доставку на двох платформах – Rozetka та Prom.ua. На початок 2026 р. кількість користувачів цієї послуги перевищила 350 тис. [37]. Це дозволяє скорочувати шлях клієнта до покупки, підвищувати частоту повторних замовлень і формувати стійку лояльність клієнтів. Водночас перехід до більш гнучкої мультискладської моделі підвищив стійкість логістики в умовах можливих перебоїв.

Отже, кейс Rozetka демонструє, що динамічний вимір конкурентоспроможності полягає не лише у здатності реагувати на кризові події, а й безперервному оновленні бізнес-процесів, швидкому врахуванні змін

попиту та постійному вдосконаленні клієнтського досвіду. За таких умов конкурентною перевагою стає не стільки сам ресурс, скільки швидкість його переосмислення та перетворення у практичний результат.

Rozetka і Prom.ua, що є лідерами ринку, демонструють кардинально різні бізнес-моделі, і кожна з них по-своєму реагує на виклики динамічного середовища. На відміну від Rozetka гнучкість Prom.ua визначається здатністю швидко мобілізувати широку екосистему незалежних продавців у відповідь на зміни ринкового середовища. Зокрема, у період 2022-2024 рр. платформа стала одним із важливих каналів переходу малого та середнього бізнесу в онлайн-середовище. За перший рік повномасштабної війни продажі на маркетплейсі зросли на 20%, а чистий прибуток компанії збільшився учетверо – до 225,2 млн грн. Зараз продажі приблизно на 20% вищі, ніж до 2022 р. [109]. Масштаб екосистеми, яка на початок 2025 р. охоплювала понад 60 тис. компаній та понад 120 млн товарних позицій, створював високий потенціал оперативного оновлення асортименту без централізованого управління запасами [279]. Саме ця особливість зумовлює підвищену адаптивність marketplace-моделі у кризових умовах порівняно з класичним ритейлом, її здатність швидше насичувати ринок дефіцитними товарами та тестувати нові товарні ніші з нижчим рівнем операційних ризиків.

Динамічний характер конкурентних переваг платформи проявився і в розвитку сервісної інфраструктури. У 2023 р. було інтегровано доставку до точок Rozetka, що розширило логістичні можливості продавців та спростило отримання замовлень для покупців. Паралельно удосконалювалися цифрові інструменти для бізнес-користувачів: рекламні сервіси, аналітика продажів, просування товарів та конструктори інтернет-магазинів.

З метою утримання більшої кількості користувачів завдяки заохоченню їхньої купівельної активності Prom.ua почав розвивати персоналізовану комунікацію. Високий пріоритет отримали мобільні сповіщення: доля застосування в продажах постійно збільшується, і вже на старті mobile push

приносив 90% замовлень від усіх direct-каналів. Саме тому цей канал був взятий за основу retention-стратегії [281].

Зростання щомісячного трафіку Prom.ua з 32,9 млн на початку 2022 р. [131] до 39,1 млн відвідувань у березні 2026 р. [277] свідчить про успішність адаптаційних зусиль компанії та здатність платформи зберігати ринкову вагу протягом тривалого часу на тлі економічних та політичних потрясінь і утримувати стабільний попит на свої послуги навіть в умовах загострення конкурентної боротьби.

Кейс Prom.ua доводить, що динамічна складова конкурентоспроможності може бути реалізована не лише завдяки власним ресурсам, а і завдяки гнучкості – через швидкість залучення та координації зовнішньої підприємницької екосистеми, здатної трансформувати ринкові зміни у нову пропозицію та економічний результат.

Якщо Rozetka і Prom.ua демонструють адаптивність переважно через масштаб і гнучкість екосистеми, то приклад ALLO відображає інший механізм динамічної конкурентоспроможності – трансформацію бізнес-моделі відповідно до нових ринкових запитів. Протягом останніх років компанія еволюціонувала від класичного продавця електроніки до мультимедійної e-commerce платформи з маркетплейс-компонентом, а після ребрендингу в 2024 р. посилила позиціонування як маркетплейсу з фокусом на інноваціях, доступних для українського покупця [8; 25; 85; 109]. Така еволюція свідчить про здатність компанії своєчасно реагувати на зміну конкурентного середовища, в якому перевагу дедалі частіше отримують не окремі інтернет-магазини, а екосистемні моделі з широким асортиментом і залученням зовнішніх продавців.

Додаткова конкурентна перевага компанії – поєднання онлайн-каналів із розгалуженою сервісною та офлайн-мережею, що дозволяє використовувати модель click-and-collect, забезпечувати консультаційний супровід покупців та підвищувати довіру до складних технічних товарів. У цьому контексті кейс ALLO демонструє здатність адаптуватися до динамічних умов ринку через

своєчасну заміну самої бізнес-моделі та інтеграцію нових форматів взаємодії зі споживачами, перетворюючи свою гнучкість на фінансовий результат.

Особливу специфіку динамічної складової конкурентоспроможності має OLX – регіональний класифайд з вираженим C2C-сегментом, бізнес-модель якого ґрунтується на швидкій адаптації до змін поведінкових моделей споживачів. В умовах економічної невизначеності, зниження купівельної спроможності та зростання ощадливих практик посилюється попит на вторинний ринок, товари з рук у руки, оренду та локальні угоди між користувачами. Це сприяло збереженню високої популярності платформи та підтвердило значення C2C-сегмента як окремого напрямку електронної комерції. Щомісячна аудиторія OLX – близько 25 млн, що робить її однією з найбільш відвідуваних платформ в цьому сегменті (рис. 2.18) [76; 267]. Додатковою перевагою OLX стало вдосконалення інструментів безпечних угод, доставки та репутаційних механізмів, що особливо важливо для моделей, побудованих на довірі між незнайомими сторонами.

Отже, проведений аналіз свідчить, що в умовах електронної комерції конкурентоспроможність визначається не лише наявністю ресурсів чи досягнутими ринковими позиціями, а передусім здатністю підприємства своєчасно адаптувати бізнес-модель, канали взаємодії та товарну пропозицію до змін зовнішнього середовища. Водночас така динамічна спроможність реалізується не абстрактно, а через конкретне технологічне середовище – сайт, мобільний застосунок, платіжні та логістичні інтеграції, аналітику даних, алгоритми персоналізації та інші цифрові інструменти взаємодії зі споживачем.

У платформенно орієнтованій e-commerce конкурентні переваги дедалі більше опосередковуються якістю технологічної архітектури та правилами функціонування цифрової системи. Практично це означає, що ринкові позиції компанії визначаються не лише маркетинговою активністю чи ціновими параметрами, а й зручністю пошуку та фільтрації товарів, швидкістю і стабільністю роботи сервісу, якістю рекомендацій, захистом платежів,

прозорістю доставки й повернень, а у випадку маркетплейсів – також ефективністю механізмів підключення продавців і контролю сервісних стандартів. Саме тому технологічну платформу доцільно розглядати одночасно як інфраструктуру функціонування e-commerce компаній і як механізм трансформації адаптивності у споживчу цінність та конкурентоспроможність.

Найбільш комплексно цей підхід реалізовано Rozetka. Платформа характеризується високим рівнем функціональності сайту та мобільного застосунку. Її конкурентні переваги – розвинена система пошуку, багаторівневі фільтри та широкі можливості сортування товарів, персоналізовані блоки рекомендацій, система відгуків і публічних запитань щодо товарів, особистий кабінет покупця, seller-інфраструктура для партнерів-продавців, а також інтеграція з платіжними та логістичними сервісами. За даними Similarweb, у березні 2026 р. сайт rozetka.com мав 46,8 млн відвідувань, середня тривалість візиту становила 4 хв. 27 с., а кількість переглянутих сторінок – 5,18 за сеанс, що свідчить про високий рівень залучення користувачів та функціональність інтерфейсу [287]. Окремим індикатором технологічної зрілості виступає мобільний застосунок ROZETKA, через який покупець може відстежувати статус замовлення, резерв, доставку та час видачі, тобто здійснювати повний цикл післяпродажної взаємодії в межах єдиного цифрового каналу. Водночас seller-інфраструктура маркетплейсу передбачає рейтинг продавця, для якого один відгук містить оцінювання за трьома параметрами, а для формування рейтингу необхідно щонайменше 5 відгуків. Публічні питання та відповіді щодо товару також відображаються поруч із відгуками, що посилює прозорість взаємодії продавця і покупця [286]. У сукупності це свідчить, що технологічна платформа Rozetka забезпечує не лише зручність покупки, а й платформну дисципліну якості сервісу.

Важливою складовою технологічної конкурентоспроможності Rozetka є інтеграція з CRM-рішеннями продавців. Публічно доступні інтеграції з

KeyCRM і KeepinCRM передбачають автоматичне перенесення замовлень, синхронізацію залишків, формування ТТН, оновлення статусів оплати та доставок, а також аналітичні звіти щодо прибутковості [60; 61]. Це означає, що технологічна платформа створює не лише клієнтську цінність, а й операційну ефективність для партнерів маркетплейсу.

Цифрова платформа Prom.ua, з огляду на специфіку маркетплейсу, виступає насамперед інфраструктурою для підприємців. Окрім каталогу товарів і клієнтського інтерфейсу, вона надає продавцям кабінет для мобільного управління магазином, інструменти підключення Google Analytics, аналітику продажів і CRM-інтеграції [47; 175]. У Google Play застосунок «Кабінет продавця Prom.ua» прямо позиціонується як інструмент ведення бізнесу зі смартфона: продавець може додавати товари, обробляти замовлення і комунікувати з покупцями «з будь-якої точки світу» [62]. Паралельно довідка для продавців містить окремі розділи щодо веб-аналітики, аналітики в кабінеті компанії та рекомендованих CRM-систем, що свідчить про розвинену платформну підтримку цифровізації малого і середнього бізнесу [203]. У цьому випадку конкурентна перевага формується не лише на стороні покупця, а й через технологічне розширення можливостей продавця.

Показовим також є кейс Kasta, для якої технологічна платформа виступає основною mobile-first моделі й інструментом точного налаштування клієнтського досвіду у fashion-сегменті [162; 237]. На сторінці застосунку в Google Play Kasta позиціонується як SuperAPP, який поєднує маркетплейс і банкінг в одному застосунку, серед ключових функцій прямо названо мільйони товарів, програму лояльності Kasta Black, безкоштовну доставку і повернення через «Нову пошту», кешбек та wishlists. Офіційна сторінка завантаження застосунку додатково підкреслює mobile-специфіку конкуренції, оскільки акції у мобільному застосунку стартують на 15 хв. раніше, ніж на сайті. Для сегмента з високою частотою повернень це має особливе значення: технологічна платформа тут не просто обслуговує продаж, а знижує бар'єри до покупки за рахунок мобільності, персоналізації,

лояльності й зручності повернення товару. Саме тому конкурентні позиції платформи значною мірою формуються через UX/UI-рішення та якість клієнтського досвіду.

Отже, проведений аналіз свідчить, що в електронній комерції технологічна платформа перетворюється на самостійний ресурс конкурентоспроможності. Саме вона забезпечує конверсію цифрового трафіку в замовлення, підтримує якість клієнтського досвіду, формує довіру до платформи, підвищує ефективність внутрішніх бізнес-процесів і створює передумови для масштабування. За таких умов конкурентна боротьба між e-commerce компаніями дедалі більше переміщується у площину технологічних рішень, швидкості інтеграції та здатності цифрової інфраструктури одночасно задовольняти потреби і споживачів, і продавців.

Разом із тим технологічна перевага набуває конкурентного значення лише тоді, коли вона відповідає конкретним очікуванням і поведінковим сценаріям споживача. Саме в точках контакту з клієнтом – під час пошуку товару, порівняння пропозицій, оформлення замовлення вибору доставки, оцінювання сервісу та прийняття рішення про повторну покупку – цифрова платформа фактично матеріалізує створену цінність. Тому в електронній комерції поведінка споживачів виступає не лише реакцією на ринкову пропозицію, а й самостійним чинником формування критеріїв конкурентоспроможності компанії.

Специфікою e-commerce є низькі витрати переходу між продавцями та висока прозорість порівняння альтернатив, що посилює конкуренцію не лише за ціною, а й за швидкістю доставки, зручністю оформлення замовлення, умовами повернення, відгуками та рівнем довіри. Унаслідок цього споживач дедалі частіше порівнює не сам товар як такий, а сервісні параметри його придбання на різних платформах [52]. Саме тому додаткові стимули – безкоштовна доставка, кешбек, бонуси за відгуки, підписки, спрощені повернення – перетворюються на важливі інструменти конкурентної боротьби [111]. Практична реалізація таких інструментів простежується в діяльності

Rozetka, яка нараховує бонусні гривні за відгуки про товари, та Kasta, що пропонує підписку Kasta Black із безкоштовною доставкою і поверненням за визначених умов [237; 286].

Для Rozetka поведінковий чинник конкурентоспроможності найбільш виразно проявляється через поєднання довіри до бренду, широкого вибору та передбачуваності сервісу. Платформа стимулює залучення покупця не лише через асортимент і швидку доставку, а й через систему верифікованих відгуків та бонусів за їх залишення. Важливо, що в інтерфейсі платформи відгуки покупців винесені в окремий значущий блок картки товару, а оцінювання продавця можливе через функцію «Відгук про магазин» після виконання замовлення. Це свідчить про інституціоналізацію соціального доказу як елемента конкурентної моделі: споживач приймає рішення не в умовах інформаційної невизначеності, а спираючись на досвід інших користувачів [286]. На окремих популярних товарних позиціях кількість відгуків на платформі обчислюється тисячами, що підтверджує вагому роль соціального доказу у прийнятті рішень споживачами [95].

У випадку Prom.ua поведінковий вимір набуває ще більшого значення, оскільки в межах маркетплейсу споживач оцінює не лише платформу, а й надійність конкретного продавця. Саме тому система рейтингів і позитивних відгуків тут виконує подвійну функцію: з одного боку вона знижує суб'єктивно оцінюваний ризик покупки, а з іншого – дисциплінує якість сервісу продавців. У довідкових матеріалах платформи прямо зазначено, що високий відсоток позитивних відгуків впливає на рішення покупця придбати товар саме у цього продавця, а відгуки покупців із рейтингом нижче 80% не впливають на рейтинг продавця [279]. Такий підхід демонструє, що поведінкові сигнали клієнтів на Prom.ua вже перетворені на формалізований механізм регулювання довіри в межах маркетплейсу [279].

Особливо виразно роль довіри як чинника конкурентоспроможності проявляється на платформі OLX, де модель C2C передбачає взаємодію між незнайомими сторонами. За таких умов критичного значення набувають

безпечні платіжні інструменти, сервіс OLX Доставка, історія користувача, рейтинг і відгуки. OLX прямо рекомендує перевіряти рейтинг продавця перед угодою, а у своїх матеріалах підкреслює, що сервіс доставки дає змогу проаналізувати історію продавця чи покупця та зробити висновки про його надійність [15; 148]. Показово, що у 2022 р. кількість онлайн-замовлень через OLX Доставка перевищила 11 млн проти понад 5,3 млн у 2021 р., тобто зросла більш ніж удвічі [148]. Це свідчить про зростання попиту саме на безпечні та стандартизовані формати угод, а отже – про посилення ролі довіри і захисту в поведінковій моделі електронної комерції [2].

У fashion-сегменті, представленому Kasta, конкурентоспроможність значною мірою визначається вже не лише широтою асортименту та привабливістю товарної позиції, а якістю клієнтського досвіду в умовах високої частоти повернень та імпульсного характеру покупок. Саме тому платформа робить акцент на mobile-first сценарії, програмі лояльності, кешбеку, підписці Kasta Black, безкоштовній доставці та спрощеному поверненні товарів [237]. За інформацією самої платформи, Kasta пропонує 5 млн товарів і 19 тис. брендів, а також окремо розвиває мобільний канал продажів і стимули для його використання, зокрема спеціальні пропозиції для покупок через мобільний застосунок [237]. Водночас можливість безкоштовного повернення через особистий кабінет та чітко прописана політика повернень знижують бар'єр покупки в категорії, де ризик невідповідності очікуванням традиційно високий [237]. Це дозволяє зробити висновок, що в даному випадку конкурентна перевага формується через точне налаштування сервісу під поведінкові особливості цільової аудиторії.

Отже, досвід роботи вітчизняних платформ і маркетплейсів доводить, що в електронній комерції споживач не лише обирає між готовими пропозиціями, а й активно формує самі правила конкурентної боротьби. За умов низьких витрат переходу між платформами, високої прозорості порівняння, чутливості до швидкості доставки, сервісу, відгуків і безпеки компанії змушені конкурувати насамперед за довіру, зручність і

передбачуваність взаємодії. Саме тому поведінкові сигнали клієнтів – від конверсій і повторних покупок до рейтингових оцінок, тональності відгуків та участі у програмах лояльності – перетворюються на одну з ключових основ формування конкурентоспроможності цифрових платформ.

Проведений аналіз дозволив встановити, що конкурентоспроможність підприємств електронної комерції не зводиться до окремих ринкових результатів чи технологічних переваг, а є їх комплексною системно-динамічною характеристикою, що формується на перетині системності процесів, адаптаційних спроможностей підприємства, застосовуваної платформної технології та моделі поведінки споживача. Водночас практична цінність проведеного дослідження полягає не лише у виявленні окремих чинників впливу, а й у можливості їх стратегічного узагальнення через визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємств галузі, зовнішніх можливостей розвитку та ризиків ринкового середовища (рис. 2.20).

Наведений стратегічний профіль свідчить, що українські підприємства електронної комерції функціонують у середовищі одночасної дії потужних внутрішніх драйверів зростання та критичних зовнішніх обмежень. З одного боку, ринок уже запропонував базу для формування низки конкурентних переваг, пов'язаних із розвитком цифрових платформ, логістики та клієнтського сервісу, а з іншого – залишається чутливим до макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків і посилення глобальної конкуренції. Це означає, що довгострокова конкурентоспроможність підприємств e-commerce в Україні визначатиметься насамперед здатністю трансформувати наявні сильні сторони у стійкі стратегічні переваги та своєчасно адаптуватися до нових викликів цифрового ринку.

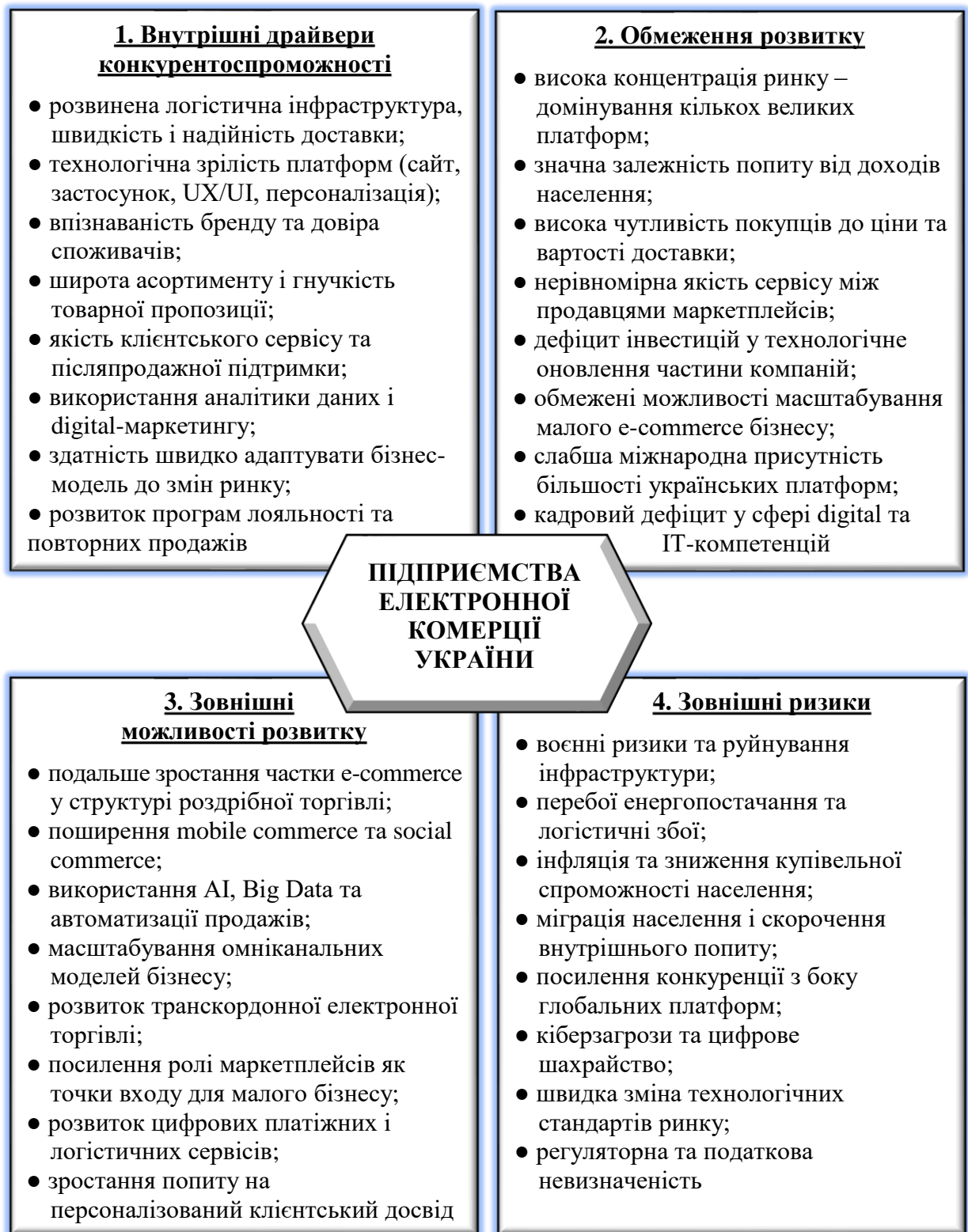


Рис. 2.20. Стратегічний профіль конкурентоспроможності підприємств електронної комерції України

Джерело: побудовано автором

Подальший розвиток галузі значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно підприємства зможуть поєднати внутрішнє зміцнення бізнес-моделей із використанням зовнішніх можливостей ринку. Йдеться насамперед про масштабування омніканальних форматів продажу, впровадження штучного інтелекту та аналітики даних, розширення транскордонної торгівлі й підвищення рівня персоналізації клієнтського досвіду. За таких умов конкурентна боротьба дедалі зміщуватиметься від цінового суперництва до конкуренції швидкої адаптації, якості сервісу та технологічної інноваційності.

2.3 Аналіз ключових проблем і бар'єрів та виявлення передумов розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції

Проведений нами у попередніх параграфах аналіз засвідчив, що українські підприємства електронної комерції працюють на ринку, який характеризується високою динамікою. Стрімкі темпи цифровізації, постійна зміна поведінки споживачів і швидка трансформація їхніх очікувань, перманентні технологічні оновлення та зростаюча роль платформних бізнес-моделей – риси, притаманні сучасній e-commerce. Проте масштабний споживчий ринок, розвиток цифрової інфраструктури та поширення сучасних інструментів онлайн-торгівлі самі по собі ще не гарантують підприємствам формування стійких конкурентних переваг, оскільки процес перетворення вказаних можливостей на реальні ринкові переваги супроводжується низкою проблем і бар'єрів, що стримують масштабування бізнесу, ускладнюють утримання клієнтів, підвищують витрати та знижують гнучкість підприємств у конкурентній боротьбі, послаблюючи їх позиції на ринку. Йдеться про проблеми, що охоплюють структурні особливості ринку, доступ до цифрової аудиторії, рівень споживчої довіри, логістичну та операційну стійкість,

кадрово-компетентнісний потенціал підприємств, а також умови ведення бізнесу (рис. 2.21).

Одним з найвідчутніших бар'єрів формування стійких конкурентних переваг для більшості підприємств електронної комерції в Україні є надмірна концентрація ринку, його структурна асиметрія в поєднанні зі зростаючою складністю конкурентної боротьби. Незважаючи на формальну відкритість онлайн-ринку, доступність входу на нього для всіх учасників, реальна ринкова влада, що впливає на загальні правила гри, а також трафік, логістичні ресурси, маркетингові бюджети, довіра споживачів та репутаційна історія зосереджуються у відносно вузькому колі великих платформ. Це стає проблемою для більшості малих і середніх підприємств.

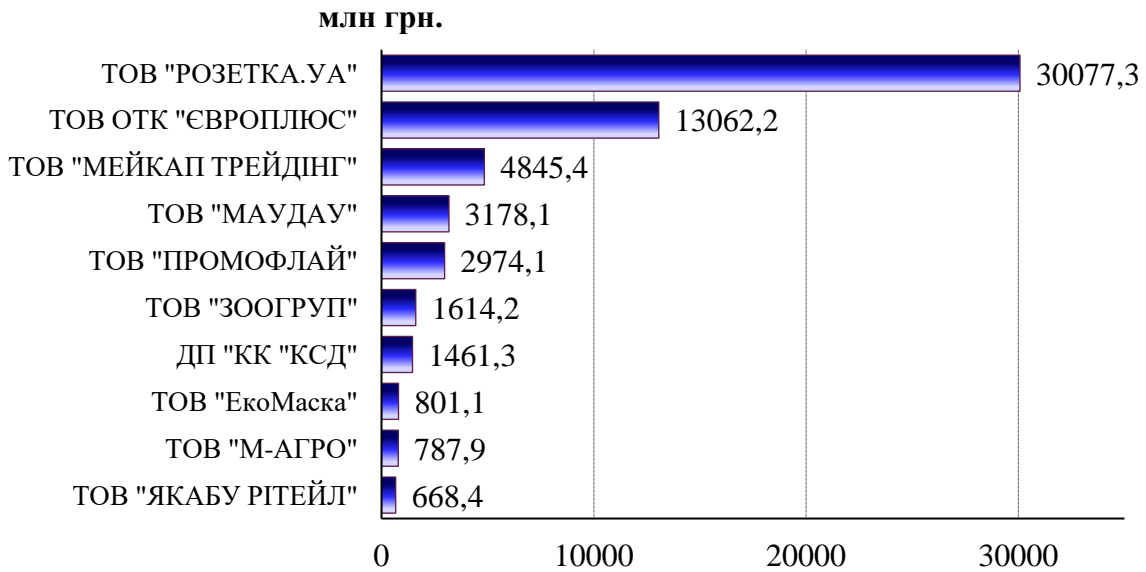
Маючи можливість безперешкодно увійти на ринок, вони неспроможні надійно закріпитися на ньому, розвинути власну нішу, масштабувати діяльність і трансформувати локальні переваги у стійкі конкурентні позиції.

Попередній аналіз статистичних даних про кількість учасників ринку електронної комерції характеризує його як низькоконцентрований – на кінець 2025 р. у сфері онлайн-торгівлі працювало 3173 компанії та 77,4 тис. активних фізичних осіб-підприємців, чистий приріст кількості юридичних осіб на ринку за рік склав 6%, а кількості ФОП – 21% [164], тобто ринок електронної комерції в Україні базується переважно на малому підприємстві, а поріг входу є досить низьким. Попри це, статистика доходів демонструє їх значну концентрацію в руках обмеженого кола компаній. За 2025 р. топ-10 онлайн-ритейлерів отримали близько 59,5 млрд грн. доходу, з яких 72,5% – це виручка лише двох компаній групи Rozetka [268] (рис. 2.22). Тобто за наявності десятків тисяч суб'єктів на ринку електронної комерції реальний центр акумуляції доходу надзвичайно вузький.



Рис. 2.21. Ключові проблеми і бар'єри розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу



**Рис. 2.22. Топ-10 компаній онлайн ритейлу за розміром виручки у 2025 р.,
млн. грн.**

Джерело: побудовано за даними [268]

Дані рис. 2.22 підтверджують, що бар'єр конкуренції в електронній комерції України формується не стільки кількістю учасників ринку, скільки різницею їх економічної потужності. Якщо навіть у межах топ-групи за величиною отриманого доходу розрив між лідером і найближчими конкурентами є багаторазовим (рис. 2.23), то для дрібних і нових учасників стартові можливості є ще більш обмеженими. Виручка лідера рейтингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в 2025 р. перевищувала дохід компанії, що посідала 10 місце, у 45 разів (рис. 2.22).

Отже, відкритість ринку і відсутність захисних бар'єрів з боку існуючих учасників не трансформується в міцні конкурентні позиції більшості з них, а скоріше навіть унеможлиблює їх отримання – сформована модель домінування великих платформ завдяки перевагам масштабу ставить менші компанії перед необхідністю конкурувати не з великою кількістю підприємств, а з екосистемами, що володіють структурними перевагами та ринковою владою, здатною нейтралізувати переваги інших учасників ринку.

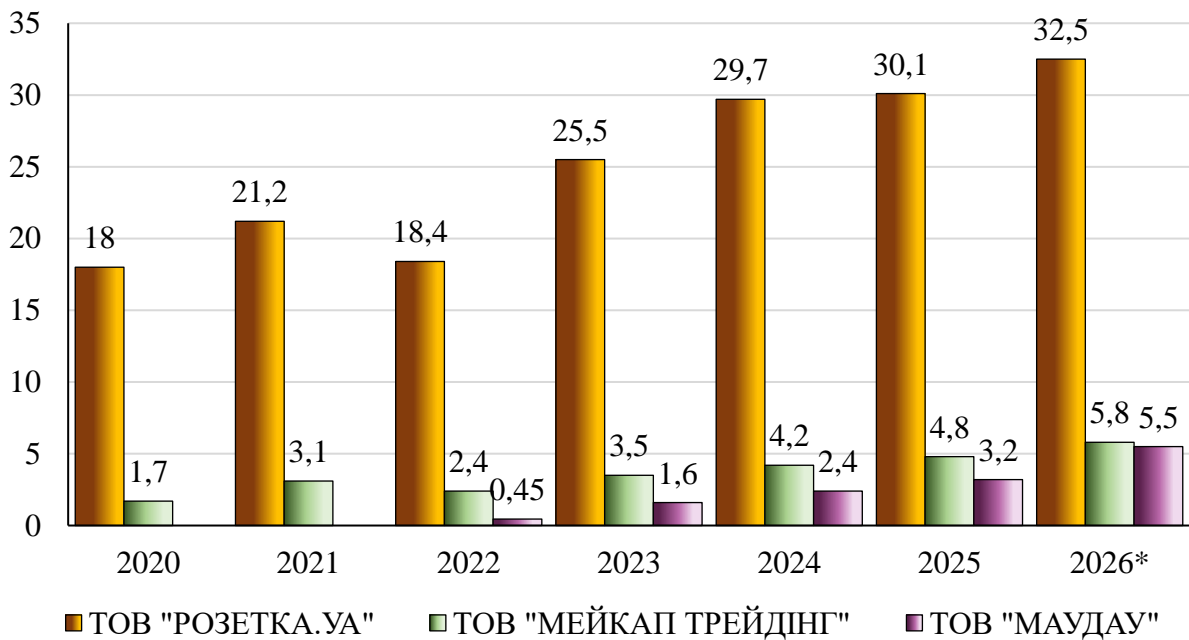


Рис. 2.23. Динаміка доходів підприємств електронної комерції України з топ-10 за доходом у 2020-2026 рр. (2026* – прогноз), млрд грн.

Джерело: побудовано за даними [268]

Географічний розподіл суб'єктів електронної комерції також підтверджує високу концентрацію та асиметрію цього сегменту. Зокрема, 1656 компаній, або 52% від їх загальної кількості, а також 12,9 тис. активних ФОП (17% усіх онлайн-підприємців країни) зареєстровано в м. Києві. Загалом, близько 79% усіх юридичних осіб, що працюють у сфері електронної комерції, зосереджено в шести провідних регіонах України: 58% у Києві та Київській області (1849 компаній), 5,78% – у Дніпропетровській (184), 5,59% – в Одеській (178), 4,96% – у Харківській (158) і 4,68% – у Львівській області (149) [164] (рис. 2.24). Концентрація споживачів і професійних кадрів, розвинена логістична інфраструктура, доступ до фінансових сервісів та місткого споживчого ринку створюють природні переваги в цих регіонах порівняно із периферійними, де стартові умови менш вигідні, що ускладнює швидке масштабування та знижує конкурентний потенціал компаній, які там працюють.

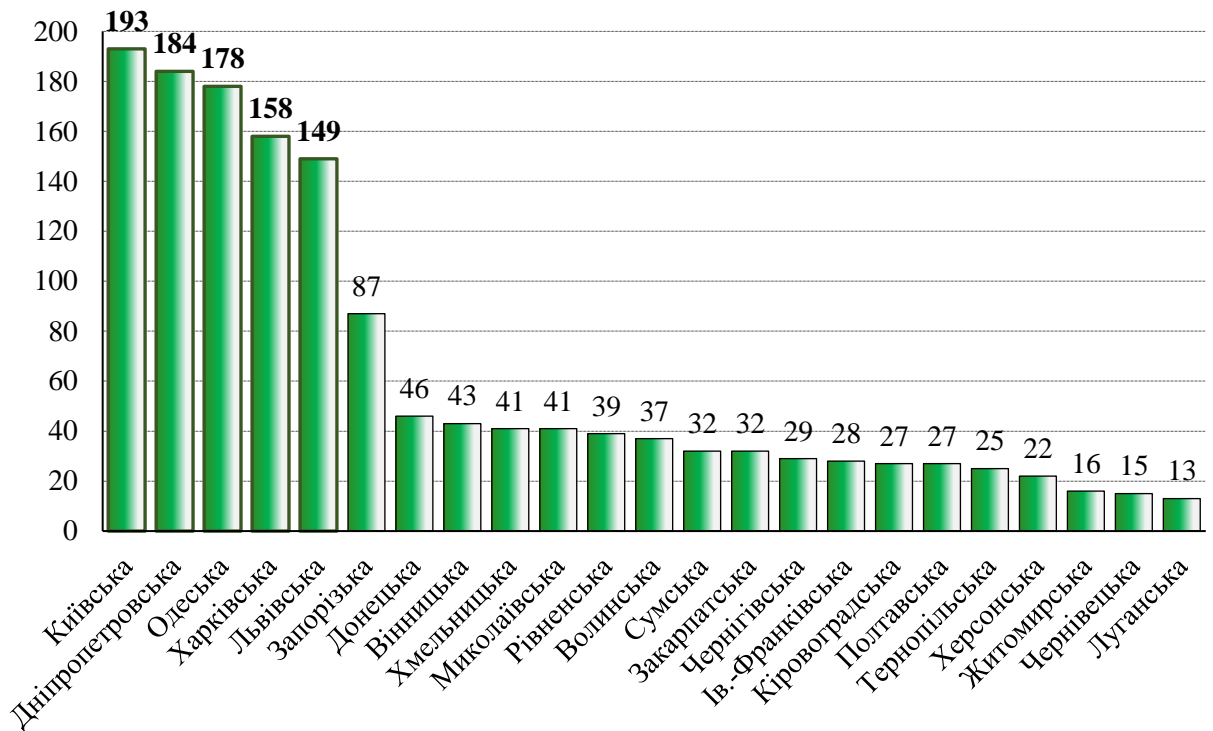


Рис. 2.24. Регіональний розподіл компаній онлайн ритейлу (грудень 2025 р.), од.

Джерело: побудовано за даними [164]

Таким чином, просторовий аспект концентрації поглиблює нерівність між учасниками ринку і перетворюється на бар'єр для розвитку конкурентних переваг, в першу чергу тих, що потребують швидкого масштабування.

Важливим проявом структурної асиметрії ринку є також ускладнення самої природи конкурентної боротьби. На сучасному етапі підприємства в якості її інструментів використовують не лише ціну та широту асортименту, а і цифрову видимість, швидкість і вартість доставки, зручність користування платформою, рівень довіри до бренду, ефективність програм лояльності, якість сервісної підтримки та персоналізацію клієнтського досвіду. Важливість зазначених інструментів підтверджується дослідженнями Baymard Institute (рис. 2.25) [5].



Рис. 2.25. Причини відмови від онлайн-покупок на етапі оформлення замовлення

Джерело: побудовано за даними [5]

За даними DHL E-commerce Trends Report 2025, 73% глобальних покупців не купуватимуть в онлайн-ритейлера, якщо не довіряють його провайдеру доставки, 72% зазначають, що безкоштовна доставка покращила б їх досвід онлайн-покупок, а 53% – що важливим чинником є безкоштовне повернення [1].

Отже, розширення інструментарію конкурентної боротьби відкрило можливості для завоювання міцних ринкових позицій не лише великим платформам, а й нішевим компаніям, що підтверджується появою серед ринкових лідерів спеціалізованих підприємств, орієнтованих на окремі товарні сегменти та здатних формувати конкурентні переваги через експертність, високий рівень сервісу і глибоке задоволення потреб цільової аудиторії. Зокрема, до топ-10 компаній за величиною виручки в 2025 р. увійшли MAKEUP, Yakaboo, Укрзоогруп та інші (рис. 2.22).

Наведені дані дають підстави стверджувати, що надмірна концентрація ринку у поєднанні зі зростаючою складністю конкурентної боротьби є одним із ключових чинників, що обмежує можливості формування і реалізації стійких конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні. Розширення цифрової аудиторії, розвиток онлайн-каналів продажу та покращення технічної інфраструктури, з одного боку, створюють нові можливості для зростання ринку, однак з іншого – посилюють конкурентний ризик і підвищують вимоги до якості сервісу, логістики, швидкості обслуговування та клієнтського досвіду. Водночас поява нових учасників на ринку не супроводжується пропорційним перерозподілом ринкової сили, що зберігає переваги великих платформ і ускладнює закріплення більшості малих та середніх підприємств на стійких ринкових позиціях. За таких умов компанії дедалі частіше змушені шукати альтернативні моделі конкуренції через освоєння нішевих сегментів, диференціацію пропозиції та створення унікальної клієнтської цінності.

Поряд із високою концентрацією ринку суттєвим бар'єром формування конкурентних переваг для підприємств електронної комерції України є обмежений доступ до якісної цифрової аудиторії. Його вплив визначається не стільки формальним рівнем поширення цифрових технологій, скільки неоднорідністю потенційної онлайн-аудиторії за рівнем підключення до мережі, якістю інтернет-доступу, територіальною локалізацією та інтенсивністю використання цифрових каналів комунікації (табл. 2.9). За таких умов навіть значна за чисельністю аудиторія не є однаково досяжною в комерційному сенсі, а можливості підприємств щодо залучення клієнтів, масштабування продажів і формування лояльності істотно відрізняються залежно від здатності працювати з різними сегментами цифрового ринку.

**Динаміка показників доступу до якісної цифрової аудиторії в Україні
у 2020-2025 рр.**

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Оціночна чисельність населення, млн осіб	43,60	43,33	36,07	37,42	38,30	39,30
Інтернет-користувачі, млн осіб	29,47	31,10	28,57	29,64	31,50	35,30
Рівень проникнення інтернету, %	67,6	71,8	79,2	79,2	82,4	89,0
Населення поза інтернетом, млн	14,13	12,23	7,50	7,78	6,74	4,30
Активні мобільні підключення, млн	60,78	62,64	55,88	55,64	56,40	55,00
Активні мобільні підключення, % до чисельності населення	139,4	144,6	154,9	148,7	147,0	139,0
Соціально-медійна аудиторія, млн	25,7	28,0	26,7	24,3	21,6	23,0
Соціально-медійна аудиторія, % до чисельності населення	58,9	64,6	74,0	64,9	56,4	58,1
Медіанна швидкість мобільного інтернету, Mbps	–	27,26	11,23	24,83	31,23	58,73
Медіанна швидкість фіксованого інтернету, Mbps	–	51,7	60,00	73,68	83,81	88,01

Примітки [260]:

• оціночна чисельність населення наведена за методологією DataReportal на основі міжнародних статистичних джерел і використовується як база для розрахунку відносних цифрових показників; значення не є офіційними демографічними даними Державної служби статистики України;

• соціально-медійна аудиторія (social media user identities) не тотожна кількості унікальних осіб і може включати дублікати акаунтів; міжрічні зіставлення слід трактувати з урахуванням можливих методологічних змін DataReportal

Джерело: побудовано за звітами DataReportal [238-243], що містять дані на початок відповідного року

Наведені в табл. 2.9 дані свідчать, що бар'єр доступу до якісної цифрової аудиторії в Україні у 2020-2025 рр. формувався під впливом поєднання двох процесів: загального розширення цифрового середовища та одночасного скорочення демографічної бази ринку. З одного боку, кількість інтернет-користувачів зростає з 29,47 млн осіб у 2020 р. до 35,30 млн осіб у 2025 р., а рівень проникнення інтернету підвищився з 67,6% до 89,0%. З іншого – чисельність населення, використана як база цифрових розрахунків, за цей самий період скоротилася 43,6 млн до 39,6 млн осіб. Це означає, що розширення онлайн-аудиторії відбувалося не стільки за рахунок зростання місткості ринку, скільки

завдяки інтенсивнішому залученню наявного населення до цифрового середовища.

Переломним у даному контексті став 2022 р., коли внаслідок повномасштабної війни відбулося різке звуження кола споживачів електронної комерції. Оціночна чисельність населення скоротилася на 7,26 млн порівняно з 2021 р., кількість інтернет-користувачів – на 2,53 млн осіб, а число мобільних підключень – на 6,76 млн., тобто зовнішній шок вплинув не лише на фізичну економіку, але і на цифровий сегмент.

У 2023-2025 рр. цифрова аудиторія поступово відновлюється завдяки високій адаптивності українського суспільства до цифрових форматів споживання, проте відновлення не означає повного усунення бар'єру доступу, оскільки у 2025 р. поза інтернетом залишалось 4,3 млн осіб або 11%. Іншими словами, електронна комерція не може охопити весь споживчий простір країни на відміну від традиційної торгівлі, і частина потенційного попиту залишається недоступною для онлайн-моделей продажу. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не завжди мають достатньо ресурсів для поєднання онлайн-просування з альтернативними каналами комунікації, фізичною присутністю, партнерською логістикою чи локалізованим сервісом.

Крім того, важливим виміром проблеми є не лише кількість аудиторії, а і якість доступу до цифрового середовища. У 2022 р. медіанна швидкість мобільного інтернету знизилася до 11,23 Mbps, що негативно вплинуло на користувацький досвід, можливості мобільних покупок, швидкість завантаження контенту та стабільність онлайн-оплат. За наступні три роки ситуація суттєво покращилася, і у 2025 р. швидкість мобільного інтернету вже досягла 58,73 Mbps, а фіксованого – 88,01 Mbps, проте сам факт подібної реакції системи демонструє вразливість цифрової інфраструктури до воєнних та інфраструктурних шоків. Для електронної комерції це є сигналом того, що конкурентні переваги, побудовані на використанні мобільних застосунків, візуального контенту, швидкої оплати із використанням персоналізованих рекомендацій чи онлайн-консультацій, можуть бути одномоментно втрачені або

реалізовуватися фрагментарно в залежності від можливості та якості доступу споживача до цифрового сервісу.

Нарешті, окремою проблемою є розрив між загальною інтернет-аудиторією та платформенно досяжною. Соціальні мережі на сьогодні є одним з ключових каналів залучення клієнтів, цифрового маркетингу, ретаргетингу та формування лояльності. Водночас показник соціально-медійної аудиторії у 2025 р. становив 23 млн верифікованих користувачів, що суттєво менше за 35,3 млн інтернет-користувачів. Це означає, що не вся цифрова аудиторія однаково доступна для маркетингового впливу через соціальні мережі, а отже підприємства електронної комерції змушені комбінувати різні канали залучення клієнтів, інвестувати в пошуковий маркетинг, маркетплейси, email-маркетинг, мобільні застосунки та програми лояльності.

Таким чином, бар'єр доступу до якісної цифрової аудиторії в Україні має багатовимірний характер і не зводиться до простого показника проникнення інтернету, проявляючись через поєднання демографічних втрат, нерівномірної якості інтернет-доступу, фрагментованості каналів цифрової комунікації та збереження офлайн-сегмента. За таких умов конкурентні переваги підприємств електронної комерції формуються не самим фактом присутності в онлайні, а здатністю ефективно працювати з неоднорідною аудиторією, адаптувати маркетингові інструменти до різних груп споживачів і перетворювати цифрове охоплення на реальні продажі та довгострокову лояльність клієнтів.

Незважаючи на інтенсивний розвиток логістичної інфраструктури в Україні, вагомим бар'єром реалізації конкурентних переваг для підприємств електронної комерції залишаються логістично-операційні обмеження. Їх специфіка полягає в тому, що сучасний споживач сприймає швидку, зручну та передбачувану доставку вже не як додаткову перевагу продавця, а як базовий стандарт ринку.

У 2021-2025 рр. логістична інфраструктура України активно масштабувалася. Кількість точок сервісу (відділень, точок видачі, поштоматів) провідного логістичного оператора зросла з понад 20 тис. до 50 тис., а кількість

відправлень – з 372 млн до 522 млн одиниць (рис. 2.26), тобто ринок доставки навіть в умовах війни продовжував розширюватися та адаптуватися до зростаючих потреб онлайн-торгівлі.



Рис. 2.26. Динаміка розвитку мережі сервісних точок та обсягів відправлень провідного логістичного оператора України у 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано за даними [7; 99-101; 202]

Водночас саме такий розвиток підвищив вимоги до підприємств електронної комерції. Якщо раніше сама наявність доставки могла виступати конкурентною перевагою, то сьогодні ринок очікує швидкого вручення, широкої географії обслуговування, зручних точок видачі, прозорого відстеження замовлення та стабільної якості сервісу. Для малого й середнього бізнесу відповідність таким стандартам ускладнюється обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішніх операторів та меншою здатністю компенсувати витрати на логістику.

Ризики, пов'язані із воєнними діями на території країни, додатково загострюють логістичні проблеми підприємств, оскільки руйнування транспортної інфраструктури, зміна маршрутів, обстріли прифронтових територій, періодичні блокування прикордонних переходів з боку сусідніх

держав, а також перебої з енергопостачанням знижують передбачуваність виконання замовлень та підвищують операційні витрати продавців. Через це підприємства змушені постійно розробляти резервні логістичні рішення й працювати в умовах підвищеної сервісної відповідальності.

Отже, логістично-операційний бар'єр має подвійний прояв. З однієї сторони розвиток ринку доставки розширює можливості онлайн-продажів і робить перспективи бізнесу більш привабливими, але водночас піднімає планку очікувань, формуючи високі стандарти швидкості, доступності та надійності сервісу, відповідати яким здатні не всі підприємства. Тому логістика для компаній e-commerce виступає перетворюється з допоміжної функції на один з ключових чинників конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність підприємств електронної комерції суттєвий вплив чинить також рівень цифрової довіри та платіжної безпеки. У цифровому середовищі довіра до продавця формується через прозорість умов угоди, безпеку і надійність транзакцій, захист персональних даних, достовірність інформації про товар, стабільність комунікації та якість післяпродажного сервісу. Найменше порушення вказаних вимог призводить до вкрай негативних наслідків – втрати репутації, зростання частки відмов від покупки, зниження рівня повторних замовлень. Для більшості підприємств проблема довіри часто пов'язана з недостатнім рівнем кіберзахисту, слабкими механізмами управління репутаційними ризиками та неготовністю швидко реагувати на кризові ситуації в цифровому середовищі.

Для оцінки рівня цифрової довіри та безпеки онлайн-взаємодії доцільно використовувати сукупність показників, що характеризують ступінь поширення сучасних платіжних інструментів, а також масштаби ризиків, пов'язаних з їх використанням (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники розвитку ринку платіжних послуг та його безпеки в Україні у
2021-2025 рр.**

Показник	Рік				
	2021	2022*	2023	2024	2025
Кількість платіжних терміналів у торговельній і сервісній мережі, тис. од.	426,4	386,3	458,4	496,5	558,6
Оплата товарів і послуг у мережі Інтернет, млрд грн.	721,3	491,0	646,5	622,0	770,0
Частка безготівкових операцій із платіжними картками за сумою, %	60,9	68,1	65,0	64,5	65,4
Частка інтернет-оплати у сумі всіх безготівкових операцій із платіжними картками, %	23,3	15,6	16,0	14,7	16,4
Збитки від незаконних дій та шахрайських операцій з платіжними картками, млн грн.	329,5	481,0	833,0	1100,0	1400,0
Частка збитків, спричинених соціальною інженерією, % від загальної суми збитків	н/д	53	80	84	90
Середня сума однієї незаконної операції, грн.	1600	2200	3065	4247	5536

*За 2022 р. Національний банк України наводив порівнювані дані переважно за травень-грудень, тому показники мають обмежену зіставність із повними річними даними інших років

Джерело: побудовано за даними [97; 107]

До таких індикаторів можна віднести рівень розвитку платіжної інфраструктури, обсяги інтернет-оплат, частку безготівкових операцій, а також фінансові втрати від шахрайства та характер загроз у сфері цифрових платежів. Вони дозволяють комплексно оцінити, наскільки сприятливим є середовище для формування довіри споживачів до електронної комерції.

Дані табл. 2.10 демонструють поступовий розвиток в Україні платіжної інфраструктури і поширення безготівкових розрахунків. Кількість платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережі у 2025 р. досягла 558,6 тис., що стало найвищим значенням за весь аналізований період. Частка безготівкових операцій із платіжними картками за останні п'ять років стабільно перевищувала 60%, у 2025 р. вона досягла значення у 65,4%. Це свідчить про закріплення

цифрових платіжних практик у повсякденній поведінці населення та формування сприятливих передумов для розвитку електронної комерції.

Показовою є також динаміка інтернет-оплат. У 2025 р. обсяг оплати товарів і послуг у мережі Інтернет досяг 770 млрд грн., перевищивши рівень «довоєнного» 2021 р. Водночас частка інтернет-оплат у структурі всіх безготівкових карткових операцій становила 16,4%, що свідчить про суттєву роль онлайн-каналів у сучасній системі споживчих розрахунків. Для підприємств електронної комерції це означає розширення потенційної клієнтської бази.

Негативним наслідком стрімкої цифровізації платіжної системи і торговельно-сервісних відносин є суттєве посилення ризиків платіжної безпеки. Якщо у 2021 р. збитки від незаконних дій та шахрайських операцій з платіжними картками становила 329,5 млн грн., то у 2025 р. вони зросли до 1,4 млрд грн., тобто більш ніж у чотири рази. Одночасно середня сума однієї незаконної операції збільшилася з 1,6 до 5,5 тис. грн., що свідчить про зростання фінансової небезпеки окремого інциденту для споживача. За таких умов навіть одиничний негативний досвід може суттєво вплинути на готовність клієнтів до повторних онлайн-покупок, серйозно похитнувши конкурентну позицію підприємства.

Вкрай тривожною тенденцією на сьогодні є зростання частки збитків, спричинених соціальною інженерією – вона збільшилася з 53% у 2022 р. до 90% у 2025 р. Іншими словами, ключові ризики цифрової довіри і платіжної безпеки з площини технічної надійності платіжної інфраструктури в поведінкову площину, де маніпулятивний вплив на користувачів, недостатній рівень цифрової грамотності населення та недосконалість комунікації можуть нівелювати всі зусилля підприємства з побудови надійної системи кібербезпеки. За такого рівня соціальної інженерії недовіра споживачів транлюється з окремих шахрайських випадків на онлайн-торгівлю загалом.

Отже, для підприємств електронної комерції конкурентні переваги дедалі більше визначаються в тому числі здатністю гарантувати клієнту безпечну, прогнозовану та контрольовану цифрову взаємодію. В сучасних умовах цифрова довіра споживачів досягається оперативним реагуванням підприємства на

виклики, впровадженням ефективної системи кіберзахисту, забезпеченням прозорості онлайн-операцій та формуванням стабільного позитивного клієнтського досвіду, а кіберстійкість із виключно захисного елементу перетворюється на ключову ланку ланцюга формування довгострокової цінності для споживача, оскільки клієнт надає перевагу тому сервісу, який вважає безпечним, надійним і контрольованим.

Одним з найвідчутніших бар'єрів розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні на сьогодні є фінансово-інвестиційні обмеження. Цифровий бізнес, до якого належить і e-commerce, є одним з найбільш динамічних сегментів економіки, а його успішність і конкурентоспроможність у першу чергу визначаються швидкістю впровадження інновацій, масштабами фінансування розвитку технологічних платформ, логістики, цифрового маркетингу, систем кіберзахисту, клієнтського сервісу, аналітики та операційної діяльності. Брак фінансових ресурсів гальмує інвестиційний процес, ставлячи підприємство перед необхідністю вибору пріоритетів розвитку, обмежуючи можливості набуття стійких конкурентних переваг, переводячи його в режим поточного функціонування і короткострокового виживання.

На відміну від традиційного бізнесу, де реновація чи повна заміна обладнання відбувається раз на декілька років, а інколи і десятиліть, в електронній комерції потреба в інвестиціях є перманентною, оскільки для утримання конкурентних позицій підприємство має на постійній основі фінансувати оновлення програмного забезпечення та ІТ-рішень, рекламну активність і роботу з даними, оптимізацію логістичних і сервісних операцій, удосконалення клієнтського досвіду і комунікації, систему кіберзахисту та підтримуючий сервіс. Тобто сучасне e-commerce підприємство змушене фінансувати одразу кілька витратних напрямів, а з огляду на те, що участь у конкурентній боротьбі постійно дорожчає (табл. 2.11), брак фінансово-інвестиційних ресурсів стає все відчутнішим.

Таблиця 2.11

Показники витрат на цифрове просування та технологічний розвиток підприємств електронної комерції в Україні у 2021-2025 рр., млрд грн.

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг ринку платного пошуку (Search advertising: Google Ads та ін.)	н.д.	12,49	н.д.	20,23	25,29
Обсяг ринку SEO-послуг	1,17	1,05	2,84	4,41	4,01
Обсяг ринку Digital Development (створення сайтів, e-commerce платформ, технічних рішень)	н.д.	н.д.	1,45	1,60	2,17
Обсяг ринку SMM-послуг	0,839	0,394	0,496	0,824	0,936
Комісія маркетплейсів*, % від продажу	11,2	11,5	12,4	13,1	13,6

* оцінено як середній рівень комісій провідних українських маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, OLX, Kasta та ін.) з урахуванням типових тарифів за категоріями товарів, відкритих тарифних умов платформ і ринкових оглядів

Джерело: побудовано за даними [206]

Зокрема, обсяг ринку платного пошуку з 2022 р. подвоївся, сегмент SEO-послуг за останні п'ять років збільшився майже у 3,5 рази, а ринок SMM-послуг у 2025 р. зріс у 2,3 рази порівняно із 2022 р., перевищивши обсяг «довоєнного» 2021 р. Постійно підвищуються і комісійні ставки маркетплейсів (табл. 2.11).

Зростання витрат на цифрове просування і технологічну підтримку бізнесу для більшості підприємств, особливо малих і середніх, часто перетворюється на непереборну перешкоду щодо формування конкурентних переваг на ринку електронної комерції. Тим більше, як показує господарська практика, фінансування поточної діяльності та інвестування розвитку в Україні здійснюється переважно за рахунок власних коштів підприємств (табл. 2.12). За офіційними даними Державної служби статистики України в 2024-2025 рр. частка власних коштів підприємств у загальній сумі капітальних інвестицій складала понад 71%, в той час як позикові кошти, зокрема кредити банків, не перевищували 3,8% у 2024 р. та 5,1% у 2025 р. [64; 104].

Таблиця 2.12

**Показники інвестиційного забезпечення та вартості фінансових ресурсів
підприємств в Україні у 2021-2025 рр.**

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025*
Частка власних коштів підприємств та організацій у капітальних інвестиціях, %	68,6	72,8	72,3	71,0	71,2
Частка кредитів банків та інших позик у капітальних інвестиціях, %	5,0	4,2	2,9	3,8	5,1
Частка коштів інвесторів-нерезидентів у капітальних інвестиціях, %	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1
Облікова ставка НБУ на кінець року, % річних	9,0	25,0	15,0	13,5	15,5

* дані попередні і можуть уточнюватися

Джерело: побудовано за даними [64; 104]

Слід зазначити, що в країнах Європи підприємства також здійснюють інвестиційну діяльність переважно за власні кошти, частка залучених ресурсів, зокрема банківських кредитів, є незначною, проте вони є більш доступними. Так, за даними European Central Bank [210], середня ставка за новими кредитами нефінансовим корпораціям у Польщі на початку 2026 р. становила близько 5,8% річних, тобто в 2-3 разів нижче, ніж в Україні.

Згідно результатів опитування, проведеного ЕВА та UKRSIBBANK [183], більшість малих і середніх підприємств в Україні потребують фінансування. Лише 9% респондентів заявили, що не мають потреби в додаткових ресурсах. Незважаючи на значний попит, доступ до фінансування з боку банківської системи для вітчизняних підприємців на сьогодні є суттєвою проблемою, що визначається рядом бар'єрів, наявності яких наголошують респонденти (рис. 2.27) [183].



Рис. 2.27. Основні бар'єри фінансування вітчизняного бізнесу в Україні

Джерело: побудовано за даними [183]

Низька доступність позикових коштів є маловпливовою на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, особливо за такої структури джерел інвестиційних ресурсів, яка є в Україні, якщо обсяги прибутків і рівень рентабельності діяльності в сфері e-commerce є досить високими. Проте і тут компанії, що працюють на вітчизняному ринку, стикаються з певними проблемами – незважаючи на суттєві обороти, прибутковість даного виду діяльності є незначною. Аналізуючи відкриті фінансові дані підприємств із згаданого рейтингу топ-10, можемо бачити, що прийнятний рівень рентабельності та обсяги прибутків, які дозволяють активно інвестувати в розвиток і зміцнення конкурентних позицій, має тільки одна компанія – ДП «КК «Клуб сімейного дозвілля», рівень рентабельності якої в 2022 р. складав 16,16%, у 2023 р. – 24,07%, у 2024 р. – 24,75%, а у 2025 р. – 20,03% [268]. Решта ж демонструє вкрай обмежені можливості щодо активної інвестиційної діяльності та спроможності суттєво наростити потенціал конкурентоспроможності за рахунок власних коштів (рис. 2.28). У той же час ТОВ «MAUDAU» попри значний щорічний приріст доходу (+262,71% у 2023 р., +46,9% у 2024 р.,

+33,35% у 2025 р.) має від'ємні показники рентабельності протягом усього аналізованого періоду (–12,61% у 2022 р., –22,02% у 2023 р., –27,15% у 2024 р. та –23,4% у 2025 р.) [268].

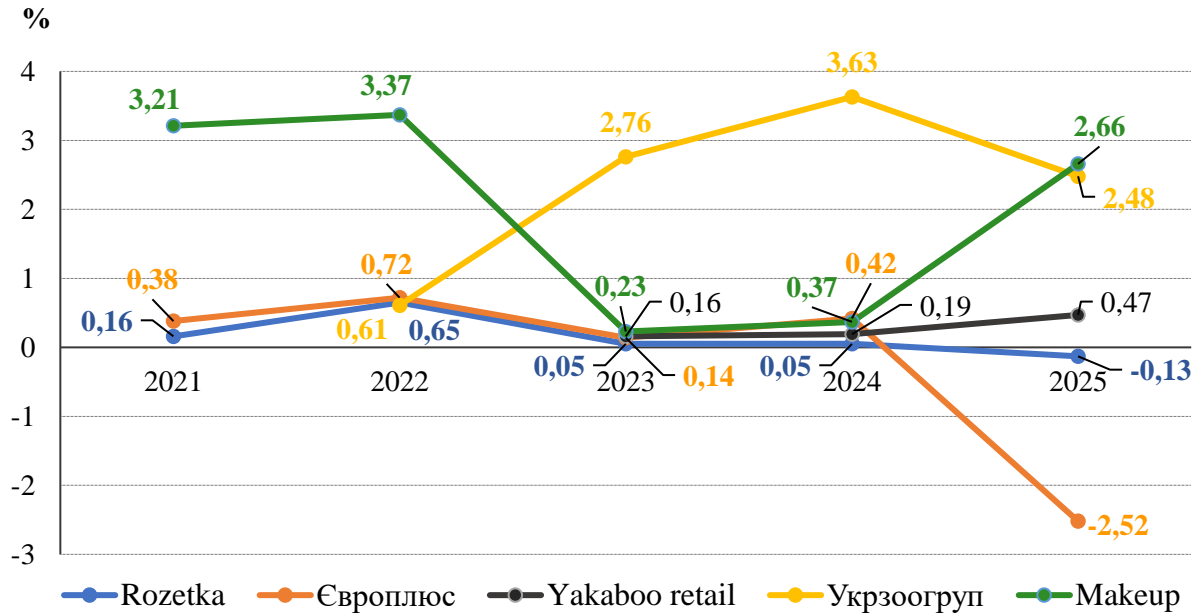


Рис. 2.28. Динаміка рентабельності окремих підприємств електронної комерції України як індикатор можливостей самофінансування розвитку

Джерело: побудовано за даними [268]

Наведені дані демонструють різний фінансовий стан вітчизняних підприємств електронної комерції, проте фінансово-інвестиційні обмеження щодо формування конкурентних переваг і утримання міцних ринкових позицій відчують майже всі, незалежно від розміру доходів і ринкової частки.

Узагальнюючи проблеми, пов'язані з високою вартістю кредитних ресурсів, ускладненим доступом до зовнішнього фінансування, незначними обсягами прибутку в умовах самофінансування розвитку та низьким рівнем рентабельності, можна говорити про суттєве звуження можливостей переважної більшості підприємств вітчизняної електронної комерції щодо масштабування діяльності, технологічного оновлення, нарощування комунікаційних і маркетингових спроможностей та інвестування в сервісні переваги.

За таких умов фінансово-інвестиційні обмеження виявляються не лише ресурсною проблемою окремих підприємств, а системним фактором, що впливає на структуру конкуренції в галузі, оскільки сильніші позиції отримують компанії з більшим оборотом, запасом капіталу та доступом до фінансових ресурсів, які навіть за низьких показників рентабельності зберігають можливість вкладати кошти у технологічне оновлення, маркетинг і зміцнення ринкових позицій, тоді як переважна більшість підприємств, насамперед малих і середніх, змушена функціонувати в режимі стриманого розвитку.

Зважаючи на виклики війни, з якими стикнулася Україна, поряд з проблемами концентрації та асиметрії ринку, довіри та доступу до якісної цифрової аудиторії, фінансових та інвестиційних ресурсів, логістично-операційних обмежень для підприємств електронної особливо відчутним стає кадрово-компетентнісний бар'єр у процесі утримання ними міцних ринкових позицій.

Специфіка електронної комерції полягає в тому, що ключові конкурентні переваги підприємства, на відміну від традиційної торгівлі, формуються не у фізичному торговельному просторі, а через цифрову платформу, онлайн-комунікацію, автоматизовані сервіси, аналітичні системи, що висуває особливі вимоги до кваліфікації і компетенції кадрів. Кадрово-компетентнісний профіль такого підприємства представлений не лише фахівцями у сфері торгівлі. Для організації ефективної роботи компанії будь-якого масштабу – від окремого онлайн-магазину до великого маркетплейсу – потрібні фахівці у сфері інформаційних технологій, аналітики даних, цифрового маркетингу, управління клієнтським досвідом, автоматизації процесів та технічної підтримки онлайн-платформи. Іншими словами, конкурентоспроможність компанії напряму залежить від наявності висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати технологічний розвиток бізнесу в динамічному цифровому середовищі. Саме тому кадровий потенціал підприємств електронної комерції концентрується переважно навколо ІТ-фахівців і суміжних цифрових компетенцій.

Згідно даних про інвестиційний профіль цифрового сектору України, підготовлених на основі міжнародних джерел, зокрема Coursera Global Skills Report [223], наша країна посідає 15 місце у світі за рівнем професійних навичок цифрової економіки, що свідчить про високий потенціал її людського капіталу. Протягом останніх п'яти років, попри війну, економічні, політичні та інші проблеми, кількість ІТ-фахівців в Україні постійно зростає, перевищивши у 2025 р. рівень 2018 р. на 56% (рис. 2.29), причому 60,5% їх загальної чисельності в 2025 р. склали технічні спеціалісти, 88% з яких належать до рівнів Middle, Senior та Lead, а частка Senior-фахівців становить 40,4%. Серед технічних спеціалістів 43% мають загальний досвід роботи в ІТ від 6 до 15 років, 12% – понад 15 років [233].

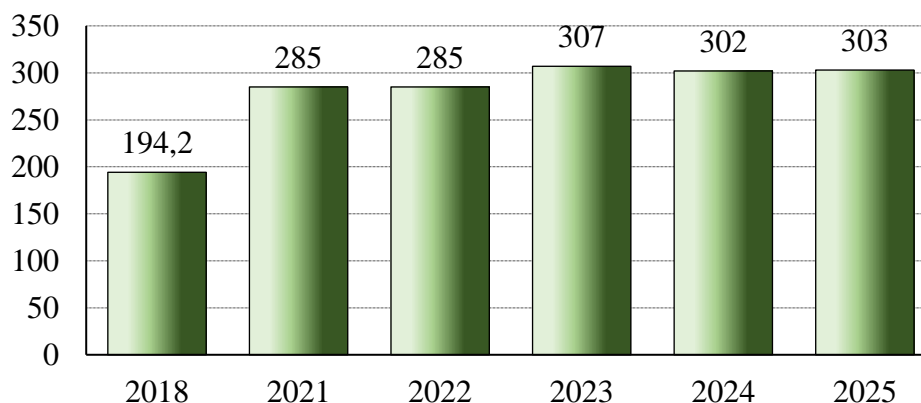


Рис. 2.29. Динаміка чисельності ІТ-фахівців України у 2018-2025 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано за даними [232; 233]

Незважаючи на значний кадровий потенціал цифрової економіки та його високий компетентнісний рівень, попит на ІТ-фахівців залишається високим. Підприємствам електронної комерції доводиться конкурувати на ринку праці не лише між собою, але і з іншими сферами та галузями (рис. 2.30).



**Рис. 2.30. Розподіл ІТ-фахівців України
за основними сферами зайнятості у 2025 р., %**

Примітка: частина фахівців працює в декількох галузях

Джерело: побудовано за даними [233]

Електронна комерція залучає п'яту частину всіх ІТ-фахівців, конкуруючи з банківським сектором, HealthTech, ІТ-аутсорсом та іншими, а ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі за спеціаліста є заробітна плата (рис. 2.31).

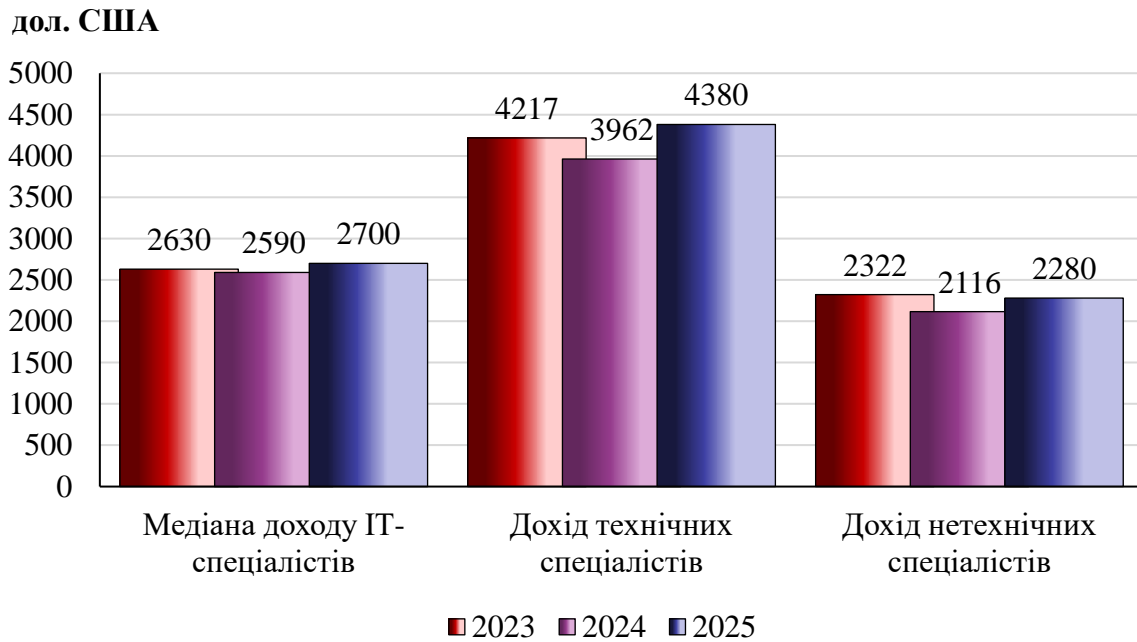


Рис. 2.31. Рівень середньомісячної заробітної плати ІТ-спеціаліста в Україні у 2023-2025 рр., дол. США

Примітка: до технічних фахівців належать інженери-програмісти різної спеціалізації, до нетехнічних – керівництво вищої ланки, спеціалісти з аналітики, дизайну, маркетингу, рекрутингу, продажі, фінансів та інших адміністративних ролей

Джерело: побудовано за даними [73; 233]

За даними дослідження IT Research Ukraine 2025 [233], медіанний рівень заробітної плати ІТ-фахівців у 4,5 рази перевищує середню заробітну плату по Україні, а заробітна плата технічних фахівців – у 7,3 рази. Така вартість спеціаліста часто перетворюється на кадровий бар'єр, особливо для малих і середніх підприємств, позбавляючи їх можливості сформувати повноцінну фахову команду розробки, аналітики, маркетингу, CRM-менеджменту та кібербезпеки, що суттєво послаблює їх конкурентні позиції в секторі електронної комерції. Дозволити собі найняти фахівців високого рівня і сформувати багатoproфільну команду, здатну забезпечити постійний інноваційно-технологічний розвиток, можуть лише великі компанії.

Отже, кадрово-компетентнісний бар'єр у формуванні конкурентних переваг для більшості підприємств електронної комерції проявляється не стільки в дефіциті кадрів чи недостатньому рівні їх компетенції, скільки у відсутності можливості конкурувати за них на ринку праці, в перерозподілі фахівців на

користь більш платоспроможних секторів економіки або більш потужних гравців ринку e-commerce. За умов, коли великі платформи комплектують найсильніші команди, менші компанії змушені компенсувати кадровий дефіцит аутсорсингом, універсальністю персоналу або жертвувати темпами цифрового розвитку.

Поряд із внутрішніми ресурсними обмеженнями, структурною асиметрією ринку та складністю доступу до якісної цифрової аудиторії суттєвою проблемою для підприємств електронної комерції залишається недосконалість інституційного середовища, в межах якого здійснюється їх діяльність.

Традиції, правила, рамки поведінки суб'єктів на ринку, формальні і неформальні норми, що діють в тій чи іншій сфері, визначаються інституційним середовищем, яке впливає на умови конкуренції, прозорість ринку, стабільність і передбачуваність господарської діяльності. Оскільки «правила гри» на цифровому ринку діють для всіх його учасників, інституційні проблеми набувають всеохоплюючого і системного характеру.

Для сучасної України найбільш відчутним проявом недосконалості інституційного середовища є тінізація економіки. Згідно даних звіту Ernst & Young Global Shadow Economy Report 2025 [295] у 2025 р. її рівень складав 19,3% ВВП, що набагато нижче довоєнного періоду, коли протягом 10 років його значення фіксувалося в межах 27-36%. Проте, уряд України дає більш песимістичні оцінки – 40% економіки на сьогодні потенційно може перебувати в «тіні». При цьому найбільш «тіньовими» галузями визнаються торгівля, агросектор та переробна промисловість, де рівень тінізації може досягати 60-70% [158].

Для сфери електронної комерції тінізація означає неконтрольоване поширення неформальної торгівлі через соціальні мережі, месенджери, онлайн-майданчики без офіційної реєстрації бізнесу, сплати податків та дотримання стандартів, у тому числі тих, що стосуються захисту прав споживачів. За таких умов легальний бізнес опиняється в невігідній конкурентній позиції – податкове навантаження, витрати на персонал, логістику, сертифікацію продукції та

виконання регуляторних вимог роблять його значно дорожчим, дозволяючи при цьому тіньовому сектору демпінгувати ціни без особливих зусиль. Мотивація щодо інвестицій у розвиток сервісу, бренду, інновації поступово зникає, перетворюючись на перешкоду розвитку конкурентних переваг добросовісних підприємств [93].

Не меншою проблемою залишається корупція та адміністративний тиск, що загрожує підприємствам електронної комерції вибіркоvim контролем, складнощами митного оформлення імпортованих товарів, частка яких є суттєвою в асортименті майже всіх учасників ринку, дискримінацією щодо окремих гравців, обмеженнями доступу до державних сервісів та затягуванням дозвільних процедур. За таких умов конкурентні переваги визначаються не тільки і не стільки ефективністю бізнес-моделі, скільки доступом до неформальних механізмів впливу на можливості отримання вигідних позицій на ринку.

Досить відчутним для підприємств проявом недосконалості інституційного середовища є мінливість і суперечливість регуляторного середовища, що виражаються у постійній зміні правил оподаткування і вимог до фіскалізації, надмірному ускладненні процедур, обліку, захисту персональних даних. Все це підвищує ступінь невизначеності для бізнесу, а для підприємств електронної комерції, що працюють в динамічному цифровому середовищі, така нестабільність ще більше ускладнює стратегічне планування і знижує мотивацію до масштабування своєї діяльності.

Як окремий «провал» інституційної компоненти розвитку бізнесу в Україні слід виділити слабкість механізмів захисту прав власності та виконання контрактів. На відміну від розвинених країн, де ефективно працюють судова система, процедури стягнення заборгованості, захист інтелектуальної власності, механізми протидії шахрайству та кіберзахисту, в Україні ці інститути залишаються недосконалими, що підвищує транзакційні витрати бізнесу. Підприємства змушені самотійно забезпечувати юридичний супровід, перевірку контрагентів, безпеку та контроль ризиків замість інвестування у власні конкурентні переваги.

Отже, недосконалість інституційного середовища створює для підприємств електронної комерції системні бар'єри розвитку, що послаблюють стимули до інвестування, впровадження інновацій та технологічного оновлення. За таких умов конкурентні переваги стають результатом не чесної конкурентної боротьби, а кращої адаптації до деформованих правил ринку, що в перспективі загрожує втратою довгострокової конкурентоспроможності.

Проаналізовані проблеми і бар'єри реалізації внутрішнього потенціалу підприємств електронної комерції є необхідною інформаційною базою для виявлення передумов розвитку їх конкурентних переваг. Наявність бар'єрів завжди виступає сигналом до пошуку моделей, механізмів та інструментів їх подолання.

Аналіз показав, що кожен бар'єр можна розглядати як наслідок інтенсивного розвитку системи, коли перспективні на початку тенденції з часом трансформуються в обмеження. Так, стрімкий розвиток логістичного сервісу, що був сприйнятий підприємствами електронної комерції як можливість масштабування бізнесу, поступово перетворився на бар'єр, оскільки високий рівень сервісу став базовим стандартом вимог споживача до якості онлайн-покупки.

Таким чином, сукупність бар'єрів, перешкод і проблем, створених середовищем функціонування e-commerce, одночасно формує передумови створення нових конкурентних переваг для підприємств, що працюють на цьому ринку (рис. 2.32).



**Рис. 2.32. Передумови розвитку конкурентних переваг підприємств
електронної комерції України**

Джерело: побудовано автором

До переліку зазначених передумов доцільно насамперед віднести диференціацію пропозиції та реалізацію нішевих стратегій, що дозволяють зміцнювати ринкові позиції підприємствам, які не володіють перевагами масштабу, а також посилення власного бренду, розширення партнерських зв'язків і підвищення рівня сервісу. Обмеження доступу до якісної цифрової аудиторії стимулюють впровадження омніканальних моделей продажу, персоналізованого маркетингу, формування спільнот споживачів та налагодження прямої комунікації з ними через програми лояльності, клубні формати взаємодії та цифрові канали зворотного зв'язку.

Диверсифікація логістики, забезпечення кібербезпеки, інтеграція найбільш безпечних платіжних інструментів, залучення грантів, участь в програмах підтримки, оптимізація витрат, інвестування в розвиток персоналу, автоматизація та цифровізація процесів, розвиток репутаційного капіталу та соціальна відповідальність – це передумови отримання позитивних результатів на шляху до зміцнення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Практичне втілення зазначених передумов потребує ефективного організаційно-економічного механізму, що здатен перетворити ресурсний, технологічний та ринковий потенціал підприємства на стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного цифрового середовища.

Висновки до розділу 2

Аналітичне дослідження стану, динаміки та особливостей ринку електронної комерції, а також механізмів формування конкурентних переваг підприємств в умовах динамічного цифрового середовища дозволило сформулювати ряд висновків, зокрема:

1. Світова електронна комерція демонструє стійке зростання, а її частка у структурі роздрібної торгівлі постійно збільшується. Найбільш потужним і

масштабним залишається сегмент B2B – оцінюваний експертами у понад 32 трлн дол. у 2025 р, він зростає в середньому на 15,6% за рік.

2. Активне розширення ринку електронної комерції супроводжується постійними структурними змінами механізмів конкуренції: зростає роль цифрових платформ і маркетплейсів, активно розвиваються мобільна і соціальна комерція, логістичні і платіжні сервіси, акцент переноситься на персоналізацію взаємодії зі споживачем і цифровий клієнтський досвід.

3. Ринок електронної комерції в Україні є відносно невеликим, проте він дуже динамічно розвивається. Виклики, з якими стикаються українські підприємства електронної комерції, пов'язані з воєнними діями, несприятливими економічними умовами, тиском з боку світових брендів, вимагають пошуку ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

4. Аналіз чинників формування конкурентних переваг довів необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємств електронної комерції як системно-динамічної категорії, що поєднує узгоджене функціонування ключових елементів e-commerce-системи та здатність підприємства адаптувати їх до змін зовнішнього середовища.

5. Дослідження системної складової конкурентоспроможності показало, що ефективність підприємств електронної комерції визначається рівнем взаємної узгодженості асортиментної політики, цифрового маркетингу, логістики, платіжної інфраструктури, клієнтського сервісу, аналітики даних та управлінської гнучкості. Наявність «вузьких» місць на окремих етапах створення споживчої цінності суттєво знижує загальну результативність системи.

6. Дослідження динамічного виміру конкурентоспроможності продемонструвало ключове значення здатності підприємств швидко адаптувати бізнес-процеси до технологічних інновацій, змін попиту та кризових викликів. Аналіз українських реалій показав, що гнучкість логістики, адаптивність операційних процесів і реактивність управлінських рішень стали важливими чинниками збереження конкурентних позицій.

7. Вивчення діяльності провідних українських платформ показало, що різні моделі електронної комерції використовують різні механізми формування конкурентних переваг в умовах асиметрії та надмірної концентрації ринку. Масштабування та мережеві ефекти, притаманні лідерам ринку, є недоступними для інших учасників, які натомість зосереджуються на логістичній інтеграції та офлайн-інфраструктурі, нішевій спеціалізації, сервісній якості та глибшому розумінні потреб цільової аудиторії.

8. У процесі дослідження виявлено ряд ключових проблем і бар'єрів розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції, серед яких: структурна асиметрія ринку, обмежений доступ до якісної цифрової аудиторії, логістично-операційні та фінансово-інвестиційні обмеження, недостатній рівень цифрової довіри та платіжної безпеки, кадрово-компетентнісний дефіцит і недосконалість інституційного середовища.

9. Доведено, що виявлені проблеми і бар'єри одночасно формують передумови розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції. Нішеві стратегії, розвиток власних брендів і партнерств, омніканальність, персоналізований маркетинг, автоматизація бізнес-процесів, диверсифікація логістики, посилення кібербезпеки та інтеграція сучасних платіжних інструментів створюють основу для зміцнення конкурентоспроможності підприємств у динамічному цифровому середовищі.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [17; 18; 72; 118; 234].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції

Впевнено зайнявши свою нішу в торговельному бізнесі, підприємства електронної комерції тим не менш стикаються з класичною для будь-якого ринкового середовища проблемою забезпечення міцних конкурентних позицій, які гарантують не лише бажаний рівень стабільності, але й стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У сфері електронної комерції ця проблема набуває особливої гостроти, оскільки швидкість технологічних змін, низькі бар'єри входу на ринок та глобальний характер конкуренції суттєво скорочують життєвий цикл конкурентних переваг.

Умовою вирішення цієї проблеми є формування системно вибудованого та орієнтованого на результат організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, адаптованого до динамічних трансформацій цифрового середовища, зумовлених стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, інтелектуальної аналітики даних та інтеграцією соціальної комерції в структуру цифрових бізнес-моделей.

Сучасний етап розвитку електронної комерції характеризується не лише посиленням глобальної конкуренції, але й радикальною зміною характеру формування конкурентних переваг, де ключову роль відіграють швидкість адаптації, здатність до персоналізації взаємодії зі споживачем та ефективне використання цифрових ресурсів. За таких умов механізм забезпечення конкурентоспроможності має розглядатися не як статична сукупність управлінських інструментів, а як інтегрована система стратегічного впливу, спрямована на трансформацію внутрішнього потенціалу підприємства у стійкі

динамічні конкурентні переваги. Це зумовлює необхідність уточнення сутності та структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції з урахуванням специфіки їх цифрової бізнес-моделі.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції – це системно організована сукупність цілей, принципів, ресурсів (передусім цифрових та інформаційних), управлінських інструментів, аналітичних процедур, узгоджена практична реалізація яких забезпечує перетворення внутрішніх можливостей підприємства на стійкі конкурентні переваги, сприяє формуванню спроможності до адаптації, масштабуванню і персоналізації бізнес-процесів з метою досягнення довгострокової стратегічної стійкості. Цей механізм є складною динамічною системою, що об'єднує управлінські методи, цифрові, фінансові, операційні, репутаційні, безпекові інструменти та організаційні структури для зміцнення ринкових позицій підприємства електронної комерції в динамічному бізнес-середовищі. Він базується на оптимізації ресурсів, стратегічному маркетингу, впровадженні інновацій та управлінні конкурентними перевагами.

На відміну від традиційних підприємств, де механізм конкурентоспроможності ґрунтується переважно на оптимізації матеріальних ресурсів та виробничих процесів, у сфері електронної комерції його ядром виступає управління цифровими активами, даними та алгоритмічними інструментами взаємодії зі споживачем. Це зумовлює підвищену динамічність механізму, скорочення життєвого циклу конкурентних переваг та необхідність постійної адаптації бізнес-моделі до технологічних і поведінкових змін.

Формування і функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції має ґрунтуватися на певних принципах, в першу чергу на загальних – цілеспрямованості, системності, комплексності, зворотного зв'язку, ефективності, а також специфічних, зумовлених цифровою природою бізнесу підприємств електронної комерції та особливостями конкурентного середовища, в якому вони працюють, що визначає відмінність їх конкурентної поведінки від

традиційних моделей:

1. Принцип цифрової домінанти. В той час, як для традиційного бізнесу базовими ресурсами є матеріальні та фінансові активи, для підприємств електронної комерції це, в першу чергу, бази даних, платформи, цифрова інфраструктура, відповідно механізм забезпечення їх конкурентоспроможності має ґрунтуватися на пріоритетності цифрових ресурсів, даних, алгоритмів та інструментів як ключових факторів формування конкурентних переваг.

2. Принцип динамічної адаптивності. Особливістю цифрового бізнесу в цілому й електронної комерції зокрема є надзвичайно високі порівняно з традиційними видами бізнесу темпи змін та суттєво коротший життєвий цикл конкурентних переваг, саме тому пропонуваній механізм повинен забезпечувати швидку адаптацію бізнес-процесів, інструментів і стратегій відповідно до технологічних, ринкових та поведінкових змін у ланцюгу створення цінності.

3. Принцип алгоритмічної керованості. Управлінські рішення щодо поточної та перспективної діяльності більшості підприємств приймаються переважно на основі періодичної звітності. Суттєва відмінність електронної комерції від традиційного бізнесу полягає в тому, що тут прийняття рішень повинно базуватися на інтелектуальній аналітиці, використанні технологій штучного інтелекту та обробці великих масивів даних у режимі реального часу, що має бути враховано при формуванні механізму.

4. Принцип клієнтоцентричності та персоналізації. В традиційних видах бізнесу організаційно-економічний механізм містить маркетинг як одну зі складових, що інколи навіть не виконує визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, в той час як для електронної комерції клієнтська аналітика є ядром та визначає живучість бізнесу в принципі. Тому формування конкурентних переваг здійснюється підприємствами електронної комерції через індивідуалізацію пропозиції, інтеграцію соціальної комерції та багатоканальну взаємодію зі споживачем.

5. Принцип інтегративності та екосистемності. На відміну від

традиційного бізнесу, де підприємство є відносно автономним, в електронній комерції воно – частина цифрової екосистеми, тому механізм забезпечення конкурентоспроможності такого підприємства має створювати умови для взаємодії з цифровими платформами, маркетплейсами, соціальними мережами та логістичними сервісами в межах єдиної екосистеми створення цінності.

6. Принцип стратегічної гнучкості. Пропонований механізм має бути орієнтований не лише на підтримання поточної конкурентоспроможності, а й на формування довгострокової стратегічної спроможності підприємства до масштабування інновацій, освоєння нових ринків та проактивної трансформації бізнес-моделі.

У цифровому бізнес-середовищі організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності має формуватися і функціонувати не лише на основі розглянутих принципів, але й у відповідності до логіки взаємодії ключових елементів діяльності підприємства електронної комерції, що охоплюють ринок, клієнта, внутрішні бізнес-процеси, цифрові технології, фінансове забезпечення та систему управління ризиками. У цьому контексті доцільно розглядати функціонування вказаного механізму через послідовність взаємопов'язаних елементів, що відображають специфіку формування конкурентних переваг у сфері електронної комерції:

– ринок – він визначає загальні умови діяльності підприємств електронної комерції, умови конкуренції, рівень конкурентного тиску, що вимагає аналізу ринкової кон'юнктури, оцінки динаміки і тенденцій цифрової торгівлі, дослідження конкурентного середовища, моніторингу поведінкових змін споживачів. Саме на цьому етапі формуються стратегічні орієнтири розвитку підприємства та визначаються потенційні напрями формування конкурентних переваг;

– клієнт – центральний елемент у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції, оскільки саме поведінка, потреби та очікування споживачів визначають характер взаємодії підприємства з ринком. У межах цього елементу використовуються інструменти

сегментації клієнтів, аналізу споживчих даних, персоналізації пропозиції, формування клієнтського досвіду, що дозволяє підвищити рівень задоволеності та лояльності споживачів;

– бізнес-процеси – операційна модель підприємства електронної комерції, що охоплює організацію та оптимізацію його основних функцій і процесів, зокрема управління асортиментом, обробку замовлень, логістичне забезпечення, взаємодію з клієнтами та післяпродажне обслуговування. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів, якість сервісу та загальну конкурентоспроможність підприємства;

– цифрові технології – ключовий інструментальний елемент механізму, що забезпечує функціонування всіх інших складових системи і охоплює платформи електронної торгівлі, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструменти цифрового маркетингу, аналітику великих даних, а також технології штучного інтелекту, що дозволяють автоматизувати процеси прийняття управлінських рішень;

– фінансове забезпечення – ресурсна основа реалізації конкурентної стратегії підприємства, що забезпечує управління фінансовими потоками, інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, оптимізацію витрат на залучення клієнтів, оцінку економічної ефективності впровадження інноваційних технологій;

– система управління ризиками – передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних із функціонуванням підприємств у висококонкурентному цифровому середовищі, зокрема технологічних, інформаційних, фінансових та репутаційних ризиків, що можуть виникати внаслідок швидких змін цього середовища або порушення стабільності функціонування онлайн-платформ.

Взаємодія наведених елементів формує основу створення споживчої цінності в електронній комерції. Ланцюг створення цінності e-commerce компанії відображає послідовність основних етапів її взаємодії зі споживачем, у межах яких формуються конкурентні переваги [27; 29; 112; 178; 257]. До

ключових етапів такого ланцюга доцільно віднести: залучення клієнта, формування взаємодії з ним, здійснення покупки, виконання замовлення, післяпродажне обслуговування та формування довгострокової лояльності споживачів. На кожному з цих етапів застосовуються специфічні управлінські інструменти, ефективність яких визначає здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги в цифровому середовищі. На відміну від класичного підходу до ланцюга створення цінності (зокрема моделі М. Портера), у сфері електронної комерції його структура є значно більш клієнтоцентричною та орієнтованою на використання даних, що формують основу персоналізації взаємодії зі споживачем (рис. 3.1).

Реалізація організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції здійснюється через використання відповідного інструментарію, який сприяє ефективному функціонуванню окремих елементів системи та підтримує формування конкурентних переваг на кожному етапі ланцюга створення цінності. Він охоплює сукупність управлінських засобів і практичних рішень, за допомогою яких досягаються стратегічні цілі підприємства та формуються його конкурентні переваги у процесі створення споживчої цінності [63; 103; 121; 172; 173]. З огляду на специфіку цифрового бізнес-середовища доцільно виокремити кілька ключових груп інструментів механізму:

– *організаційно-правові*, що створюють нормативну основу функціонування підприємства та регламентують ключові бізнес-процеси. До них належать внутрішні регламенти роботи цифрових платформ, політики управління даними, стандарти обслуговування клієнтів, правила взаємодії з маркетплейсами та партнерами;

– *цифрові*, пов'язані із застосуванням інформаційних систем, платформ електронної комерції, інструментів аналітики даних та управління взаємовідносинами з клієнтами. Йдеться, зокрема, про використання CRM- та CDP-систем, платформ веб-аналітики, інструментів персоналізації пропозицій, систем автоматизації маркетингу та алгоритмів рекомендацій;

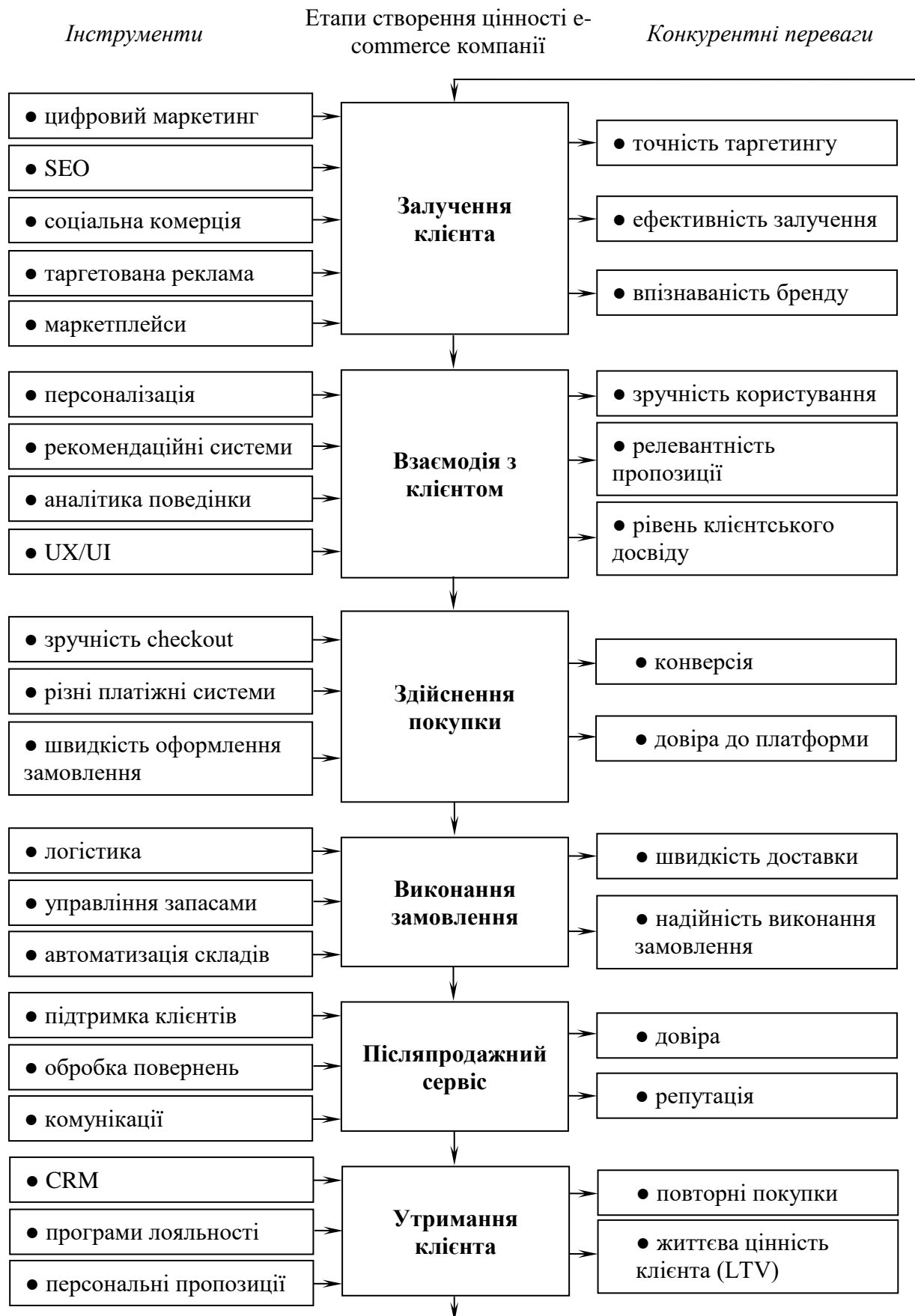


Рис. 3.1. Ланцюг створення цінності e-commerce компанії і точки формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

– *операційні*, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, логістичних операцій та інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства. До цієї групи належать інструменти управління запасами, автоматизації обробки замовлень, інтеграції з логістичними сервісами, управління доставкою та омніканальної взаємодії зі споживачами;

– *репутаційні*, що сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, розвитку бренду та підвищенню довіри споживачів. Серед них – системи управління відгуками клієнтів, інструменти комунікації в соціальних мережах, інструменти управління рейтингами та відгуками на маркетплейсах, програми лояльності та контент-маркетинг;

– *безпекові*, орієнтовані на управління ризиками, захист інформаційних ресурсів та підтримання стабільності функціонування цифрової інфраструктури підприємства. До них належать системи кібербезпеки, механізми захисту персональних даних, інструменти протидії шахрайству в онлайн-платежах, а також системи моніторингу ризиків у цифровому середовищі.

При побудові організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції важливо зробити акцент на тому, що ключовою особливістю сучасного етапу розвитку нашої цивілізації є стрімке зростання ролі штучного інтелекту. Активне поширення цифрових технологій та інтенсивне масштабування обсягів даних, що генеруються в усіх сферах діяльності, зумовлюють трансформацію його ролі у функціонуванні бізнесу, в тому числі електронної комерції. Якщо на початкових етапах технології штучного інтелекту використовувалися переважно як допоміжні інструменти аналітики або автоматизації окремих операцій e-commerce, то на сьогодні вони поступово перетворюються на невід’ємний елемент її цифрової бізнес-моделі. В таких умовах ефективне функціонування підприємств електронної комерції дедалі більше залежить від здатності інтегрувати алгоритми штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень, аналізу поведінки споживачів, оптимізації операційної діяльності та формування персоналізованого клієнтського досвіду.

При цьому штучний інтелект слід не просто інтегрувати в організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як окремий цифровий інструмент – його необхідно перетворити на наскрізний аналітико-управлінський контур, що забезпечує підтримку та часткову автоматизацію управлінських рішень. Такий контур функціонує на основі обробки значних масивів даних про поведінку споживачів, результати продажів, маркетингові активності, ринкові тенденції та операційні показники діяльності підприємства. На основі аналізу цих даних алгоритми штучного інтелекту формують аналітичні висновки, рекомендації для управління та можуть автоматично реалізовувати окремі функції в межах цифрової інфраструктури електронного бізнесу.

Функціонально AI-контур охоплює кілька ключових сфер управління діяльністю підприємства електронної комерції, зокрема [30; 35; 39; 42; 69; 70; 94; 113; 135; 147; 149; 169]:

1. Управління пошуком і навігацією на цифрових платформах, де алгоритми штучного інтелекту мають використовуватися для:

- оптимізації пошукової видачі;
- ранжування товарів;
- формування персоналізованих рекомендацій;
- адаптації результатів пошуку до індивідуальних характеристик і попередньої поведінки споживача.

Реалізація зазначених функцій алгоритмами AI дозволяє підвищувати релевантність пропозицій, скорочувати час пошуку товарів та збільшувати ймовірність здійснення покупки.

2. Оптимізація операційної діяльності підприємства. У цьому напрямі технології штучного інтелекту застосовуються для:

- прогнозування попиту;
- управління товарними запасами;
- оптимізації логістичних процесів;
- планування поставок;
- реалізації механізмів динамічного ціноутворення.

Застосування AI-алгоритмів у межах операційної діяльності дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність управління ресурсами.

3. Управління клієнтським досвідом (UX) та персоналізація взаємодії зі споживачами. У цій сфері алгоритми штучного інтелекту забезпечують:

- генерування персоналізованих рекомендацій на основі вивчення аудиторії, конкурентів та потреб користувачів;
- розроблення індивідуальних пропозицій;
- створення адаптивних інтерфейсів користувача;
- застосування інтелектуальних чат-ботів і систем автоматизованої підтримки клієнтів.

Завдяки цьому формується більш індивідуалізований користувацький досвід, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню їхньої лояльності до підприємства.

4. Управління маркетинговими комунікаціями та цифровою рекламою. Тут алгоритми штучного інтелекту використовуються для:

- ефективної сегментації ринку та визначення цільових сегментів;
- прогнозування поведінки споживачів на основі аналізу тенденцій змін у їх смаках і перевагах;
- оптимізації рекламних кампаній;
- персоналізації маркетингових повідомлень;
- управління рекламними бюджетами в режимі реального часу.

Це забезпечує більш точне спрямування маркетингових комунікацій на цільові групи споживачів, підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємства та сприяє раціоналізації використання рекламних бюджетів.

Інтеграція технологій штучного інтелекту у зазначені функціональні складові управління змінює характер реалізації відповідних бізнес-процесів, оскільки суттєва частина аналітичних, маркетингових та операційних функцій виконується алгоритмами AI. Це сприяє інтелектуалізації управління, підвищує рівень автоматизації прийняття рішень та створює передумови для переходу від

традиційної моделі електронної комерції до концепції автономної e-commerce, де штучний інтелект виступає не лише інструментом аналітики, а й активним елементом управлінського контуру підприємства.

Одним із ключових результатів інтелектуалізації електронної комерції та інтеграції AI-контурів у її бізнес-процеси став активний розвиток соціальної комерції, що поєднує онлайн-шопінг із соціальною взаємодією. Сьогодні s-commerce – один із найшвидше зростаючих каналів електронної торгівлі. До прикладу, близько 60% споживачів у всьому світі використовують соціальні мережі для здійснення покупки [218], в середньому 1,212 млрд онлайн-покупців купують щось на Facebook Marketplace – це приблизно 40% від 3,03 млрд користувачів Facebook щомісяця [4; 248]. Що ще важливіше – завдяки соцмережам змінився сам шлях покупки: покупець у процесі користування тією чи іншою соцмережею бачить товар, відкриває рекомендації, переходить до покупки прямо в додатку і здійснює покупку, не виходячи з нього. Тобто соціальні мережі стають не просто каналом реклами, а повноцінною торговельною інфраструктурою.

Оскільки соціальна комерція неможлива без алгоритмів рекомендацій, персоналізації стрічки, інтелектуального таргетингу, аналізу поведінки користувачів, роботи з інфлюенсерами, автоматизованого управління рекламою і т.п., можемо стверджувати, що вона фактично працює на AI-алгоритмах. У цьому контексті AI-контур організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції виступає технологічною основою розвитку s-commerce, оскільки саме алгоритми штучного інтелекту забезпечують індивідуалізацію взаємодії зі споживачами, оптимізацію цифрових маркетингових кампаній та інтеграцію торговельних функцій у середовище соціальних платформ. Це дозволяє підприємствам формувати нові конкурентні переваги, розширювати канали збуту та підвищувати ефективність взаємодії з аудиторією.

Реалізація концепції автономної e-commerce можлива лише за умови запровадження ефективної системи контролю функціонування AI-контуру

організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Незалежно від сфери діяльності, контроль виступає невід'ємним елементом управлінського процесу, оскільки саме він забезпечує узгодженість між поставленими цілями, прийнятими управлінськими рішеннями та фактичними результатами функціонування системи.

Особливого значення функція контролю набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу та активного впровадження технологій штучного інтелекту. В моделі автономної електронної комерції контроль стає одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму, його ефективність визначає коректність алгоритмічних рішень, рівень управління ризиками, безпеку використання даних та можливість досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

У цьому контексті особливо актуальною стає концепція AI-governance, яка передбачає формування системи принципів, правил, стандартів і процедур управління використанням технологій штучного інтелекту в діяльності підприємства [313]. Управління штучним інтелектом охоплює політики, процеси та організаційні механізми, за допомогою яких визначаються підходи до розроблення, впровадження і використання AI-систем, а також встановлюються вимоги щодо їх безпечного та відповідального функціонування [314].

З позицій організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції AI-governance можна трактувати як систему управлінських принципів, правил і процедур, спрямованих на забезпечення ефективного, безпечного та етично відповідального використання технологій штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємства e-commerce.

Ключовими складовими AI-governance у сфері електронної комерції мають бути [11; 30; 39; 44; 88; 108]:

- управління якістю даних. Ця складова охоплює формування політик збору, зберігання та обробки даних, які використовуються для навчання алгоритмів штучного інтелекту;

- контроль алгоритмічних рішень. Він насамперед спрямований на моніторинг коректності функціонування AI-систем і запобігання можливим алгоритмічним помилкам;

- управління ризиками використання AI – включає кібербезпеку, захист персональних даних, мінімізацію репутаційних ризиків через реалізацію архітектури довіри в системах штучного інтелекту;

- формування етичних стандартів застосування AI. Вказані стандарти регламентують використання персональних даних споживачів та забезпечують прозорість алгоритмічних рішень.

Запровадження AI-governance дозволяє підприємствам електронної комерції не лише підвищити ефективність використання алгоритмів штучного інтелекту, а й побудувати архітектуру довіри для систем контролю використання AI-технологій, що забезпечує прозорість, відстежуваність та обґрунтованість управлінських рішень.

У моделі автономної електронної комерції AI-governance виконує роль інституційного контуру контролю функціонування алгоритмічних систем управління, забезпечуючи баланс між рівнем автоматизації бізнес-процесів і необхідністю управлінського контролю за результатами їх роботи.

Таким чином, запропонований AI-орієнтований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції ґрунтується на поєднанні традиційних елементів управління з інноваційними підходами, пов'язаними з інтеграцією технологій штучного інтелекту. Його ключовою особливістю є виділення AI-контуру як самостійного рівня підтримки та часткової автоматизації управлінських рішень, що взаємодіє з основними бізнес-процесами підприємства, а також формування AI-governance як інституційного контуру контролю функціонування алгоритмічних систем. Такий підхід забезпечує узгодженість між рівнем автоматизації управління та необхідністю контролю за результатами діяльності, створюючи передумови для переходу до автономної моделі електронної комерції. Структурну взаємодію зазначених елементів відображено на рис. 3.2.

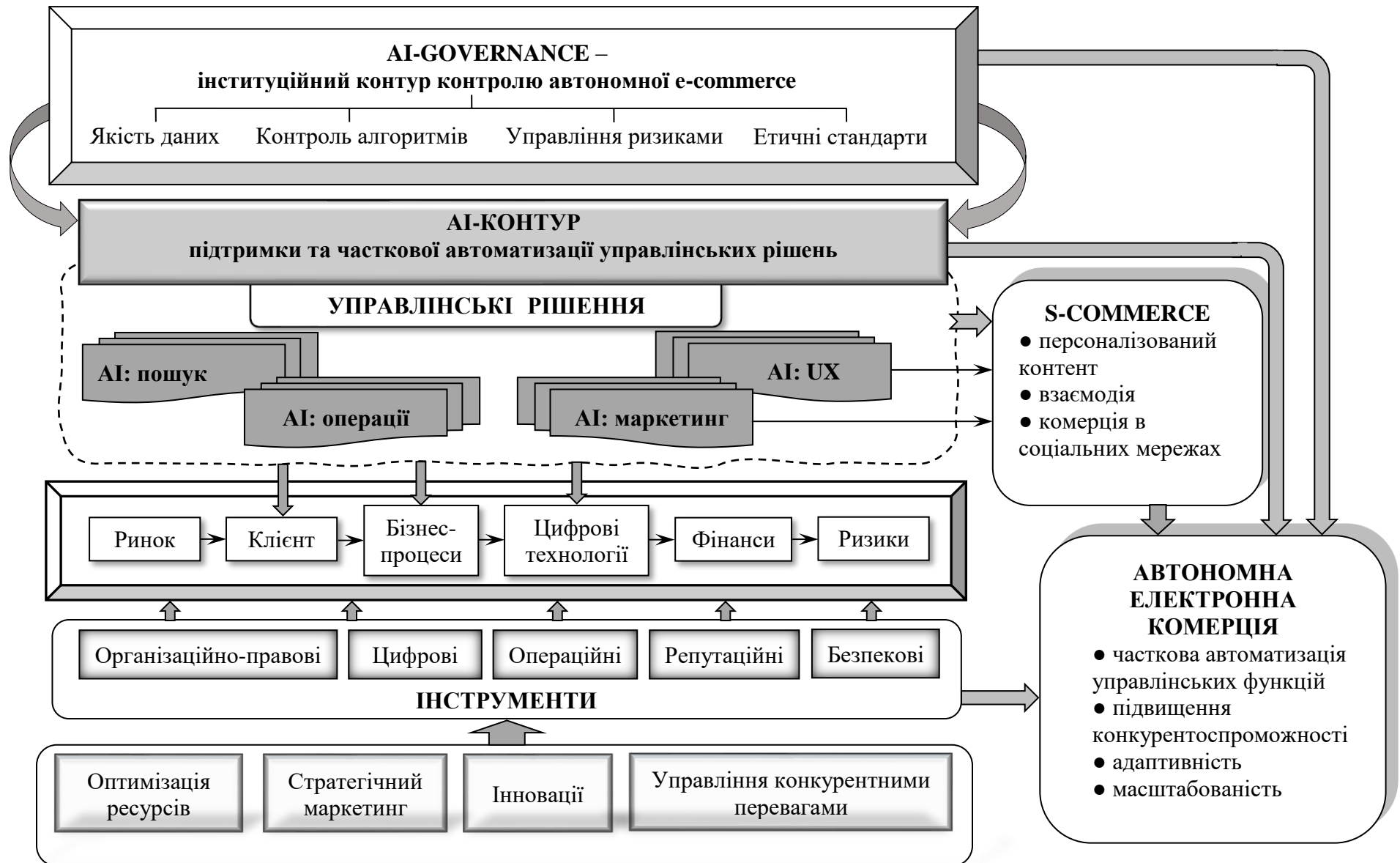


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованого механізму створює передумови для переходу підприємств електронної комерції до автономної моделі функціонування, в межах якої поєднуються високий рівень адаптивності, персоналізації та масштабованості бізнес-процесів із належним рівнем управлінського контролю та управління ризиками. Це, своєю чергою, забезпечує підприємству формування стійких динамічних конкурентних переваг у цифровому середовищі.

3.2. Прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії на основі діагностики конкурентоспроможності e-commerce компанії в умовах глобальної цифровізації ринків

Перед сучасними компаніями в сфері електронної комерції постає надзвичайно важливе питання визначення стратегічних орієнтирів, які відповідають глобальному тренду цифровізації ринків. Зокрема у аспекті забезпечення конкурентоспроможності ключовими є такі прояви цифровізації, як стрімке поширення практик залучення штучного інтелекту, платформізація бізнесу, омніканальна торгівля, цифрові платежі та фінтех, кібербезпека та цифрова довіра тощо.

Очевидно, що розробка стратегії компанії або її перегляд та встановлення актуальних стратегічних пріоритетів потребує системного дослідження як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішнього конкурентного середовища, у межах якого воно функціонує. Окрім динамічності цифрових ринків, про яку ми зазначили вище, сфері електронної комерції притаманна швидка зміна споживчих очікувань, посилення ролі маркетингових каналів та їх диверсифікація (поява s-commerce), трансформація концепції персональних сайтів на користь розвитку платформених бізнес-моделей, підвищення значущості цифрової довіри та технологічної адаптивності при прийнятті клієнтських рішень та інші актуальні трендові прояви. Все це у сукупності обумовлює необхідність постійної стратегічної діагностики, яка, очевидно,

відрізняється від класичних підходів, притаманних стратегічному менеджменту [75; 127; 275], та потребує адаптації під умови саме цифрових ринків. Відсутність такої діагностики унеможливорює об'єктивну оцінку компанією власної ринкової позиції, визначення рівня сформованості конкурентних переваг, виявлення слабких сторін цифрової бізнес-моделі, а отже, своєчасно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Діагностика ринкового середовища є вихідною передумовою обґрунтування стратегічних перспектив розвитку e-commerce компанії [19; 154; 198]. На наш погляд, важливим у цьому аспекті є не лише фіксація поточного стану ринку, але й виявлення тенденцій, які можуть визначати майбутні характеристики конкуренції, якими в умовах цифровізації, з-поміж інших, виступають персоналізація пропозицій, омніканальність, автоматизація клієнтської взаємодії, розвиток транскордонної електронної комерції та зростання вимог до безпеки цифрових транзакцій. З іншої сторони, невід'ємною складовою такої діагностики є визначення конкурентних позицій самої e-commerce компанії. Оскільки саме це дає змогу співставити фактичний стан компанії з можливостями та загрозами ринкового середовища. Конкурентна позиція відображає не лише місце компанії серед інших учасників ринку, а й ступінь її здатності утримувати клієнтів, залучати нову аудиторію, забезпечувати якісний цифровий сервіс, крім того, для ефективності операційної діяльності: організовувати логістику та використовувати дані для прийняття управлінських рішень, і, як наслідок, – підтримувати лояльність та забезпечувати довіру споживачів [274; 305]. От же, на нашу думку, стратегічна діагностика має бути орієнтована не лише на оцінювання результатів діяльності, а й на виявлення потенціалу подальшого розвитку, масштабування та зміцнення конкурентних переваг.

На нашу думку, розробка конкурентної стратегії компанії повинна базуватись на результатах комплексної діагностики, яка, своєю чергою, передбачає аналіз ринкового середовища та оцінювання конкурентних позицій самої компанії у ньому. Конкурентоспроможність компанії у сфері електронної

комерції, як ми обґрунтували у п.1.1, передбачає ідентифікацію рівня цифрової зрілості, інноваційної спроможності та операційно-логістичної ефективності, оцінювання клієнтського досвіду та рівня цифрової довіри. Такий підхід дозволяє не лише визначити рівень конкурентоспроможності компанії, а й окреслити пріоритетні стратегічні напрями її подальшого розвитку.

На відміну від традиційної оцінки конкурентоспроможності підприємства [32; 33; 142], котра у більшості існуючих підходів зосереджується на урахуванні таких критеріїв, як ціни, якості, витрат і частки ринку, стратегічна діагностика e-commerce компанії, на наш погляд, має враховувати специфіку цифрового ланцюга створення цінності [10; 269-270; 289]. У цьому ланцюзі, як ми довели у п. 3.1, вагомим елементами, які його формують, є товарна пропозиція, цифрові канали залучення споживачів, конверсійність вебресурсів, якість клієнтського досвіду, рівень довіри до онлайн-платформи, швидкість виконання замовлень, гнучкість логістики, ефективність цифрового маркетингу, рівень кіберзахищеності та здатність компанії використовувати дані для прийняття управлінських рішень.

Отже, *стратегічною діагностикою конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції ми пропонуємо вважати комплексний аналітико-управлінський процес системного дослідження ринкового середовища, конкурентних позицій та клієнтських атрибутів, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін компанії на конкурентному ринку, встановлення стратегічних орієнтирів розвитку та обґрунтування конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації ринків.* В рамках такої стратегічної діагностики, на відміну від існуючих підходів оцінювання конкурентоспроможності, ми вважаємо за необхідне урахування таких факторів, як: цифрова зрілість, клієнтська цінність, операційно-логістична ефективність, інноваційна адаптивність компанії та рівень цифрової довіри.

З огляду на зазначене вище, стратегічну діагностику конкурентоспроможності e-commerce компанії доцільно здійснювати за чотирма послідовними етапами (рис. 3.3):

- 1) забезпечити формування системи показників за функціонально-стратегічними блоками;

- 2) визначити вагомість блоків і показників на основі експертного оцінювання;
- 3) провести розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;
- 4) здійснити вибір конкурентної стратегії на основі матричного позиціонування компанії.

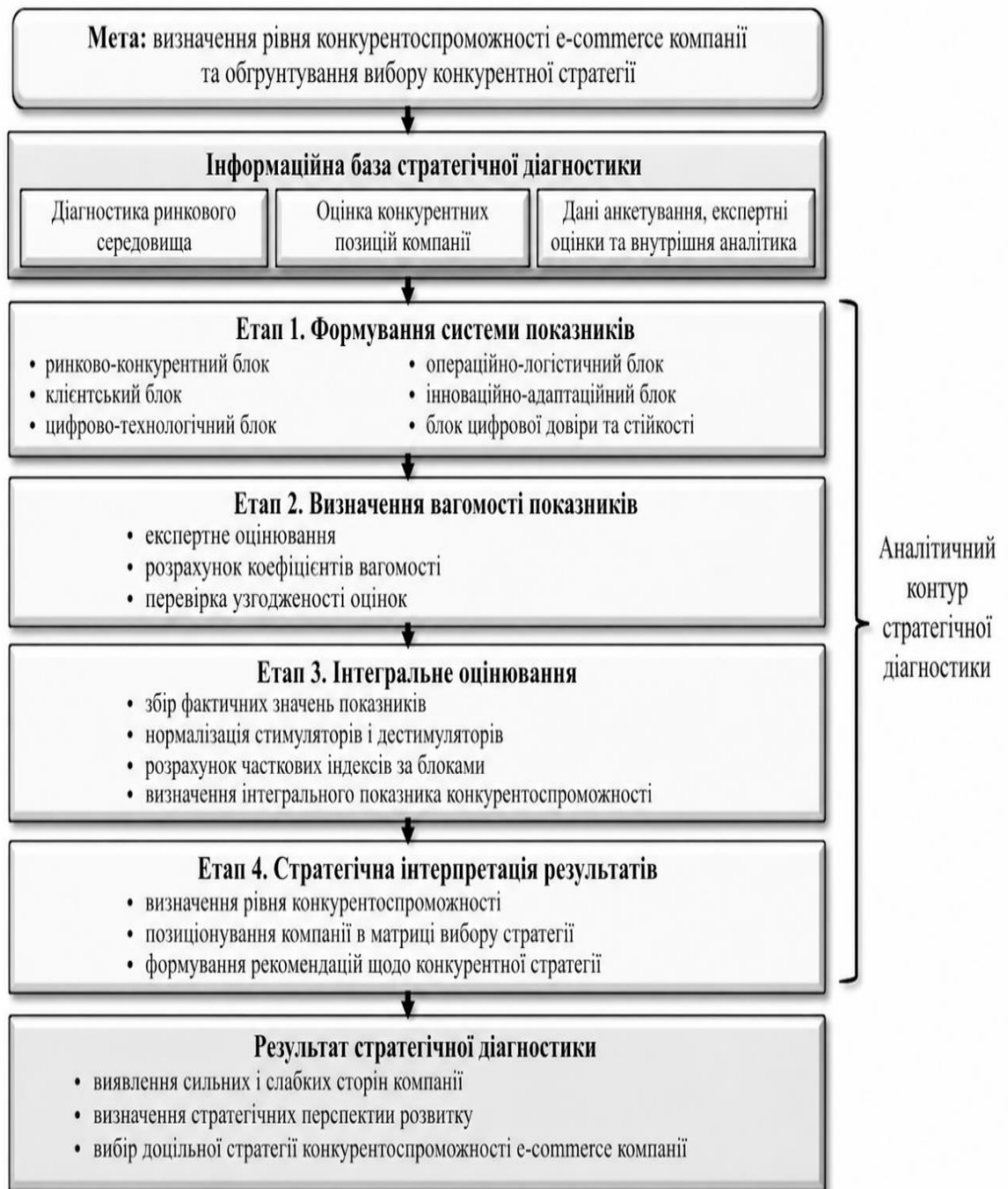


Рис. 3.3. Модель стратегічної діагностики конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції

Джерело: розроблено автором

Такий алгоритм дозволяє, на противагу фрагментарному аналізу окремих показників компанії та ринкового середовища, забезпечити цілісний і обґрунтований висновок щодо доцільного стратегічного напрямку розвитку e-commerce компанії на цифрових ринках.

На першому етапі запропонованої нами моделі здійснюється визначення переліку показників, які відображають ключові напрями формування конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції. На основі проведеного вище дослідження процесів формування конкурентоспроможності у цифровому середовищі, на наш погляд, доцільно виокремити шість аналітичних блоків: ринково-конкурентний, клієнтський, цифрово-технологічний, операційно-логістичний, інноваційно-адаптаційний та блок цифрової довіри й стійкості. Розглянемо особливості та індикатори у складі цих блоків детальніше.

1. Ринково-конкурентний блок характеризує позицію компанії на ринку електронної комерції, а також її здатність конкурувати з іншими учасниками цифрового середовища, що в сучасних умовах передбачає зокрема, підтримувати впізнаваність бренду, розширювати охоплення цільової аудиторії та утримувати ринкову частку. Отже, до цього блоку доцільно включати такі «традиційні» показники, як частка ринку, темп приросту онлайн-продажів, порівняльний рівень цін, широта асортименту, так і специфічні з огляду на особливості цифрового середовища – рівень представленості на маркетплейсах, позиція компанії в пошуковій видачі та рівень цифрової видимості бренду.

2. Клієнтський блок відображає здатність e-commerce компанії формувати, підтримувати і розвивати довгострокові відносини зі споживачами. Отже, враховуючи специфіку ринку електронної комерції, він представлений показниками конверсії, частки повторних покупок, рівня утримання клієнтів, середнього чеку, рівня задоволеності клієнтів, індексу лояльності, кількості позитивних відгуків, швидкості реагування на звернення та якості післяпродажного супроводу. На наш погляд, у аспекті стратегічного розвитку та розширення конкурентного впливу на ринку, для e-commerce компанії особливо

важливим є критерій клієнтського досвіду, оскільки саме він значною мірою визначає повторюваність купівельної поведінки у цифровому середовищі.

3. Цифрово-технологічний блок через індикатори дає змогу визначити рівень технологічної готовності компанії до функціонування в умовах саме цифрової конкуренції. Зважаючи на це, до нього варто віднести показники функціональності вебсайту або мобільного застосунку, швидкості завантаження сторінок, мобільної адаптивності, інтеграції CRM- та ERP-систем, використання аналітики даних, автоматизації маркетингових комунікацій, рівня персоналізації пропозицій, використання штучного інтелекту та захищеності цифрової інфраструктури.

4. Операційно-логістичний блок характеризує здатність забезпечувати своєчасне, якісне й економічно ефективне виконання замовлень, а отже, відноситься до внутрішніх факторів, які визначають конкурентоспроможність компанії. Для e-commerce компаній цей блок має особливе значення, оскільки навіть сильна цифрова вітрина не забезпечує стійкої конкурентної переваги без надійної системи управління запасами, обробки, доставки і повернень замовлень. Також ця група індикаторів суттєво визначає ефективність самої компанії, оскільки враховує особливості організації операційної діяльності. Ми пропонуємо базовими показниками цього блоку встановити середній час обробки замовлення, швидкість доставки, частку виконаних замовлень у визначений строк, точність комплектації, рівень повернень, логістичні витрати на одне замовлення та якість інтеграції з логістичними партнерами.

5. Інноваційно-адаптаційний блок характеризує здатність компанії реагувати на зміни цифрового середовища, впроваджувати нові інструменти електронної комерції, тестувати нові бізнес-моделі, виходити на нові ринки та використовувати партнерства для посилення конкурентних позицій. Відтак, результатом аналізу індикаторів цього блоку є попереднє оцінювання ринкової гнучкості й адаптивності та стратегічної спроможності компанії. У цьому блоці слід передбачити показники частки нових цифрових інструментів у бізнес-процесах, швидкості запуску нових сервісів, рівня використання персоналізації,

готовності до транскордонної електронної комерції, кількості цифрових партнерств та інтенсивності оновлення бізнес-моделі. Проте, звичайно, рішення щодо остаточного їх переліку залежить від самої компанії та урахування її організаційних та ринкових особливостей.

6. Блок цифрової довіри та стійкості відображає здатність компанії забезпечувати безпечну, прозору й надійну взаємодію з усім колом стейкхолдерів. До цього блоку варто включати показники захищеності персональних даних, безпеки онлайн-платежів, прозорості умов купівлі й повернення, стабільності роботи цифрових каналів, наявності планів безперервності діяльності, рівня репутаційних ризиків, дотримання вимог цифрового регулювання та надійності комунікації з клієнтами. Важливим чинником, який впливає на перелік індикаторів, є стан інфраструктури ринків, на яких діє компанія.

Перелік індикаторів оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії в сфері електронної комерції наведено на рис. 3.4., а їх деталізований опис – в табл. В.1 (Додаток В).

Другим етапом стратегічної діагностики конкурентоспроможності є визначення вагомості блоків і показників. З огляду на багатокритеріальний та різновимірний характер індикаторів конкурентоспроможності e-commerce компанії, на наш погляд, доцільно використовувати експертний метод. До складу експертної групи можуть бути включені керівники e-commerce напрямів, власники онлайн-бізнесу, фахівці з цифрового маркетингу, CRM-аналітики, спеціалісти в галузі кібербезпеки, тобто представники галузі, які мають практичний досвід у сфері електронної комерції.

За класичною методикою, експертам пропонується оцінити вагомість кожного блоку за певною шкалою. Ми пропонуємо використовувати шкалу від 1 до 10 балів, де 1 бал означає мінімальний вплив блоку на конкурентоспроможність e-commerce компанії, а 10 балів – максимальний вплив. Після цього розраховується сума балів за кожним блоком та визначається коефіцієнт вагомості:



Рис. 3.4. Модель індикаторів оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії в сфері електронної комерції

Джерело: розроблено автором

$$W_j = \frac{\sum_{e=1}^n b_{je}}{\sum_{j=1}^m \sum_{e=1}^n b_{je}}, \quad (3.1)$$

де W_j – коефіцієнт вагомості j -го блоку;

b_{je} – оцінка j -го блоку e -м експертом;

n – кількість експертів;

m – кількість блоків оцінювання.

Для проведення апробації запропонованої методики було опитано стейкхолдерів 7 компаній, які працюють на ринку e-commerce, проте мають відмінності за асортиментними групами, каналами, які використовують для продажів, розмірами та охопленням ринків. Поважаючи бажання керівництва компаній щодо конфіденційності участі в опитуванні [125] та дотримуючись вимог законодавства до збереження комерційної таємниці, яка захищається Цивільним кодексом України (ст. 505-508), Господарським кодексом України (ст. 36) та Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (в редакції від 06.10.2020 р.), ми оприлюднимо в цьому дослідженні достовірні характеристики компаній при збереженні в таємниці їх назв (Додаток Г, табл. Г.1.).

Отже, за запропонованою нами методикою було опитано власників 7 компаній, які працюють в сфері електронної комерції, та визначено вагомість кожного блоку (табл. 3.1). На основі розрахунків за результатами опитування було побудовано модель стратегічної інтегральної оцінки конкурентспроможності компаній у сфері e-commerce:

$$I_{comp} = 0,1575I_{\text{ринк}} + 0,1851I_{\text{клієнт}} + 0,1768I_{\text{цифр}} + 0,1575I_{\text{лог}} + 0,1464I_{\text{іннов}} + 0,1768I_{\text{довіра}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1

Експертне оцінювання вагомості блоків конкурентоспроможності e-commerce компанії

Блок оцінювання	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Сума балів	Коефіцієнт вагомості
Ринково-конкурентний блок	8	9	8	7	8	9	8	57	0,1575
Клієнтський блок	10	9	10	9	10	9	10	67	0,1851
Цифрово-технологічний блок	9	10	9	10	8	9	9	64	0,1768
Операційно-логістичний блок	8	8	9	8	9	8	7	57	0,1575
Інноваційно-адаптаційний блок	7	8	7	8	7	8	8	53	0,1464
Блок цифрової довіри та стійкості	9	10	8	9	10	9	9	64	0,1768
Разом	51	54	51	51	52	52	51	362	1,0000

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного оцінювання

Як видно, з табл. 3.1 та з побудованої моделі (формула 3.2), найбільшу вагомість у запропонованій нами моделі, за результатами опитування власників інтернет-компаній, мають по мірі убутання значущості клієнтський блок (0,1851), цифрово-технологічний блок (0,1768) та блок цифрової довіри й стійкості (0,1768), які за усередненими коефіцієнтами були оцінені експертами-практиками однаково. На наш погляд, це є цілком логічним та підтверджує наші теоретико-методичні припущення, висунуті у 1 розділі, що конкурентоспроможність e-commerce компанії значною мірою залежить від якості клієнтського досвіду, технологічної зрілості цифрових каналів і рівня довіри споживачів до онлайн-взаємодії.

Наступним, третім етапом, є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Для цього всі показники мають бути приведені до співставного вигляду. Оскільки система діагностики може включати як кількісні, так і якісні індикатори, доцільно використовувати нормалізацію значень у діапазоні від 0 до 1. Також серед показників ми виділили як стимулятори, так і дестимулятори. Оскільки, вони мають протилежний вплив на конкурентоспроможність компанії, відповідно, будуть відрізнятись і методики їх нормалізації (формули 3.3, 3.4).

Для показників-стимуляторів, зростання яких позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії, нормалізація здійснюється за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{ij}^{max}}, \quad (3.3)$$

де z_{ij} – нормалізоване значення і-го показника j-го блоку;

x_{ij} – фактичне значення показника;

x_{ij}^{max} – максимальне значення показника серед досліджуваних компаній або цільове еталонне значення.

Для показників-дестимуляторів, збільшення значення яких знижує рівень конкурентоспроможності (до таких, наприклад, можна віднести вартість залучення клієнта, рівень повернень товарів, частка скарг у загальному обсязі

замовлень, час доставки або частота технічних збоїв на платформі), доцільно використовувати наступну формулу:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}^{min}}{x_{ij}}, \quad (3.4)$$

де x_{ij}^{min} – мінімальне або еталонно бажане значення відповідного показника.

Еталонні значення показників у межах даної методики можуть визначатися трьома способами [10; 269; 289]:

- за найкращим значенням серед досліджуваних компаній;
- за галузевим найкращим значенням (встановлюється шляхом проведення бенчмаркінгу);
- як цільове стратегічне значення (встановлюється експертним шляхом).

У межах нашого дисертаційного дослідження при апробації даної методики в якості еталонних значень нами було використано умовні цільові орієнтири, які характеризують бажаний з огляду на забезпечення стратегічного зростання рівень розвитку відповідного показника для конкурентоспроможної e-commerce компанії. Для показників-стимуляторів, котрі оцінюються за експертною шкалою, максимальним еталонним значенням нами було прийнято 10 балів (оскільки оцінювання здійснювалось за шкалою від 1 до 10 балів). Для показників-дестимуляторів еталонне значення відображає не максимальний, а, відповідно, мінімально бажаний рівень, оскільки зростання таких показників негативно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Після нормалізації розраховується частковий індекс за кожним блоком:

$$I_j = \sum_{i=1}^{k_j} a_{ij} z_{ij}, \quad (3.5)$$

де I_j – частковий індекс j-го блоку;

a_{ij} – вагомість i-го показника в межах j-го блоку;

k_j – кількість показників у j-му блоці.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності e-commerce компанії пропонується визначати як суму зважених часткових індексів:

$$I_{comp} = \sum_{j=1}^m W_j I_j, \quad (3.6)$$

де I_{comp} – інтегральний показник конкурентоспроможності e-commerce компанії;

W_j – коефіцієнт вагомості j-го блоку;

I_j – частковий індекс j-го блоку.

Очевидно, що підсумкове значення інтегрального показника знаходиться в межах від 0 до 1. Чим ближчим є значення до 1, тим вищим вважатиме рівень конкурентоспроможності e-commerce компанії. Для інтерпретації результатів ми пропонуємо використовувати таку шкалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інтерпретація значення інтегрального показника конкурентоспроможності компанії в сфері електронної комерції

Значення інтегрального показника	Рівень конкурентоспроможності	Змістовна характеристика
1	2	3
0,00–0,40	Критичний рівень	Компанія має слабку конкурентну позицію, недостатній рівень цифрової зрілості та низьку операційну ефективність, що свідчить про нестабільну бізнес-модель. Основним завданням є стабілізація діяльності
0,41–0,60	Нестійкий рівень	Компанія має визначені конкурентні переваги за окремими напрямками, проте вони недостатні для забезпечення стійкого конкурентного статусу на ринку. Потрібне посилення слабких сторін (за низькими інтегральними індикаторами блоків) і усунення стратегічних розривів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
0,61–0,80	Достатній рівень	Компанія демонструє прийнятний рівень конкурентоспроможності, здатна збільшувати клієнтську аудиторію, підтримувати ринкові позиції та реалізовувати стратегії розвитку за умови своєї подальшої цифрової модернізації
0,81–1,00	Високий рівень	Компанія має сильну цифрову бізнес-модель, стійкі конкурентні переваги, значний потенціал масштабування та можливість реалізації активних стратегій зростання у цифровому середовищі, є лідером на ринку

Джерело: складено автором

Алгоритм математичної моделі інтегрального показника конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції наведено на рис. 3.5.

Слід підкреслити, що інтегральний показник не повинен розглядатися виключно як підсумкова кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності. Його основне призначення полягає у виявленні стратегічних розривів між окремими блоками, а отже, між окремими ціннісними складовими конкурентного статусу. Наприклад, компанія може мати високі показники операційної діяльності, але низький рівень цифрової довіри. У такому випадку формально прийнятне інтегральне значення приховуватиме зони стратегічної вразливості, що потребують окремого управлінського реагування.

Результати опитування наведено в Додатку Е, для чого було використано інформацію з анкет, наведених в Додатку Д. У таблиці 3.3 за кожним блоком розраховано частковий індекс блоку, а інтегральний показник визначено з урахуванням раніше визначених коефіцієнтів вагомості.

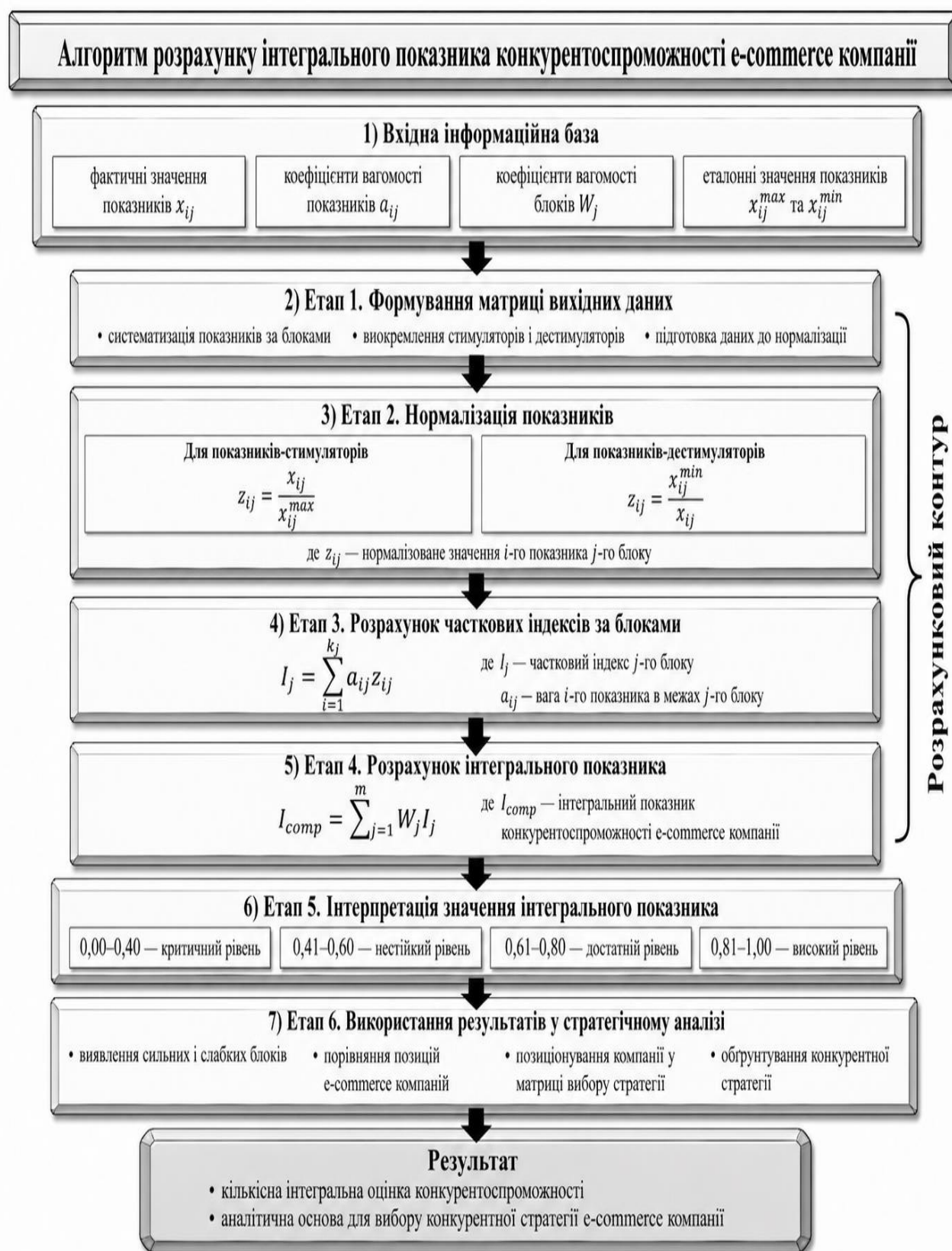


Рис. 3.5. Алгоритм математичної моделі інтегрального показника конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції

Джерело: побудовано автором

Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчує суттєву диференціацію рівня конкурентоспроможності досліджуваних e-commerce компаній (табл. 3.4). Інтегральні показники знаходяться у діапазоні від 0,505 до 0,868, що свідчить про неоднорідність конкурентних позицій компаній, різний рівень цифрової зрілості, відмінності у ефективності клієнтської взаємодії, операційно-логістичних процесів, інноваційної адаптивності та цифрової довіри.

Найвищий рівень конкурентоспроможності, як видно з табл. 3.4, має Компанія 3, інтегральний показник якої становить 0,868. На підставі цього ми віднесли її до групи компаній із високим рівнем конкурентоспроможності. За частковими індексами по окремим блокам ми можемо констатувати, що сильними сторонами цієї компанії є майже всі напрями формування конкурентних переваг: ринково-конкурентний блок – 0,875, клієнтський блок – 0,885, операційно-логістичний блок – 0,888, блок цифрової довіри та стійкості – 0,885. Така збалансованість свідчить про сформовану систему конкурентних переваг, яка ґрунтується на забезпеченні високої якості клієнтського досвіду, ефективній логістиці, технологічній зрілості та довірі споживачів. Для такої компанії доцільними є активні стратегії розвитку: цифрове лідерство, масштабування, вихід на нові ринки, посилення омніканальної моделі та використання інноваційних технологій для подальшого зміцнення ринкової позиції.

Таблиця 3.3

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності e-commerce компаній

Компанія	Блоки індикаторів інтегрального показника конкурентоспроможності						Інтегральний показник	Рівень конкурентоспроможності
	Ринково-конкурентний блок	Клієнтський блок	Цифрово-технологічний блок	Операційно-логістичний блок	Інноваційно-адаптаційний блок	Цифрова довіра та стійкість		
Компанія 1	0,738	0,693	0,713	0,720	0,730	0,803	0,732	Достатній
Компанія 2	0,573	0,563	0,583	0,600	0,623	0,705	0,608	Нижня межа достатнього рівня
Компанія 3	0,875	0,885	0,830	0,888	0,847	0,885	0,868	Високий
Компанія 4	0,658	0,673	0,690	0,763	0,700	0,818	0,717	Достатній
Компанія 5	0,438	0,448	0,493	0,513	0,510	0,628	0,505	Нестійкий
Компанія 6	0,783	0,785	0,793	0,820	0,797	0,853	0,805	Верхня межа достатнього рівня, близька до високого
Компанія 7	0,545	0,570	0,620	0,638	0,657	0,745	0,629	Достатній

Джерело: розраховано автором на основі експертних і розрахункових даних

Таблиця 3.4

Ранжування компаній за інтегральним показником конкурентоспроможності

Місце	Компанія	Інтегральний показник
1	Компанія 3	0,868
2	Компанія 6	0,805
3	Компанія 1	0,732
4	Компанія 4	0,717
5	Компанія 7	0,629
6	Компанія 2	0,608
7	Компанія 5	0,505

Джерело: розраховано автором

Друге місце посідає Компанія 6 з інтегральним показником 0,805. Її результат перебуває на верхній межі достатнього рівня та є близьким до високого. Компанія демонструє достатньо високі значення за всіма блоками: ринково-конкурентний блок – 0,783, клієнтський – 0,785, цифрово-технологічний – 0,793, операційно-логістичний – 0,820, інноваційно-адаптаційний – 0,797, цифрова довіра та стійкість – 0,853. Найсильнішою стороною цієї компанії є блок цифрової довіри та стійкості, що свідчить про високий рівень безпеки онлайн-взаємодії, прозорості умов купівлі та надійності цифрових процесів. Водночас, для переходу до високого рівня конкурентоспроможності компанії доцільно посилити ринково-конкурентний і клієнтський блоки, зокрема через розширення ринкового охоплення, активізацію цифрового маркетингу та підвищення рівня повторних покупок, тобто клієнтської лояльності.

Компанія 1 має інтегральний показник 0,732, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності. Її профіль є відносно збалансованим: значення всіх блоків перебувають у межах від 0,693 до 0,803. Найвищим є показник блоку цифрової довіри та стійкості – 0,803, що свідчить про достатньо високий рівень надійності онлайн-взаємодії з клієнтами. Поряд з цим найнижчим є клієнтський блок – 0,693, що вказує на необхідність посилення роботи з клієнтським досвідом, повторними покупками, лояльністю, сервісною підтримкою та зменшенням частки негативних відгуків. Для цієї компанії, на наш погляд, доцільною є стратегія конкурентної диференціації або омніканального посилення за умови подальшої модернізації клієнтських сервісів.

Компанія 4 також належить до цієї ж групи – компаній із достатнім рівнем конкурентоспроможності (інтегральний показник становить 0,717). Її найсильнішими конкурентними характеристиками є цифрова довіра та стійкість – 0,818 і операційно-логістичний блок – 0,763. Це свідчить про підтримання організаційної дисципліни, а саме виконання замовлень, дотримання умов доставки, прозорість взаємодії з клієнтами та достатній рівень надійності цифрових процесів. Однак, ринково-конкурентний блок має нижче значення –

0,658, що може свідчити про недостатню ринкову видимість, обмежену частку онлайн-ринку та, як наслідок, потребу в активнішому цифровому просуванні. Для цієї компанії актуальною є стратегія нішевого фокусування або конкурентної диференціації з поступовим посиленням ринкових позицій.

Компанія 7, за розрахунками, отримала інтегральний показник 0,629, що відповідає достатньому рівню, але з помітною близькістю до нестійкої зони. Її найкращою конкурентною перевагою є цифрова довіра та стійкість – 0,745, тоді як найслабшими хочемо відмітити ринково-конкурентний блок – 0,545 і клієнтський блок – 0,570. Така ситуація свідчить, що компанія має певний рівень довіри з боку клієнтів і відносно прийнятну цифрову інфраструктуру, проте її ринкова позиція та клієнтська база ще не є достатньо сильними. Для цієї компанії, на нашу думку, першочерговими мають бути заходи з підвищення цифрової видимості бренду, збільшення коефіцієнта конверсії, стимулювання повторних покупок і посилення клієнтської лояльності. Найбільш доцільною можна ідентифікувати стратегію селективної цифрової модернізації або стратегію нішевого фокусування.

Компанія 2 має інтегральний показник 0,608, що фактично знаходиться на межі між нестійким і достатнім рівнями конкурентоспроможності. Найсильнішим блоком компанії є цифрова довіра та стійкість – 0,705, однак інші блоки мають нижчі значення – ринково-конкурентний – 0,573, клієнтський – 0,563, цифрово-технологічний – 0,583, операційно-логістичний – 0,6. Це означає, що компанія має окремі передумови для розвитку, але її конкурентні переваги ще не сформовані в цілісну систему та недостатньо заявлені у ринковому оточенні. Особливої уваги, як на нашу думку, потребують підвищення ринкової видимості, автоматизація бізнес-процесів, покращення клієнтського досвіду та зменшення кількості скарг або негативних відгуків. Для цієї компанії доцільною є стратегія цифрового наздоганяння або селективної цифрової модернізації.

Найнижчий інтегральний показник отримала Компанія 5 – 0,505, що відповідає нестійкому рівню конкурентоспроможності. Її показники є найнижчими майже за всіма блоками: ринково-конкурентний блок – 0,438,

клієнтський – 0,448, цифрово-технологічний – 0,493, операційно-логістичний – 0,513, інноваційно-адаптаційний – 0,510. Відносно кращим є лише блок цифрової довіри та стійкості – 0,628, однак зазначимо, що цього недостатньо для забезпечення стійкої конкурентної позиції. Такий результат свідчить про слабку ринкову присутність, недостатню клієнтську лояльність, обмежену цифрову зрілість, проблеми з логістикою та низьку інноваційну адаптивність. Для цієї компанії першочерговими заходами можемо порекомендувати стабілізаційні та зниження вразливості, що передбачає оптимізацію базових процесів, усунення технічних і сервісних проблем, покращення виконання замовлень, перегляд цифрових каналів продажу та поступове формування клієнтської довіри.

Узагальнюючи результати опитувань та зроблених на їх основі визначення рівня розвитку чинників конкурентоспроможності та розрахунку інтегрального показника, можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможними серед досліджуваних компаній є Компанія 3 та Компанія 6. Вони мають найвищий потенціал для реалізації активних стратегій розвитку, масштабування та посилення присутності на цифрових ринках. Компанії 1 і 4 мають достатній рівень конкурентоспроможності, але потребують точкового посилення окремих блоків, передусім клієнтського, ринкового та інноваційного. Компанії 2 і 7 перебувають у перехідному положенні: вони мають певний потенціал, але потребують системної цифрової модернізації та посилення ринкових позицій. Компанія 5 є найбільш проблемною та потребує базової стабілізації діяльності, оскільки її поточний рівень конкурентоспроможності не забезпечує достатньої стійкості в умовах глобальної цифровізації ринків.

Отже, запропонована інтегральна оцінка дозволяє не лише ранжувати e-commerce компанії за рівнем конкурентоспроможності, а й виявити конкретні блоки, які обмежують їхній стратегічний розвиток. Це створює аналітичну основу для подальшого матричного вибору конкурентної стратегії кожної компанії, залежно від її фактичного рівня розвитку та можливостей цифрового ринку.

В рамках четвертого етапу методики стратегічної оцінки конкурентоспроможності наступним кроком після визначення конкурентного статусу компанії є прийняття рішення щодо вибору конкурентної стратегії. Для цього ми пропонуємо використовувати двовимірну матрицю, побудовану за вісями «рівень інтегральної конкурентоспроможності e-commerce компанії» та «рівень привабливості можливостей глобальної цифровізації ринку» (рис. 3.6). Відповідно, перша вісь відображає внутрішню здатність компанії конкурувати, а друга визначає зовнішні можливості для стратегічного розвитку.

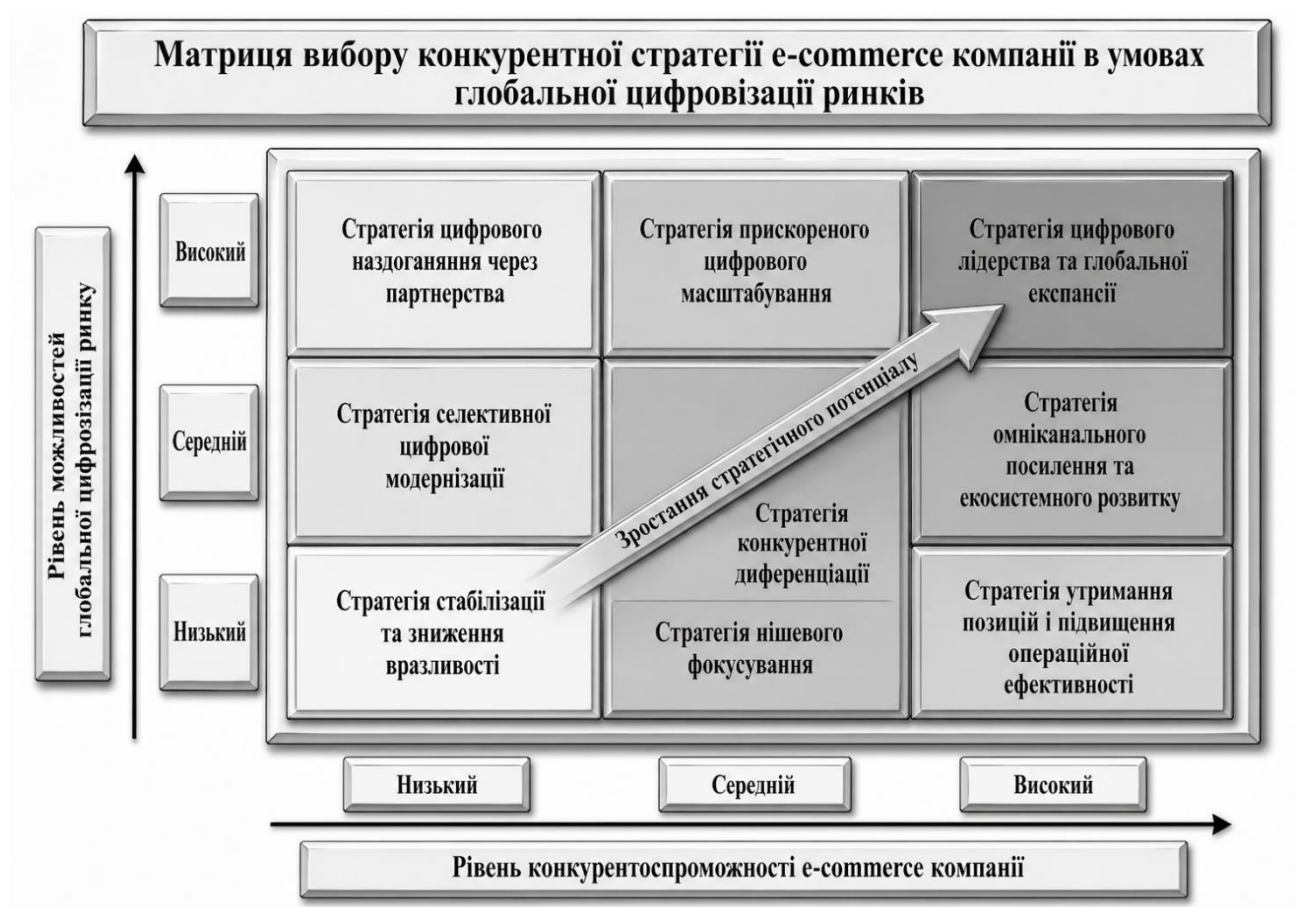


Рис. 3.6. Матриця прийняття e-commerce компанією стратегічних рішень на цифрових ринках за результатами діагностики конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Рівень прояву глобальної цифровізації на кожному окремому ринку може визначатися експертно або на основі сукупності індикаторів зовнішніх факторів

[110; 213; 262; 263; 308]. До таких показників можна віднести темпи зростання цільового онлайн-ринку, рівень охоплення інтернетом, використання мобільної комерції, розвиток цифрових платежів, доступність міжнародних платформ, інтенсивність конкуренції, сформованість ланцюгів поставок на ринку, регуляторні умови, рівень довіри споживачів до онлайн-купівель та потенціал транскордонної електронної комерції.

Отже, на матриці вибору конкурентної стратегії (рис. 3.6) рівні інтегральної конкурентоспроможності компанії (по горизонталі) та можливостей цифрового ринку (по вертикалі) вважаємо за доцільне ідентифікувати як низький, середній та високий. Відповідно, утворюються дев'ять альтернативних варіантів стратегічного вибору e-commerce компанії.

1. *Стратегія стабілізації та зниження вразливості*, яка полягає у скороченні критичних витрат, оптимізації асортименту, підвищенні надійності операційних процесів, усуненні технологічних збоїв і збереженні базової клієнтської аудиторії і рекомендована для компаній із низьким рівнем конкурентоспроможності та обмеженими ринковими можливостями.

2. *Стратегія селективної цифрової модернізації* рекомендує для компаній, які мають низький рівень конкурентоспроможності та середній рівень перспектив можливостей цифрового ринку, точкове впровадження цифрових інструментів, котрі мають найбільший вплив на конкурентоспроможність. Така e-commerce компанія не повинна одночасно інвестувати в усі напрями цифровізації, а має зосередитися на найбільш проблемних блоках: логістиці, взаємодії з клієнтами та клієнтському сервісі, аналітиці продажів, цифровому маркетингу або мобільній адаптації.

3. *Стратегія цифрового наздоганяння через партнерства* є доцільною в ситуації, якщо ринок має високий потенціал, проте сама компанія ще не набула достатнього рівня конкурентоспроможності. У цьому випадку їй варто залучати потенціал маркетплейсів, аутсорсингу fulfillment-процесів, партнерських каналів просування. З метою швидкого подолання цифрового відставання використати готові SaaS-рішення, платіжні сервіси та зовнішню експертизу.

4. *Стратегія нішевого фокусування* орієнтована на компанії із середнім рівнем конкурентоспроможності, які функціонують в умовах обмежених можливостей цифрового ринку. Її зміст полягає у концентрації зусиль на окремій фокус-групі споживачів, вузькому продуктовому сегменті, локальному ринку або специфічній ціннісній пропозиції.

5. *Стратегія конкурентної диференціації* є базовою для компаній, які мають середній рівень конкурентоспроможності та функціонують у середовищі з помірними цифровими можливостями. В такому співвідношенні ми вважаємо за доцільне для e-commerce компанії посилення унікальності товарної пропозиції, персоналізацію комунікацій, підвищення якості клієнтського досвіду, розвиток бренду та формування цифрової довіри.

6. *Стратегія прискореного цифрового масштабування* рекомендована для реалізації за умови оціночного середнього рівня конкурентоспроможності компанії та високої привабливості цифрового ринку. Ця стратегія ґрунтується на активному використанні маркетингових інструментів, розвитку соціальної комерції, performance-маркетингу, автоматизованих CRM-інструментів, аналітики даних та розширення географії продажів.

7. *Стратегія утримання позицій і підвищення операційної ефективності* доцільна для впровадження компаніям із високим рівнем конкурентоспроможності за умов обмежених ринкових можливостей. Тому ключовий акцент варто робити на збереженні рентабельності, забезпеченні ефективності логістики, оптимізації витрат, утриманні клієнтів та підтримці високої якості сервісу.

8. *Стратегія омніканального посилення та екосистемного розвитку* передбачає інтеграцію усіх каналів продажу (власного інтернет-магазину, маркетингових інструментів, соціальних мереж, мобільних застосунків), а також внутрішніх ресурсів (CRM, логістичних партнерів, платіжних сервісів та ін.) у єдину систему створення клієнтської цінності. Вона доцільна для компаній, що вже мають високий рівень конкурентоспроможності, прагнуть поглибити зв'язок із клієнтами і знаходяться на ринку, що лише розвиває свій потенціал.

9. *Стратегія цифрового лідерства та глобальної експансії* є найбільш активною конкурентною стратегією. Вона буде ефективна для компаній із високим рівнем конкурентоспроможності та високою привабливістю цифрових ринків. Її реалізація передбачає вихід на міжнародні маркетплейси, розвиток транскордонної електронної комерції, впровадження штучного інтелекту, персоналізованих рекомендацій, прогностичної аналітики, автоматизованого ціноутворення, AR/VR-рішень і створення власної цифрової екосистеми. Це – найбільш технологічна та інноваційна стратегія, проте й потребує від компанії більших витрат та організаційних зусиль.

Отже, запропонована та апробована нами методика стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній дозволяє поєднати кількісне оцінювання, експертну інтерпретацію та стратегічне позиціонування. Її перевагою є можливість не лише визначити інтегральний рівень конкурентоспроможності, а й виявити слабкі блоки, що обмежують стратегічний розвиток компанії. Матричний вибір стратегії на базі отриманих результатів такої оцінки забезпечує перехід від діагностики до управлінського рішення, адаптованого до поточного стану компанії та можливостей глобального цифрового ринку.

3.3 Портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній в сфері електронної комерції

В результаті проведення стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компанії та обґрунтування вибору відповідної конкурентної стратегії постає питання формування практичного інструментарію її реалізації. Зауважимо, що вибір стратегії сам по собі не забезпечує підвищення конкурентних позицій підприємства, якщо він не підкріплений системою конкретних управлінських дій, ресурсним забезпеченням, відповідальністю виконавців, строками впровадження та механізмами контролю результативності.

Портфель управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності e-commerce компанії ми пропонуємо розглядати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних механізмів, рішень і дій, спрямованих на посилення ринкових позицій компанії через оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, підвищення якості клієнтського досвіду, розвиток цифрових каналів продажу, персоналізацію взаємодії зі споживачами та розширення партнерської екосистеми.

Такий портфель є не просто універсальним набором рекомендацій, а адаптивною системою механізмів і заходів, що формується залежно від обраної конкурентної стратегії та характеристик самої компанії (масштабу її діяльності та рівня цифрової зрілості, ресурсних можливостей, стану зовнішнього ринкового середовища тощо).

Сучасні зміни в сфері електронної комерції, які були виявлені та описані нами в п.2.3, засвідчують перехід від точкового використання алгоритмів до їх глибокої інтеграції в усі бізнес-процеси, що фактично змінює бізнес-моделі e-commerce компаній та логіку створення цінності. У прикладному аспекті це проявляється у все більш широкому залученні потенціалу штучного інтелекту (AI), який сьогодні вже розглядається не як допоміжний альтернативний інструмент, а як стратегічний драйвер конкурентоспроможності, що забезпечує прискорення інновацій, підвищення ефективності ресурсів, зростання якості сервісу та точність маркетингових рішень.

В рамках імплементації запропонованого нами в п.3.1 організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства електронної комерції з метою практичної реалізації AI-контур у деталізуємо **Програму AI-трансформації e-commerce компанії**, яка сприятиме у перспективі переходу до автономної e-commerce (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Програма AI-трансформації системи управління конкурентоспроможністю e-commerce компанії

Джерело: Розроблено автором

У межах наведеної програми AI-трансформації пропонуємо структурувати заходи з підвищення конкурентоспроможності компанії за чотирма ключовими напрямками (пакетами впливу):

- еволюція пошуку і залучення клієнтів;
- оптимізація операцій та ресурсів;
- трансформація користувацького досвіду (UX – user experience);
- запровадження високоточного маркетингу і реклами.

Така структура, на наш погляд, дозволяє завдяки залученню штучного інтелекту оптимізувати ресурсне забезпечення та підвищити потенціал конкретних джерел конкурентних переваг саме тих, які нами в результаті аналізу були визначені як ключові на сучасних цифрових ринках (п. 2.2 та рис. 2.32). До таких факторів впливу віднесемо видимість бренду, операційну стійкість, ефективність перетворення відвідувачів цифрової платформи на покупців та утримання клієнтів.

На диджиталізованих ринках наразі особливо важливими є інструменти цифрового маркетингу, оскільки саме вони забезпечують первинне залучення споживача до цифрової платформи компанії. До таких інструментів належать SEO-оптимізація, контент-маркетинг, таргетована реклама, e-mail-маркетинг, SMM-комунікації, ретаргетинг, реферальні програми та персоналізовані рекламні кампанії. Їх використання дозволяє збільшити органічний і платний трафік, підвищити якість взаємодії з потенційними покупцями, знизити вартість залучення клієнта та сформувати більш стійку систему повторних продажів.

Відповідно, у процесі AI-трансформації такими кроками є реалізація Пакетів A і D.

Пакет А «Пошук і залучення: від SEO-оптимізації до Search Everywhere Optimization». Зміна пошукових звичок користувача та зростання ролі інтелектуальних систем означає, що компанії конкурують не лише за позиції у видачі, а й за довіру до алгоритмів, які забезпечують доступ до обмеженого інформаційного простору. Унаслідок цього SEO-оптимізація трансформується в Search Everywhere Optimization, тобто оптимізацію присутності в усіх точках

пошуку (пошуковики, асистенти, чат-системи, маркетплейси, голосові інтерфейси). Практична реалізація цього підходу передбачає:

- стандартизацію і збагачення товарних даних (метадані, семантика, атрибутика);
- підвищення якості контенту та експертності матеріалів;
- управління репутаційними сигналами (на основі відгуків, рейтингів, згадок тощо);
- омніканальну присутність (власний сайт, маркетплейси і соціальні мережі).

Зазначені підходи повністю корелюють з типовими заходами щодо підсилення бренду, SEO-просування та розширення каналів збуту, які використовуються у практиці e-commerce, а отже, не виключає їх.

Пакет D. Маркетинг і утримання: від охоплення до точності та ROAS-ефективності.

У маркетинговому контурі інтелектуальні системи також забезпечують перехід від масового охоплення ринкового сегменту до високоточної комунікації та оптимізації бюджетів (ROAS). Практичними заходами у цьому пакеті є:

- предиктивний таргетинг і прогнозування очікуваного сумарного доходу або прибутку, який компанія може отримати від одного клієнта протягом усього періоду його взаємодії з компанією, тобто життєвої цінності клієнта (LTV) ще до першої покупки;
- генерація і автоматичне масштабування креативів;
- автоматизація комунікацій з утримання клієнта (наприклад, швидке реагування на «покинутий кошик» у момент максимальної схильності клієнта до реакції).

Очевидно, що конкурентоспроможність e-commerce компанії не може забезпечуватися виключно маркетинговими інструментами. Важливу роль відіграє операційна ефективність, яка залежить від рівня автоматизації внутрішніх процесів. До пріоритетних рішень належать впровадження систем управління замовленнями (OMS), систем управління взаємовідносинами з

клієнтами (CRM), інструментів маркетинг-автоматизації, наскрізної аналітики, чат-ботів, систем управління складськими залишками, автоматизованого ціноутворення та інтеграцій із платіжними і логістичними сервісами. Сукупність цих рішень дає змогу скоротити тривалість обробки замовлень, знизити ризик помилок, підвищити прозорість бізнес-процесів і забезпечити більш якісне управління клієнтським досвідом. Все це стає можливим за умов реалізації заходів Пакету В.

Пакет В. «Операції та витрати: автоматизація процесів і підвищення маржинальності». Операційний контур інтелектуальних програм має забезпечити ефект «швидше – дешевше – точніше» в ключових операційних ланках процесів електронної комерції, а саме в розробці, контент-виробництві, адмініструванні та логістиці. Зокрема, у технічному секторі штучний інтелект пришвидшує розробку, автоматизує пошук помилок і написання документації. Отже, чим глибше AI інтегрований в процеси компанії, тим вищою є маржинальність бізнесу. У контент-контурі доцільно закласти функції масштабування створення текстового і візуального контенту, включно з автоматизованою генерацією альтернативного тексту до зображень (alt-text) для великих каталогів, що важливо і для доступності, і для індексації платформ. Важливою складовою у цьому пакеті є управління безпекою, зокрема, забезпечення безперервного аналізу трафіку та автоматичного виявлення й блокування підозрілої активності, що підвищить рівень цифрової довіри. Окремо варто додати модуль предиктивної аналітики управління запасами, оскільки прогнозування попиту дозволяє зменшувати ризики надлишкових запасів або їх дефіциту та оптимізувати оборотний капітал. В найбільш модернізованих e-commerce компаніях рутинні адміністративні рішення вже можуть бути делеговані автономним AI-агентам, що є передумовою автономної e-commerce та формує довгострокову траєкторію до неї.

Окремий блок портфеля управлінських заходів в рамках AI-трансформації має бути пов'язаний із розвитком клієнтської лояльності (Пакет С). У сучасній електронній комерції конкурентна боротьба зміщується від одноразового

залучення покупця до утримання клієнта та збільшення його життєвої цінності для компанії. Саме тому доцільним є впровадження бонусних програм, персональних пропозицій, реферальних механік, сервісних переваг для постійних покупців, програм повернення клієнтів, гнучкої системи комунікацій після купівлі та інструментів оцінювання задоволеності споживачів. Такі заходи сприяють зростанню обсягів та частоти повторних продажів, зниженню залежності компанії від платного трафіку та посиленню емоційної прив'язаності клієнтів до бренду.

Пакет С. UX і продукт: гіперперсоналізація як джерело зростання конверсії. AI-продукти переводять e-commerce з бізнес-моделі «статичної вітрини» до адаптивного середовища, в якому інтерфейс і контент підлаштовуються під конкретного користувача в режимі реального часу. Ключовими заходами є гіперперсоналізація та рекомендаційні системи, а також динамічне сортування каталогу (різні користувачі бачать різний порядок товарів за однаковим запитом залежно від ймовірності покупки). Додатково доцільно передбачити модуль роботи з відгуками на основі аналізу їх емоційної тональності. Алгоритми виокремлюють ключові переваги і недоліки та формують стислий звіт, що підвищує довіру та прискорює прийняття рішення клієнтом. Також у цей пакет може бути включено динамічне ціноутворення, котре забезпечує автоматичне коригування ціни на основі ринку, цін конкурентів і попиту для максимізації прибутку та обсягу продажів.

Таким чином, запропонований портфель ініціатив щодо AI-трансформації компаній електронної комерції розширює вже звичні заходи e-commerce (серед яких SEO, програми лояльності, автоматизація замовлень, інтеграція логістики, чат-боти, омніканальність), підвищуючи їх продуктивність та масштабованість через дані та алгоритми.

Важливою умовою реалізації запропонованих заходів є формування **дорожньої карти** їх впровадження, яка сприяє перетворенню стратегічних намірів на послідовність конкретних дій із визначеними строками, відповідальними особами, необхідними ресурсами, очікуваними результатами та

ризиками. Для e-commerce компаній доцільно застосовувати поетапний підхід до реалізації AI-трансформації, який охоплює короткострокові швидкі покращення, середньострокову перебудову процесів і даних, а також довгострокове масштабування діяльності.

Дорожня карта передбачає три етапи реалізації програми AI-трансформації e-commerce компаній з метою підвищення конкурентоспроможності на цифрових ринках (рис. 3.7).

Етап 1 “Quick wins” та готовність даних (0–3 місяці). Відбувається формування реєстру продуктових, клієнтських та операційних даних, а також базова стандартизація каталогу і метаданих. Здійснюється запуск мінімального набору AI-сценаріїв із швидким ефектом, серед яких: автоматизовані описи зображень для частини каталогу, виправлення помилок у структурі каталогу, базові AI-підказки для служби підтримки, первинна аналітика відгуків і налаштування базових подій вебаналітики, спрощення процесу оформлення замовлення, удосконалення сторінок доставки та оплати, а також первинне впровадження механізмів збору зворотного зв'язку від клієнтів. Обов'язковим результатом першого етапу є визначення KPI, методики вимірювання та призначення відповідальних за процедури AI-трансформації.

Отже, на першому етапі дорожньої карти основна увага має бути зосереджена на швидких покращеннях, які не потребують значних інвестицій, але здатні швидко вплинути на клієнтський досвід і показники продажів.

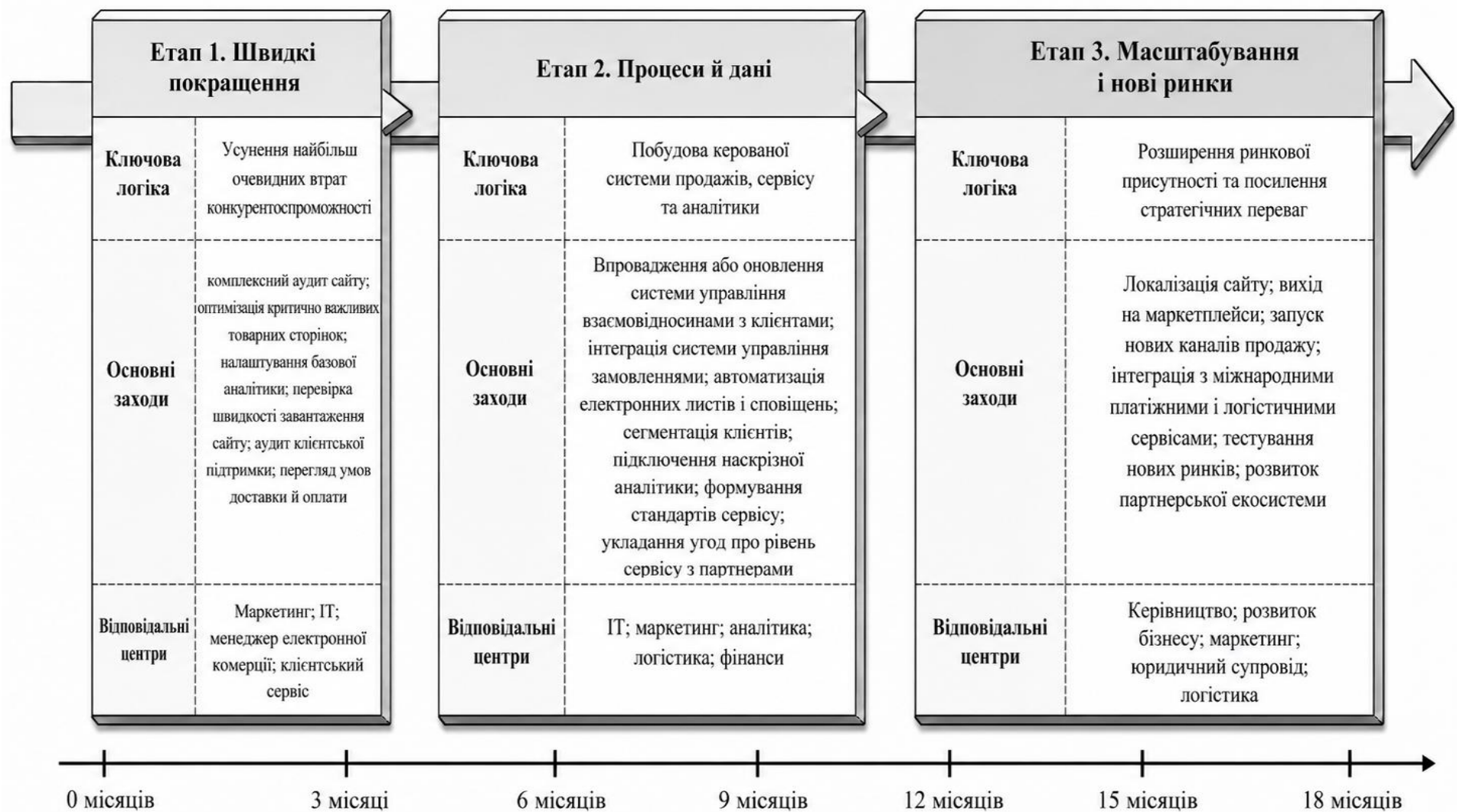


Рис. 3.7. Дорожня карта підвищення конкурентоспроможності e-commerce компанії

Джерело: розроблено автором.

Етап 2 «Масштабування в операціях і маркетингу» (з 3 по 9 місяці).

Другий етап передбачає системне вдосконалення внутрішніх процесів і роботи з даними. Його метою є створення інформаційної основи для управлінських рішень. На цьому етапі:

- запроваджуються предиктивні моделі попиту та управління запасами для мінімізації невідповідного рівня запасів;
- здійснюється інтеграція AI в контури розробки (підвищення швидкості релізів);
- запускається персоналізація та динамічне сортування каталогу;
- розгортається предиктивний таргетинг та генеративні креативи з автоматичним тестуванням.

Отже, ця стадія AI-трансформації e-commerce компанії має бути зосереджена на впровадженні або модернізації CRM-системи та інтеграції її з каналами продажу, налаштуванні автоматизованих сценаріїв комунікацій із клієнтами, запровадження сегментації клієнтської бази, формування системи регулярної аналітичної звітності та визначення стандартів взаємодії між маркетингом, продажами, логістикою і клієнтською підтримкою. Особливе значення має забезпечення єдності даних, оскільки фрагментарність інформації про клієнтів, замовлення, платежі та доставку ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Етап 3 «Перехід до “AI-керованих” процесів і агентності» (з 9 по 18 місяці). Третій етап орієнтований на масштабування конкурентних переваг. Він може передбачати вихід на нові регіональні або міжнародні ринки, локалізацію сайту, адаптацію асортименту до специфіки нових споживчих сегментів, підключення додаткових платіжних методів, інтеграцію з маркетплейсами, розвиток партнерств із 3PL-операторами та тестування нових каналів просування. В цей період AI-трансформації важливо не лише збільшувати кількість каналів продажу, а й забезпечувати сталість операційної моделі, здатність компанії підтримувати належний рівень сервісу та контрольованість витрат при зростанні обсягів діяльності.

На заключному етапі AI-трансформації:

- здійснюється поглиблення Search Everywhere Optimization (використання репутації, контенту і даних як умови «видимості для алгоритмів»);
- запроваджується динамічне ціноутворення із вбудованим комплаєнсом – встановленими правилами контролю та обмеженнями;
- розширення автоматизації ланцюжків утримання клієнта.

На цьому етапі доцільно запланувати пілот AI-агентів для рутинних ланцюжків дій (наприклад, у послідовності операцій «моніторинг залишків – замовлення постачальнику – запуск кампанії під нову партію товару») як стратегічну інвестицію у майбутню модель автономного e-commerce.

Практична реалізація портфеля заходів потребує також формування партнерського контуру управління. Для e-commerce компанії партнерами можуть бути маркетплейси, логістичні оператори, 3PL-провайдери, платіжні сервіси, банки, постачальники IT-рішень, рекламні платформи, агенції цифрового маркетингу та постачальники товарів. Ефективність взаємодії з ними має забезпечуватися через формалізацію правил співпраці: укладання договору між компанією та її партнером, у якому чітко визначаються стандарти виконання послуг, визначення стандартів обміну даними, строків виконання операцій, відповідальності за порушення умов, показників якості сервісу та процедур вирішення проблемних ситуацій. Що є важливою частиною комплаєнсу e-commerce компанії під час реалізації програми AI-трансформації.

Окремим елементом реалізації дорожньої карти є розподіл відповідальності між учасниками процесу впровадження. Для цього доцільно використовувати матрицю RACI, яка дозволяє чітко визначити, хто відповідає за виконання завдання (R), хто ухвалює кінцеве рішення (A), кого необхідно консультувати (C), а кого потрібно інформувати про результати (I). Матриця RACI реалізації ключових ініціатив дорожньої карти AI-трансформації e-commerce компанії з метою підвищення конкурентоспроможності наведена в табл. 3.5.

Матриця відповідальності RACI за впровадженням ключових ініціатив

Ініціатива	Керівництво компанії	E-commerce manager	Маркетинг	ІТ-відділ	Логістика / 3PL	Клієнтська підтримка	Аналітика / фінанси
SEO- та UX-аудит сайту	I	A	R	C	I	C	C
Оптимізація товарного контенту	I	A	R	C	I	C	C
Впровадження CRM	C	A	C	R	I	C	C
Інтеграція OMS із сайтом і логістикою	I	A	I	R	C	C	C
Запуск програми лояльності	C	A	R	C	I	C	C
Налаштування наскрізної аналітики	I	A	C	R	I	I	R
Оптимізація доставки	C	A	I	C	R	C	C
Вихід на маркетплейси	A	R	C	C	C	I	C
Локалізація сайту для нового ринку	A	R	R	C	C	I	C
Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	I	A	C	R	I	I	R

Джерело: Розроблено автором.

*Умовні позначення:

R — responsible, виконує завдання;

A — accountable, несе кінцеву відповідальність;

C — consulted, консультує;

I — informed, інформується про результати.



Рис. 3.8. Система індикаторів для моніторингу ефективності AI-трансформації

Джерело: розроблено автором

Завершальним елементом запропонованого підходу AI-трансформації та невід’ємною складовою дорожньої карти є система контролю та моніторингу ефективності впроваджених заходів. Сучасні підходи до формування такої системи передбачає відстеження у поєднанні цілей, результатів та показників, тобто розробки Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI) та Цілей і ключових результатів (Objectives and Key Results – OKR). KPI дозволяють вимірювати результативність конкретних бізнес-процесів, тоді як OKR доцільно застосовувати для фокусування команди на стратегічних результатах. Узагальнена схема запропонованої нами системи контролю та моніторингу ефективності впроваджених заходів наведена на рис. 3.8 та деталізована в Додатку Ж.

Отже, запропонований нами портфель управлінських заходів AI-трансформації і дорожня карта їх реалізації забезпечують перехід від стратегічного вибору до практичного механізму підвищення конкурентоспроможності e-commerce компанії. Особливістю такого підходу є комплексність, оскільки заходи охоплюють маркетингові, операційні, технологічні, логістичні, сервісні та партнерські аспекти діяльності, а отже, й відповідні джерела формування конкурентних переваг. Розроблена Програма AI-трансформації відображає основні функції менеджменту. Оскільки дорожня карта дозволяє спланувати і впорядкувати процес змін у часі; матриця RACI деталізує організаційний аспект, а саме закріплює відповідальність за реалізацію; система моніторингу на основі KPI та OKR забезпечує контроль результативності, своєчасне коригування управлінських рішень, а також мотивацію. У сукупності це формує замкнений цикл управління конкурентоспроможністю e-commerce компанії від діагностики поточного конкурентного статусу до вибору стратегії, формування портфеля заходів, планування їх виконання, моніторингу реалізації і за необхідності коригування, і, як наслідок – зміцнення конкурентних позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності компанії на цифрових ринках.

Стратегічним орієнтиром та візією AI-трансформації компанії у сфері електронної комерції полягає у переході від епізодичного використання окремих алгоритмів до формування цілісної інтелектуалізованої системи управління, у якій дані, аналітика та алгоритмічні рішення стають невід’ємною частиною створення цінності для клієнта й забезпечення конкурентних переваг на цифрових ринках. У цьому контексті ми пропонуємо використовувати концепт «автономної e-commerce», який доцільно розуміти як такий стан розвитку компанії, за якого значна частина рутинних управлінських і операційних рішень виконується автоматично на основі встановлених правил, цілей і обмежень, а щодо ролі людини зміщуються акценти від виконання операцій до стратегічного управління, контролю та коригування. Отже, автономність електронної комерції у такому сенсі не означає відсутність та невтручання людини. Передбачається підвищення вимог до компетентності та якості управлінських рамок, оскільки людський фактор концентрується на визначенні цілей, формуванні політик, встановленні порогових значень, моніторингу результатів та ухваленні рішень у нетипових ситуаціях.

Слід відмітити, що міжнародний термінологічний контур концепту «автономна e-commerce» вже формується, проте вітчизняна наукова категоризація ще не усталена. У сучасних англomовних наукових публікаціях ідея, близька до «автономного e-commerce», інтенсивно розвивається в межах напряму автономних веб-агентів на основі великих мовних моделей (LLM-based web agents) та спеціалізованих e-commerce-бенчмарків. Так, у роботі [316] запропоновано масштабове імітаційне середовище інтернет-магазину WebShop з понад 1,18 млн товарів і тисячами інструкцій, у якому агент повинен знаходити, порівнювати й купувати товари, виконуючи багатокрокові дії на веб-сторінках. Отже, це формує наукову основу для автономізації передкупівельної та купівельної поведінки в e-commerce. Водночас ще одне дослідження [319] переносить оцінювання агентів у більш реалістичні умови. Розроблене середовище WebArena з функціональними сайтами з кількох доменів, включно з e-commerce, і демонструє, що поточні агенти суттєво поступаються людині за

успішністю виконання довгих сценаріїв, окреслюючи науково-практичні бар'єри автономного виконання комерційних задач. Для узагальнення здібностей автономних агентів на реальних веб-сайтах важливою є праця [204], яка пропонує датасет багатодоменних завдань і траєкторій взаємодії, що методично підтримує ідею автономізації комерційних процесів як частини загальної класу “web agents”.

Окрема група робіт фокусується саме на e-commerce-сценаріях і функціональних контурах автономізації. Зокрема, автори роботи [312] пропонують перший бенчмарк для оцінювання LLM-агентів у домені підтримки клієнтів e-commerce, з реалістичними діалогами та симуляцією користувачів на основі персон; тим самим дослідження обґрунтовує автономізацію не лише покупки, а й сервісного контуру. Праця [318] розширює наукове бачення автономного e-commerce, пропонуючи стадійне оцінювання агентоздатних LLM у «реалістичних e-commerce сценаріях», що безпосередньо наближає тематику до управлінських рішень підприємства в сфері електронної комерції. Водночас формування автономних агентів у комерції висуває високі вимоги до керованості та безпеки, що ми обґрунтовували у п.1.3. У систематизуючій праці [254] обґрунтовано, що перехід від “human-supervised assistance” до “machine actors” розширює поверхню атак і потребує багаторівневих контролів, що корелює із запропонованим нами контуром AI-governance.

Підсумовуючи, зазначимо, що у сучасному міжнародному науковому дискурсі найближчими до поняття «автономний e-commerce» є концепти «agentic commerce» або «autonomous commerce», які описують модель купівлі-продажу, за якої AI-агенти діють від імені споживачів або бізнесу, виконуючи пошук інформації, порівняння пропозицій, узгодження умов і завершення транзакцій часто без прямого втручання людини [229; 256].

В українському інформаційному просторі також фіксується поява цієї парадигми, зокрема через використання терміну A-Commerce (автономна електронна комерція), який розглядається як потенційно «дизраптивний» етап після мобільної комерції та як чинник перегляду стратегій учасників ринку [219].

Практичний вимір автономізації e-commerce у міжнародних оглядах найчастіше розкривається через функціональні напрями застосування агентних рішень: персоналізовані рекомендації, управління запасами, взаємодія з клієнтами та оптимізація операційної ефективності, що загалом спрямовано на підвищення якості користувацького досвіду та результативності бізнес-процесів [291]. Отже, наявні підходи фокусуються переважно на агентності (діях AI від імені людини або бізнесу) та прикладних функціях. Виходячи із зазначеного, можемо свідчити, що автономізація e-commerce постає як новий етап цифрової еволюції, у якому конкурентні переваги формуються не лише через канали збуту, а й через готовність систем і даних компанії взаємодіяти з агентними середовищами.

Отже, авторська наукова позиція полягає в тому, що *Автономна e-commerce* представляє собою *інтегровану управлінсько-технологічну модель організації електронної комерції, за якої ключові процеси створення цінності виконуються і синхронізуються автоматично AI-системами в режимі, наближеному до реального часу, на основі встановлених цілей, правил і обмежень, при цьому роль людини трансформується у забезпечення відповідального, безпечного та керованого використання штучного інтелекту в організації (AI-governance).*

Ідея автономної e-commerce, розкривається через поетапну еволюцію, яка наведена на рис. 3.9. Перехід відбувається від AI-асистента (коли алгоритми підтримують окремі дії працівників), до AI-агентів (коли система виконує завершені підпроцеси за заданими параметрами), і надалі – до автономних ланцюжків (коли кілька агентів координуються в межах єдиного процесу та забезпечують майже безперервний цикл “виявлення відхилення – рішення – дія – оцінка ефекту”).



Рис. 3.9. Модель переходу до автономної e-commerce на основі AI-керованих процесів

Джерело: розроблено автором

Саме на цьому етапі суттєво зростають вимоги до прозорості й відповідальності алгоритмів, оскільки їхні рішення безпосередньо впливають на клієнтський досвід, фінансові результати, репутацію бренду та відповідність регуляторним вимогам. Тому автономна e-commerce потребує не лише технологій, але й інституціоналізації управління: визначення відповідальних, процедур контролю, стандартів даних і моделей, а також механізмів управління ризиками. Що й було розроблено нами в Програмі AI-трансформації e-commerce компаній. Отже, можемо свідчити, що існують всі передумови для переходу до автономної e-commerce, яка є стратегічним ключевим орієнтиром підвищення конкурентоспроможності сучасних компаній в сфері електронної комерції.

У практичному вимірі забезпечення керованості AI-трансформації доцільно структурувати за чотирма взаємопов'язаними напрямками.

По-перше, дані та якість, які є базовою умовою ефективності будь-яких алгоритмічних рішень у e-commerce, саме тому управління конкурентоспроможністю в умовах AI-трансформації фактично починається з управління якістю даних.

По-друге, комплаєнс і безпека. Очевидно, що чим більший ступінь автономності процесів, тим вищими є ризики, пов'язані з приватністю, законністю обробки персональних даних, інформаційною безпекою, а також етичністю застосування алгоритмів. У прикладному аспекті це означає необхідність чітких політик доступу до даних та захисту інфраструктури. Окремого значення набуває контроль ризиків маніпуляцій та шахрайства, а також управління репутаційними наслідками у випадку інцидентів. Отже, комплаєнс і безпека мають бути інтегровані як повноцінний елемент механізму управління конкурентоспроможністю, що обумовлює рівень цифрової довіри.

Третім фактором є управління моделями. У конкурентному середовищі e-commerce алгоритмічні моделі працюють із динамічними ринковими даними, що зумовлює ризик зниження точності через зміну поведінки клієнтів, цін конкурентів, сезонності, логістичних обмежень тощо. Тому необхідними є процедури моніторингу життєвого циклу моделей. Важливою практикою є визначення “порогів довіри”: коли модель працює автоматично, а коли рішення має бути передане на підтвердження людиною. У такий спосіб автономність набуває керованого характеру – система діє в межах дозволених правил і водночас забезпечує контрольованість у критичних ситуаціях.

Четвертим є людський фактор і компетенції. AI-трансформація змінює роль персоналу та вимоги до компетентностей, оскільки частина функцій стає автоматизованою. При цьому зростає потреба у фахівцях, здатних керувати штучним інтелектом. Це потребує програм навчання, адаптації посадових інструкцій, формування культури управління даними та розвитку міжфункціональної взаємодії. Критично важливо закріпити відповідальність за ключові ініціативи через матрицю ролей (RACI), оскільки автономність підвищує ризик «розмиття» відповідальності. Очевидно, що AI не може бути

суб'єктом відповідальності, нею залишається організація та визначені посадові особи. Тому кадровий компонент є не допоміжним, а системоутворюючим і забезпечує сталість та результативність AI-трансформації.

Отже, реалізація візії автономної e-commerce має спиратися на баланс технологічних і управлінських рішень. Алгоритми підвищують швидкість, масштабованість і точність дій, однак зростання рівня конкурентоспроможності та набуття конкурентних переваг компанією забезпечується лише тоді, коли автономність підкріплена якісними даними, дотриманням комплаєнсу і безпеки, дисципліною управління бізнес-моделями та розвитком компетентностей персоналу. Саме такий підхід дозволяє нам розглядати AI-трансформацію як практичний інструмент довгострокового підвищення конкурентних переваг e-commerce компанії.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що в умовах глобальної цифровізації ринків забезпечення конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції потребує не фрагментарного застосування окремих цифрових інструментів, а формування цілісного організаційно-економічного механізму, функціонування якого має охоплювати ключові елементи діяльності e-commerce компанії: ринок, клієнта, бізнес-процеси, цифрові технології, фінансове забезпечення та систему управління ризиками.

2. Обґрунтовано авторське розуміння організаційно-економічного AI-орієнтованого механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Визначено, що такий механізм має ґрунтуватися не лише на загальних принципах системності, цілеспрямованості, комплексності, ефективності та зворотного зв'язку, а й на специфічних принципах цифрової домінантності, динамічної адаптивності, алгоритмічної керованості, клієнтоцентричності, інтегративності, екосистемності та стратегічної гнучкості.

3. Підкреслено, що ключовою особливістю запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю e-commerce компаній є інтеграція технологій штучного інтелекту у вигляді самостійного AI-контуру, імплементація якого поступово перетворює технології штучного інтелекту на стратегічний драйвер підвищення конкурентоспроможності, інтелектуалізації управління та переходу до автономної e-commerce.

4. Визначено, що розвиток AI-контуру потребує формування інституційного контуру контролю – AI-governance, який має забезпечувати відповідальне, безпечне, етичне та економічно результативне використання алгоритмічних систем.

5. Удосконалено методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції як комплексного аналітико-управлінського процесу системного дослідження ринкового середовища, конкурентних позицій та клієнтських атрибутів, спрямованого на виявлення сильних і слабких сторін компанії, встановлення стратегічних орієнтирів розвитку та обґрунтування конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації ринків. Діагностика передбачає формування системи показників за шістьма функціонально-стратегічними блоками: ринково-конкурентним, клієнтським, цифрово-технологічним, операційно-логістичним, інноваційно-адаптаційним та блоком цифрової довіри й стійкості.

7. На основі результатів апробації запропонованої методики на прикладі семи e-commerce компаній встановлено суттєву диференціацію їх конкурентних позицій, рівня цифрової зрілості, якості клієнтської взаємодії, операційно-логістичної ефективності, інноваційної адаптивності та цифрової довіри. Запропоновано матрицю вибору конкурентної стратегії за двома критеріями: рівнем інтегральної конкурентоспроможності компанії та рівнем привабливості можливостей глобальної цифровізації ринку, що дозволило виокремити дев'ять альтернативних стратегій конкуренції.

8. Сформовано портфель управлінських заходів забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності e-commerce компаній, який

передбачає програму AI-трансформації. Реалізацію Програми сплановано через дорожню карту, організацію партнерського контуру управління, розподілу відповідальності за матрицею RACI, здійснення моніторингу на основі KPI та OKR, а також регулярний контроль результативності впроваджених заходів.

9. Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції є перехід до моделі автономної e-commerce, яка передбачає якісно новий рівень цифрової зрілості підприємства та поступове делегування частини управлінських, маркетингових, операційних і сервісних функцій інтелектуальним алгоритмічним системам.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [16; 55; 170; 171; 235].

ВИСНОВКИ

1. *Поглиблено теоретико-методичні підходи до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність» з урахуванням особливостей підприємств електронної комерції та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.* Дослідження існуючих наукових підходів до трактування конкурентоспроможності дозволило встановити еволюційну трансформацію її дефініції від класичного тлумачення, в основі якого фактори ціни, витрат, продуктивності та ринкової частки, – до сучасного концепту як динамічної, багаторівневої обумовленої тенденціями цифровізації здатності підприємства створювати, утримувати та масштабувати клієнтську цінність. Запропоновано розглядати конкурентоспроможність підприємства електронної комерції як інтегральну здатність суб'єкта господарювання своєчасно й результативно трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення, утримання і посилення конкурентних позицій у високодинамічному цифровому середовищі. Автором також систематизовано детермінанти та види конкурентних переваг компаній у цифровій економіці, згруповані у технологічні, аналітико-інформаційні, бізнес-модельні, клієнторієнтовані диджитал-сервісні, організаційно-динамічні, мережево-екосистемні та довірчо-інституційні переваги.

2. *Окреслено концептуальні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії.* На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до дефініції електронної комерції з'ясовано, що в сучасних умовах вона трансформувалась в систему економічних відносин і процесів між суб'єктами ринку щодо організації, здійснення та забезпечення купівлі-продажу товарів і послуг із використанням електронно-комунікаційних засобів. І перетворилась з каналу продажу на цілісну, самостійну екосистему. Визначено, що її економічна сутність полягає у створенні, передачі та реалізації споживчої цінності в цифровому середовищі з метою задоволення потреб споживачів і отримання економічного результату суб'єктами господарювання.

Конкретизовано основні функції електронної комерції, зокрема торгіву, фінансову, інформаційно-комунікаційну, логістичну та управлінську. Систематизовано суб'єктів, процеси та організаційно-економічні моделі електронної комерції, включаючи B2B, B2C, C2C, C2B, B2G, G2C, D2C і соціальну комерцію. Доведено, що розвиток D2C-моделей і соціальної комерції посилює роль персоналізації, прямих цифрових комунікацій, клієнтської залученості та цифрової репутації як джерел конкурентних переваг підприємств.

3. *Обґрунтовано зміст цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції.* Встановлено, що в умовах дистанційної взаємодії, інформаційної асиметрії, зростання кіберризиків і платформенної залежності цифрова довіра набуває значення стратегічного нематеріального активу підприємства електронної комерції. На відміну від підходів, у межах яких цифрова довіра розглядається переважно як технічна або кібербезпекова характеристика, у дисертації її інтерпретовано як керовану здатність підприємства забезпечувати та підтверджувати безпеку, правомірність і передбачуваність на всіх етапах онлайн-взаємодії, що знижує ризики усіх сторін та трансформується у конкурентні переваги. Обґрунтовано важливість та надано авторське розуміння ланцюга цифрової довіри як послідовності взаємопов'язаних підтверджень, сигналів і контрольних процедур технологічного, організаційного та комунікаційного характеру, що супроводжують взаємодію споживача з підприємством електронної комерції від першого контакту до післяпродажного сервісу. Доведено, що цифрова довіра впливає на конкурентоспроможність через зниження транзакційних витрат, підвищення конверсії, зміцнення лояльності, зменшення сприйнятого ризику, посилення репутації бренду та формування повторних покупок.

4. *Проаналізовано стан, масштаби, динаміку та структуру розвитку ринку електронної комерції в Україні та світі.* Встановлено, що світова електронна комерція демонструє стійке зростання, а її частка у структурі роздрібної торгівлі постійно збільшується. Найбільш масштабним сегментом

залишається B2B e-commerce, тоді як роздрібна електронна комерція характеризується активним розвитком маркетплейсів, мобільної комерції, соціальної комерції, D2C-моделей і платформених екосистем. Статистично з'ясовано, що український ринок електронної комерції є меншим порівняно з провідними глобальними ринками, проте характеризується високою динамікою розвитку, значним потенціалом зростання, поширенням онлайн-покупок, розвитком логістичної інфраструктури та розширенням безготівкових онлайн-розрахунків. Аналітично доведено, що функціонування електронної комерції в Україні значною мірою залежить від стану цифрової інфраструктури, логістичних сервісів, платіжних систем, рівня довіри споживачів, цифрової культури населення та здатності підприємств адаптуватися до умов воєнної та перспектив післявоєнного відновлення. Дисертантом обґрунтовано, що практичне втілення передумов зміцнення конкурентоспроможності потребує ефективного організаційно-економічного механізму, здатного перетворити ресурсний, технологічний і ринковий потенціал підприємства на стійкі конкурентні переваги.

5. Досліджено системно-динамічні виміри конкурентоспроможності e-commerce компаній з урахуванням ролі технологічних платформ, цифрової інфраструктури та поведінки споживачів. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність компаній у сфері електронної комерції формується не лише завдяки товарній пропозиції, ціновій політиці або масштабам діяльності, а через складну взаємодію цифрових платформ, алгоритмів, даних, логістичних і платіжних сервісів, персоналізованих комунікацій та споживчого досвіду. Встановлено, що технологічні платформи та маркетплейси змінюють характер конкуренції, оскільки компанії конкурують не лише як окремі продавці, а як учасники цифрових екосистем, у яких важливими стають мережеві ефекти, доступ до аудиторії, правила платформи, якість сервісу, швидкість оброблення замовлень, прозорість умов покупки та здатність утримувати клієнта. Доведено, що поведінка споживачів у цифровому середовищі стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг, оскільки рішення про покупку

залежить від зручності цифрової взаємодії, персоналізації пропозицій, соціальних доказів, відгуків, рівня довіри, швидкості доставки та якості післяпродажного сервісу.

6. *Ідентифіковано ключові проблеми, бар'єри та передумови розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні.* Визначено, що розвиток конкурентоспроможності підприємств електронної комерції стримується сукупністю зовнішніх і внутрішніх бар'єрів, серед яких: нестабільність макроекономічного середовища, зниження платоспроможного попиту, воєнні ризики, логістичні обмеження, висока концентрація ринку, платформна залежність, посилення конкуренції з боку великих маркетплейсів, недостатній рівень цифрової зрілості частини підприємств, кадрові обмеження, кіберзагрози, недовіра споживачів до онлайн-транзакцій та нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. Водночас обґрунтовано, що передумовами формування конкурентних переваг українських e-commerce компаній є диференціація пропозиції, реалізація нішевих стратегій, розвиток власного бренду, розширення партнерських зв'язків, впровадження омніканальних моделей продажу, персоналізованого маркетингу, диверсифікація логістики, забезпечення кібербезпеки, інтеграція безпечних платіжних інструментів, автоматизація бізнес-процесів, розвиток репутаційного капіталу та соціальна відповідальність. У роботі показано, що ці передумови мають бути покладені в основу подальшого формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції.

7. *Розроблено AI-орієнтований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації,* котрий представлено як системно організовану сукупність цілей, принципів, ресурсів, управлінських інструментів, аналітичних процедур і контрольних контурів. Узгоджена реалізація яких забезпечує перетворення внутрішніх можливостей підприємства на конкурентні переваги у цифровому середовищі. Автором підкреслюється, що механізм має охоплювати ключові елементи діяльності e-commerce компанії, а саме: ринок, клієнта, бізнес-

процеси, цифрові технології, фінансове забезпечення та управління ризиками. Його унікальність полягає у вбудованому AI-контурі як самостійному системному рівні підтримки та часткової автоматизації управлінських рішень, котрий взаємодіє з основними бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано необхідність імплементації AI-governance як інституційного контуру контролю функціонування алгоритмічних систем, що охоплює управління якістю даних, контроль алгоритмів, управління ризиками, кібербезпеку, захист персональних даних та етичні стандарти застосування штучного інтелекту. Такий підхід забезпечує узгодженість між рівнем автоматизації управління та необхідністю контролю, створюючи передумови для переходу до автономної моделі електронної комерції.

8. *Розроблено методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній та обґрунтовано прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії в умовах глобальної цифровізації ринків.* Удосконалений дисертантом методичний підхід ідентифікує стратегічну діагностику конкурентоспроможності компанії у сфері електронної комерції як комплексний аналітико-управлінський процес системного дослідження ринкового середовища, конкурентних позицій і клієнтських атрибутів, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін компанії, встановлення стратегічних орієнтирів розвитку та обґрунтування конкурентної стратегії. Сформована система показників за шістьма функціонально-стратегічними блоками: ринково-конкурентним, клієнтським, цифрово-технологічним, операційно-логістичним, інноваційно-адаптаційним та блоком цифрової довіри і стійкості; здійснено визначення вагомості блоків і показників на основі експертного оцінювання; проведено нормалізацію показників-стимуляторів і дестимуляторів; розраховано часткові індекси та інтегральний показник конкурентоспроможності. Апробація методики дозволила виявити диференціацію конкурентних позицій e-commerce компаній, визначити стратегічні розриви між окремими блоками розвитку та обґрунтувати матрицю вибору конкурентної стратегії за двома критеріями: рівнем інтегральної

конкурентоспроможності компанії та рівнем привабливості можливостей глобальної цифровізації ринку. У межах матриці виокремлено дев'ять альтернативних стратегій – від стабілізації та зниження вразливості до цифрового лідерства і глобальної експансії.

9. *Сформовано портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції з урахуванням можливостей штучного інтелекту, AI-governance та переходу до моделі автономної e-commerce.* Портфель управлінських заходів у дисертаційному дослідженні запропоновано розглядати як адаптивну систему взаємопов'язаних механізмів, рішень і дій, спрямованих на посилення ринкових позицій компанії через оптимізацію й автоматизацію бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів продажу, підвищення якості клієнтського досвіду, персоналізацію взаємодії зі споживачами, високоточний маркетинг, підвищення ефективності логістики та зміцнення цифрової довіри. У межах програми AI-трансформації e-commerce компанії визначено чотири пакети управлінського впливу: пошук і залучення клієнтів; оптимізація операцій та витрат; трансформація користувацького досвіду; високоточний маркетинг і утримання клієнтів. Дисертантом розроблено дорожню карту AI-трансформації, яка передбачає поетапний перехід від підготовки даних і швидких покращень до масштабування AI-рішень в операціях і маркетингу, і надалі перехід до AI-керованих процесів і агентності. Доведено, що перспективною моделлю стратегічного розвитку e-commerce компаній є автономна електронна комерція, яка передбачає часткову автоматизацію управлінських функцій, підвищення адаптивності, масштабованості та точності прийняття рішень на основі AI-систем. Водночас підкреслено, що перехід до автономної e-commerce має здійснюватися за умов належного AI-governance, кібербезпеки, етичного контролю, захисту персональних даних і збереження цифрової довіри, оскільки саме ці умови визначають здатність компанії використовувати автономізацію як стратегічний ресурс довгострокового конкурентного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1 in 2 global shoppers mainly buy from retailers that offer free delivery and returns and 7 in 10 won't buy from an online retailer if they don't trust the provider. *DHL*. URL: <https://www.dhl.com/global-en/microsites/ec/ecommerce-insights/insights/e-commerce-logistics/2025-delivery-and-returns-trends.html>
2. 17% українських онлайн-покупців здійснюють більше 20 покупок на рік: інсайти e-commerce ринку. *OLX Blog*. URL: <https://surl.lt/vtrcax>
3. 2024 eCommerce Size & Sales Forecast. Data and expert insight on worldwide ecommerce exports forecast through 2027. *Official Website of the International Trade Administration*. URL: <https://www.trade.gov/ecommerce-sales-size-forecast>
4. 49+ Ecommerce Statistics 2025: Global Data (Updated). *Dotdesh*. URL: https://www.dotdesh.com/49-ecommerce-statistics-2025-global-data-updated/?utm_source=chatgpt.com
5. 50 Cart Abandonment Rate Statistics 2026. *Baymard Institute*. URL: <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>
6. 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). *SellersCommerce*, June 19, 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics>
7. 522 million parcels, 16.2 billion hryvnia in taxes, and 4 billion hryvnia in investments — results of NOVA Group in Ukraine in 2025. *Нова пошта*. Official site. 27 January 2026. URL: <https://novaposhta.ua/en/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html>
8. АЛЛО. Офіційний сайт компанії. URL: <https://allo.ua/ua/>
9. Антохонова І., Полухіна О. Про використання інформаційних технологій і їх вплив на розвиток економіки. *Питання статистики*. 2010. №5. С. 61-67.
10. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210–221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-210-221>.
11. Архітектура довіри: як побудувати надійні системи контролю використання AI-технологій. *EPAM*. URL: <https://careers.epam.ua/blog/trust-architecture-ai->

control

- 12.Бабух І.Б., Нікульча В.А. Ключові характеристики електронної комерції та проблеми її розвитку в Україні. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 30-36.
URL: <https://doi.org/10.30838/EP.204.30-36>
- 13.Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. *Національний банк України: офіційний сайт*. 03.03.2025. URL: <https://surl.li/idqyxi>.
- 14.Безкоровайна І. Океан на 60 000 продавців. Prom.ua – точка входу в бізнес для підприємців-початківців. Скільки можна заробити на маркетплейсі? *Forbes*. 19.03.2025. URL: <https://forbes.ua/business/vkhid-dlya-malenkikh-mozhna-zaroblyati-19032025-28090>
- 15.Безпека купівлі-продажу на OLX. *OLX Blog*.
URL: <https://blog.olx.ua/34423/bezpeka-kupivli-prodazhu-na-olx/>
- 16.Бондаренко А. Роль контуру штучного інтелекту в механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування) : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р.* Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С.402-404
- 17.Бондаренко А. Тенденції електронної комерції в контексті розвитку міжнародного підприємництва в умовах глобальної фрагментації. Сучасні вектори розвитку міжнародних економічних відносин. *Матеріали XXI-ї всеукраїнської науково-практичної конференції (26 лютого 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]*. - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. С 194-198
- 18.Бондаренко А.А. Сутність, функції та базові складові електронної комерції в умовах цифрової трансформації. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції 26 листопада 2025 року*. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2025. С. 25-26

- 19.Буй Т. Г., Гаврилів І. Я. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2015. Т. 172. С. 8–14.
URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/2b00978e-e396-46ec-a817-3c9da042377d> (дата звернення: 30.04.2026).
- 20.Бурка Б.О., Шкода М.С. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №6(23). С. 8-17.
URL: <http://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1>
- 21.Великий тлумачний словник сучасної української мови.
URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/комерція>
- 22.Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. Вип. 1. С. 10–18. DOI: 10.32782/ecovis/2024-1-2.
- 23.Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Державна служба статистики України*.
URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
- 24.Виторг десятки лідерів роздрібно́ї торгівлі за 2025 рік збільшився на 19,4% – Опендатабот. *Interfax Україна*. 09.03.2026.
URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1150291.html>
- 25.Відкрий Алло – закрый питання: як ребрендинг вплинув на впізнаваність та показники мережі Алло. *RAU*. 25.03.2025. URL: <https://rau.ua/news/allo-rebrending-vpiznavanist-pokazniki/>
- 26.Воєнний рік: безготівкові операції – у пріоритеті в українців. *Національний банк України: офіційний сайт*. 03.03.2023.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/voyenniy-rik-bezgotivkovi-operatsiyi--u-prioriteti-v-ukrayintsiv>
- 27.Гаращенко Н.М. Ланцюг формування цінності інформаційного продукту.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3353>

28. Гарук В.В., Міронова Ю.В. Тенденції розвитку електронної торгівлі в Україні. *Репозитарій Вінницького національного технічного університету*, 2023.
URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40729/17579.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
29. Гросул В.А. Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. №4(14). С. 76-86. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.10. DOI: 10.5281/zenodo.4501351.
30. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, №344(4). С. 397-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55>
31. Денисенко Т. Асортимент і якість товарів як чинники забезпечення конкурентоспроможності роздрібної торгівлі в період воєнних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2026. №1(45). С. 99-108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-99-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-99-108)
32. Денисенко Т.М. Формування адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в умовах геополітичного конфлікту. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025, № 2. С.175-183 DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.24>.
33. Денисенко Т., Борисенко Я. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*, 2025. №2(31). С. 167–179. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178)
34. Денисенко, Т., Сташук, І. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Проблеми і перспективи*

- економіки та управління*, 2025. №2 (42), С. 73–84.
[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-73-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-73-84).
- 35.Дерба В.С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>
- 36.Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України; Державний центр кіберзахисту; Оперативний центр реагування на кіберінциденти. Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки: річний звіт. 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://scpsc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006>.
- 37.Деркач О. Група Rozetka-Evo збільшила свій оборот у 2025 – Forbes. *PSM7*. 17.03.2026. URL: <https://psm7.com/uk/business/grupa-rozetka-evo-zbilshyla-svij-oborot-u-2025-forbes.html>
- 38.Дехтяр Н. А. Використання технологій метавсесвіту у процесі цифровізації туристичної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-76.
 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5173/5117/>
- 39.Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2025. №1. С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
- 40.Дослідження поведінки онлайн-споживачів в Україні. *Kantar Ukraine*. URL: <https://kantar.ua/>
- 41.Дослідження українського ринку ECOMMERCE. Друге півріччя 2024. *Promodo*. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=ecommerce-2024-2-research
- 42.Дриньов Д., Загородніх В., Зінченко О. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. №188. С. 79-

82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13>
43. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають. *Національний банк України: офіційний сайт*. 06.03.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut>
44. Дудко А.Г. Правове регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики, міжнародний досвід та перспективи для України. *Актуальні проблеми політики*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v76.2025.2>
45. Дуднік О.В., Сагачко Ю.М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №2. С. 78-85.
46. Економіка e-commerce в Україні 2025: виручка лідерів, статистика ринку та регіони. *УС MARKET*. 13.01.2026 р. URL: <https://surli.cc/uurlev>
47. Екосистема цифрових рішень для бізнесу. *EVO.company*. URL: <https://evo.company/uk/>
48. Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О.О. Потебні НАН України. URL: <https://goroh.pp.ua/Етимологія/комерції>
49. Євтушенко Д.Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *БізнесІнформ*. 2014. №8. С. 184-188.
50. Желіховський В.М. *Правові засади електронної комерції в Україні*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 12.00.07. Київ, 2007. 22 с.
51. Жидовська Н. М., Петришин Л. П., Прокопишин О. С. Ефективність впровадження блокчейн-технологій у системі оподаткування суб'єктів господарювання // *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. 20 с. DOI: 10.5281/zenodo.15228009. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/407>

- 52.Жиренко Х. Е-commerce в Україні: чи можлива конкуренція з гігантами? Ринковий аналіз та case study. *ГЛАВКОМ*. 11.03.2026. URL: <https://surl.li/anqyft>
- 53.Зайцева О., Жосан Г. Вплив соціальних мереж на споживчий вибір // *Scientia fructuosa*. 2025. №4(162). С. 150-162. DOI: 10.31617/1.2025(162)09. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2333>.
- 54.Зелена книга. Ринок електронної комерції. URL: <https://regulation.gov.ua/book/117-zelena-kniga-rinok-elektronnoi-komercii>
- 55.Іванова Н., Бондаренко А. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств у сфері е-commerce. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №3(35), 71-81. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81). <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293134>
- 56.Іванова Н., Бондаренко А. Роль інфраструктури ринку фінансових послуг у формуванні цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2026. №1(45), 247-257. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-247-257](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-247-257)
- 57.Іванова Н.В., Бондаренко А.А. Соціальна комерція як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері е-commerce. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.)* / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів : Liha-Pres, 2026. С. 120-123
- 58.Ігнатенко М.М., Коцур В.В., Аранчій В.І. Розвиток електронної комерції в умовах діджиталізації суспільної життєдіяльності. *Економічний вісник університету*. 2023. Випуск №58. С. 84-90.
- 59.Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. *Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія*. Суми :

- Триторія, 2023. 228 с.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9b7d9ff7-e338-460b-b82f-22d505944c58/content>
60. Інтеграція з Rozetka Marketplace. *KeyCRM*.
 URL: <https://keycrm.app/uk/integrations/rozetka/>
61. Інтеграція маркетплейсу Rozetka та CRM-системи. *KeepinCRM*.
 URL: <https://keepincrm.com/integratsiya-s-rozetka-hto-i-kak>
62. Кабінет Продавця Prom.ua. *Google Play*.
 URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.uaprom.prom>
63. Калінін Д.О. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка: реалії часу*. 2024. №5(75). С. 31-42. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.14110528.
64. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. *Державна служба статистики України*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/410f6a2d-e341-4854-a058-bd9782c2709c>
65. Карпусь В. Rozetka під час війни: повернення до довоєнних показників та зруйновані плани з продажу бізнесу Kaspi.kz щонайменше за \$1 млрд. *ІТС*. 14.03.2023. URL: <https://surl.li/vbedes>
66. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21. <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/523>
67. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
68. Кількість випадків шахрайства з картками знизилася, збитки за ними – зросли [Електронний ресурс] // Національний банк України. 12.05.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi--zrosli>.
69. Ключ Ю.І., Гуменюк В.В. Використання ІІІ в бізнес-процесах підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира*

- Даля. 2025. №3(289). С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-21-27>
- 70.Ковтуненко Ю. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. №2(8). С. 93-99. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No2/93.pdf>.
- 71.Комплексне дослідження про ринок електронної комерції в Україні. Baker Tilly in Ukraine, Soul Partners, AEQUO Law Firm. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/e-commercemarketUkraine2020>
- 72.Кононенко С., Бондаренко А. Трансформація українського ринку електронної комерції в умовах війни. *Наука та освіта як основа суспільного розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 16 квітня 2026 р.). Research Europe, 2026. – С. 138-141*
- 73.Кононенко С.О., Мініна О.В. Вплив вибору провайдера аутсорсингових послуг на конкурентоспроможність підприємства електронної комерції. *Успіхи і досягнення у науці*. №4(26). 2026. С. 1429-1440 [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1429-1440](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1429-1440)
- 74.Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. DOI: 10.31649/ins.2022.4.101.108.
- 75.Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 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).
- 76.Кушина О. Історія співпраці Netpeak та OLX: digital-маркетинг і нові підходи. *Netpeak*. 23.12.2024. URL: <https://surl.li/ofcizt>
- 77.Легенчук С.Ф., Скакун А.С. Сутність електронної комерції: обліковий вимір. *Вісник ЖДТУ*. 2011. №4(58). С. 59-65.

- 78.Ляшевська В., Давиденко Н. Становлення електронної комерції на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2022. № 4. С. 192-196.
- 79.Майстренко К. М. Цифрові платформи «єДопомога» та «Дія» як фактор кібер- та енергетичної безпеки соціальної сфери в Україні // *Право та державне управління*. 2025. № 2. С. 215–221. DOI: 10.32782/pdu.2025.2.29. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf.
- 80.Макарова М.В. Електронна комерція. Київ: «Академія». 2002. 272 с.
- 81.Маліцька Г.Г., Мельник О.І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.74>.
- 82.Маловичко С.В. Теорія та методологія управління електронною торгівлею підприємств [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Маловичко Світлана Вікторівна; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2016. 42 с.
- 83.Малютин А.А. Електронна комерція та її роль у сучасній економіці. *Економіка та суспільство*. 2016. №12. С. 177-181. URL: <https://readera.org/jelektronnaja-kommercija-i-ee-rol-v-sovremennoj-jeconomike-140117509>
- 84.Маркетплейс Epicentrk.ua. *Епіцентр К*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/>
- 85.Маркетплейс інноваційних товарів в Україні. *ALLO*. URL: <https://allo.ua/ua/about-us>
- 86.Маркулинець А.А. Сучасні правові підходи до тлумачення терміну «електронна комерція»: міжнародний та національний вимір. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. С. 298-306.
- 87.Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 65, № 4. С. 34–39. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034.
- 88.Марченко К.М., Оришака О.В., Марченко А.К., Мельник А.М. Ризики впровадження штучного інтелекту в комп'ютерні системи.

- Центральноукраїнський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* 2022. Вип. 5(36). Ч. 1. С. 119-124. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5\(36\).1.119-124](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5(36).1.119-124)
89. Машенко М. А., Сергієнко О. А., Гудименко В. П. Управління конкурентоспроможністю компанії шляхом підвищення ефективності асортиментної політики в сучасних ринкових умовах. *Інфраструктура ринку.* 2024. № 76. С. 37-48. https://market-infr.od.ua/journals/2024/76_2024/8.pdf. <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-6>
90. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства // *Економіка та держава.* 2021. № 3. С. 138–142. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.138.
91. Мехович С. А., Молчанова К. М., Лаушкін А. М. Підходи до вирішення проблем цифрових перетворень у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2026. № 1(216). С. 88–113. DOI: 10.20998/2313-8890.2026.01.07. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/55ab37ab-2108-49f8-a205-f4589cc5f623>.
92. Мініна, О., Кононенко, С. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації: роль інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Економіка та суспільство,* 2026. №85. С. 85-71 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-71>
93. Мініна О., Кривко Д. Управління конкурентоспроможністю підприємств галузі ветеринарної медицини: інноваційні підходи та сучасні виклики. *Проблеми і перспективи економіки та управління,* 2026. №1(45), С. 180–185. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-180-185](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-180-185)
94. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії.* 2023. №25. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696>

95. Навіщо потрібні відгуки і що про це каже статистика. *MARKETER*. 07.05.2024. URL: <https://marketer.ua/ua/why-are-reviews-needed-and-what-do-statistics-say-about-it/>
96. Найбільш відвідувані інтернет-магазини в січні 2021 року. *RETAILERS*. 12.02.2021. URL: <https://surli.cc/iowtrl>
97. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua>
98. 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.
99. Нова пошта встановила рекорд обробки 2,24 млн посилок за добу. *Нова пошта*. Офіційний сайт компанії. 2024. URL: <https://novaposhta.ua/en/record-number-parcels/>
100. Нова пошта досягла 95% довоєнного обсягу відправлень. *Interfax-Ukraine*. 20 January 2023. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/885880.html>
101. Нова пошта збільшила кількість відправлень на 14% у 2021 році. *Interfax-Ukraine*. 04 February 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/796243.html>
102. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
103. Обертан Д.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування підприємств як фактору економічного зростання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Випуск 1(49). Том 2. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/20485>
104. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України*. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
105. Ольховий С. В. Правове регулювання ринку електронної комерції в Україні та світі // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 1(135). С. 94-98. DOI: 10.32782/1814-1161/2025-1-16. URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/18.pdf.
106. Опендатабот. Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/>

107. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. *Національний банк України: офіційний сайт*. 16.02.2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>
108. Орлов О. Цифрова етика та алгоритмічна прозорість: виклики та методи забезпечення справедливості автоматизованих рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2025. №13(2). С. 51-60. DOI: <https://doi.org/10.15421/152520>
109. Осієк Д. Все в одному: огляд найпопулярніших українських маркетплейсів. *RAU*. 16.02.2024. URL: <https://rau.ua/news/ogljad-najpopuljarnishih-ukrainskih-marketplejsiv/>
110. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція B2C: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the Stages of Formation and Problems of Development*. 2019. Vol. 1, № 1. С. 121–129.
111. Пашук О. Оцінка ефективності просування продукту на великих торгових майданчиках. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-2>
112. Перевинайдення ланцюга створення цінності споживчих товарів. *MANAGEMENT.COM.UA*. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1447.html>
113. Півнюк А. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35(74). №4. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12>
114. Підсумки роботи маркетплейсу Prom.ua у 2023 році. *EVO*. URL: <https://evo.company.ua/>
115. Пілевич Д.С. Науково-концептуальні засади визначення сутності електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. №4(16). С. 114-121.

116. Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. Електронна комерція. К.: Знання, 2007. 535 с.
117. Плотнікова Л.І., Романенко М.В., Синенко С.І. Сутність електронної торгівлі у світовій економіці. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №1. С. 139-144.
118. Повна С. В., Бондаренко А. А. Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39) С. 109–120. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120)
119. Попєло О., Дубина М. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, 2023. № 54. С. 54-77 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811>
120. Посередники на вихід, або що таке D2C? *ShopExpress*. URL: <https://shopexpress.com.ua/ukr/blog/d2c/>
121. Потапюк І.П. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід’ємний елемент її забезпечення. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 114-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_20
122. Правила безпечної доставки при покупці товарів в Інтернеті. *OLX Blog*. URL: <https://blog.olx.ua/34733/pravila-bezpechnoi-dostavki-pri-pokupci-tovariv-v-interneti/>
123. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19>.
124. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (дата звернення: 30.04.2026).

125. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI
// База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 30.04.2026).
126. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 30.04.2026).
127. Прокопишин О. С., Дранус, Л. С., Дранус В. В. Стратегічна стійкість підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Ефективна економіка*, 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4651/4728> DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.32.
128. Прокопишин О., Дранус Л. Логістичний сервіс як ключовий фактор управління конкурентоспроможністю підприємств в електронній комерції. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, 2025. № 4. С. 278–292. URL : <https://journal-met.kh.ua/jme042521.html>. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-276.
129. Прус. О. Маркетплейси в Україні: огляд популярних платформ для онлайн-продажів. *WEZOM*. 29.10.2025.
URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketpleysi-v-ukrayini-oglyad-populyarnih-platform-dlya-onlayn-prodazhiv>
130. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-24.
131. Рейтинг найбільш відвідуваних інтернет-сервісів та «чистих» маркетплейсів за січень 2022 року. *RETAILER*. 23.02.2022.
URL: <https://surl.li/weiguv>

132. Рейтинг найпопулярніших маркетплейсів та інтернет-магазинів за вересень 2025: хто лідирує. *RETAILERS*. 22.10.2025.
URL: <https://retailers.ua/news/spetsproektyi/15651-reyting-naypopulyarnishih-marketpleysiv-ta-internet-magaziniv-za-veresen-2025-hto-lidiruye>
133. Рекордний оборот, але падіння прибутків. Чечоткін – про результати Rozetka за 2022 рік. *Ain*. 23.02.2023. URL: <https://surl.li/yugwpm>
134. Ринок електронної комерції України: провідні гравці та нішеві компанії. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/>
135. Рихальський О.Ю. Розробка моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств. *Вісник ХНТУ*. 2025. №2(93), Ч. 2. С. 314-318. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38>
136. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_rt_VED_reg_22_u.html
137. Розмова з речами: як Rozetka працює з контентом сайту. *RAU*. 06.07.2020. URL: <https://rau.ua/ru/news/rozetka-pratsyuye-z-kontentom/>
138. Савицька Н.Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. №10. С. 236-241.
139. Світові тренди eCommerce у 2025 році: загальні та B2B. *ESS*. URL: <https://ess.business/svitovi-trendi-ecommerce-u-2025-roci-zagalni-ta-b2b/>
140. Семенда Д.К., Семенда О.В. Перспективи запровадження моделі D2C електронної комерції в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 51. С. 209-213. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-33>
141. Сергієнко О. А., Бріль М. С., Бабенко М. В. Адаптація аутсорингових моделей в електронній комерції до умов глобальної диджиталізації [Електронний ресурс]/ *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86. С. 274-279. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2025/86_2025/45.pdf
<https://doi.org/10.32782/infrastruct86-43>

142. Сергієнко О. А., Кагановський О. С., Негляд А. В. Аналіз загальних та локальних особливостей фінансової конкурентоспроможності галузевих структур на основі крос-секційного оцінювання [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3308/3344>.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.15>
143. Сергієнко О. А., Момотков І. С. Синергія аутсорсингових моделей і нейротехнологій соціальних мереж у розвитку електронної комерції. *Бізнес-інформ*. 2025. № 10. С. 366-375. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-10_0-pages-366_375.pdf
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-366-375>
144. Серських Н.С. Електронна комерція як маркетингова стратегія для підприємств аграрної сфери. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2014. №4(28). С. 156-160.
145. Сітковська А., Полегенка М., Прокопишин О. Стратегічне управління конкурентною поведінкою підприємств в умовах невизначеності. *Сучасна економіка*, 2026. № 55, С. 244–249. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-34).
146. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р. №6(117). С. 89-95.
147. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. №41. С. 41-46. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-8
148. Смартфон – найпопулярніший товар серед українців: e-commerce підсумки 2022 року. *OLX Blog*. URL: <https://blog.olx.ua/30697/smartfon-najpopuljarnishij-tovar-sered-ukrainciv-e-commerce-pidsumki-2022-roku/>
149. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні

- підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
150. Соболев В. О. Сутність основних понять Інтернет-торгівлі. URL: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33645.doc.htm
151. Стороженко Л. Г., Власенко В. О. Цифрова готовність суспільства як компонент формування нетократичного публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №2(20). С. 330-341. DOI: 10.52058/2786-6300-2024-2(20)-330-341. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/9147/9196/9196>
152. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. №4. С. 84-92. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084>
153. Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. Електронна комерція. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 244 с.
154. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика* : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
155. Татаринцева Ю.Л., Пушкар О.І., Другова О.С., Осипова О.С., Макаренко А.Б., Мордовцев О.С. Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2022. – Т.2, № 13 (116). – С. 24-30.
156. Теймур А. Касумов. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №6(23). С. 64-78. URL: 10.30857/2786-5398.2024.6.7
157. Терещенко С.І., В'юнєнко О.Б. Розвиток ринку електронної комерції в Україні та світі. *Інтернаука*. Серія: «Економічні науки». 2024. №2(82). 2 т. С. 106-112.

158. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. *Слово і діло*. Аналітичний портал. 15.04.2025.
URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczinyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax>
159. Тіщенко Є. О., Зайчук С. В., Мустафаєв Т. Т. Трансформація фінансових послуг в умовах повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 114–122. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-16.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5994>.
160. Товкун Л.В., Перепелиця М.О. Правове регулювання електронної комерції та особливості її оподаткування в Україні та світі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №3. С. 178-182.
161. ТОП маркетплейсів України: роль Kasta на fashion-ринку. *Horoshop*.
URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/top-10-marketplaces-of-ukraine/>
162. Трубін І.О. Правові засади функціонування електронних грошей у сфері електронної комерції: монографія. К.: Алерта, 2013. 136 с.
163. Тягунова Н.М., Гудзенко М.Ю. Інтернет-торгівля: сутність та особливості. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. №3. С. 160-162.
164. Український е-commerce в 2025 році: виручка лідерів та статистика галузі – дослідження YouControl.Market. *RAU*. 14.01.2026.
URL: <https://rau.ua/news/ukrayinskyyi-e-commerce-v-2025-rotsi-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-galuzi-doslidzhennia-youcontrol.market/>
165. Український ринок е-commerce: основні гравці та тенденції. *Retail Association of Ukraine*. URL: <https://rau.ua/>
166. Українці за 2025 рік витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн [Електронний ресурс]// Мінфін. 22.01.2026.
URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/22/166722098/>.
167. Філіпенко А. Цифрова економіка: теоретико-прикладний аспект. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 54–66. DOI: 10.15407/etet2020.02.054.

168. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. DOI: 10.32847/business-navigator.58-28.
169. Фостолович В. Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. *Ефективна економіка*. 2022. №7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.4>
170. Холявко Н. І., Бондаренко А. А. Штучний інтелект у діяльності НБУ при здійсненні пруденційного нагляду в умовах макроекономічної нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3(43). С. 299-309. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-299-309](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-299-309).
171. Холявко Н. І., Кононенко С. О., Бондаренко А. А. Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 276–282. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>
172. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
173. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. С. 267-274. DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108769
174. Царьов Р.Ю. *Електронна комерція*. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. 112 с.
175. Центр підтримки продавців Prom. *Prom.ua*. URL: <https://support.prom.ua/>
176. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Інтернаука*. Серія: «Економічні науки». 2024. №2(82). 2 т. С. 35-42.
177. Шкригун Ю.О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та

- «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2020. С. 312-325. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2020_2020_22
178. Шпортько Г.Ю., Вишнеvsька М.К. Визначення потоку створення цінності як ключ до оптимізації бізнес-процесів промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 376-380. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/67.pdf
179. Щитов Д.М., Жадько К.С., Мормуль М.Ф. Стан та тенденції розвитку потенціалу електронної комерції українськими підприємствами. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №8(36). С. 1024-1036.
180. Щитов Д.М., Жадько К.С., Мормуль М.Ф. Теоретичні основи електронної комерції: сутність, структура, класифікація. *Ефективна економіка*. 2024. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_18
181. Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. *Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток*: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
182. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств // *Парадигмальні виклики сучасного розвитку : колективна монографія / за заг. ред. А. П. Дуки. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 186–205.*
183. Як МСП оцінюють доступ до фінансування в Україні – Опитування ЕВА та UKRSIBBANK. *ЕВА*. 29.07.2025. URL: <https://eba.com.ua/en/yak-msb-otsinyuyut-dostup-do-finansuvannya-v-ukrayini-doslidzhennya-eva-ta-ukrsibbank/>
184. Як просувати бізнес на Rozetka, Prom та Allo: практичні рекомендації. *Marketing Media Rewiew*. URL: <https://surl.li/emujok>
185. Як робить маркетинг Rozetka (CASE). *TOP LEAD*. URL: <https://toplead.com.ua/ru/blog/id/kak-delaet-marketing-rozetkaua-kejs-027/>

186. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
187. Akram R. N., Ko R. K. L. Digital Trust – Trusted Computing and Beyond: A Position Paper// 2014 IEEE 13th International Conference on Trust, Security and Privacy in Computing and Communications (TrustCom 2014): proceedings. Beijing, China, 24-26 September 2014. P. 884-892. DOI: 10.1109/TrustCom.2014.116.
URL: <https://dl.acm.org/doi/10.1109/TrustCom.2014.116>.
188. Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 6–7. P. 493–520. DOI: 10.1002/smj.187.
189. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev V., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2023, Vol. 101. № 4. P. 1527-1537
190. B2B E-commerce Worldwide: Market Data and Industry Statistics. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/>
191. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
192. 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, No. 2. P. 471–482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
193. Bledsoe, J. 2024 eCommerce Size & Sales Forecast. Data and expert insight on worldwide ecommerce exports forecast through 2027. *Official Website of the International Trade Administration*. URL: <https://www.trade.gov/e-commerce-sales-size-forecast>
194. Budziewicz A. Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską. *Agnieszka Budziewicz*. Warszawa, 2003. S. 301-311.

195. Cashless-розрахунки в Україні стабільно зростають. *Національний банк України*: офіційний сайт. 22.02.2022.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/cashless-rozrahunki-v-ukrayini-stabilno-zrostayut>
196. Cellary W. Elektroniczny biznes. Bezpieczna gospodarka elektroniczna. *Wydanie specjalne Net Forum*. 2000, s. 6-8.
197. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022. 560 p.
198. Chaffey D., Hemphill T., Edmundson-Bird D. Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 680 p.
199. Chaffey D. E-business and E-commerce Management. Strategy, Implementation and Practice. New Jersey: Prentice Hall, 2009. 800 p.
200. Chen J., Cai W., Luo J., Mao H. How does digital trust boost open innovation? Evidence from a mixed approach // *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 212. Art. 123953. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123953.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162524007510>
201. Chung A., Yu Y. *Consumer trust in the digital economy: The case for online dispute resolution*. UNCTAD Research Paper No. 72. Geneva : United Nations, 2021. 36 p.
202. Corporate Sustainability Report 2022. *Нова пошта*. Офіційний сайт компанії. 27 December 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20%281%29.pdf
203. CRM-системи, які радить Prom. *Prom.ua*.
URL: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/6626459893533-CRM-системи-які-радить-Prom>
204. Deng X., Gu Y., Zheng B. та ін. Mind2Web: Towards a Generalist Agent for the Web : arXiv preprint. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2306.06070> (дата звернення: 08.05.2026).

205. Digital in Ukraine. *DataReportal*. URL: https://datareportal.com/digital-in-ukraine?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2025&utm_term=Ukraine&utm_content=Country_Page_Link
206. Digital Market Overview 2025. *IAB Ukraine*. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf
207. eCommerce Web Usage Distribution on the Entire Internet. Distribution for websites using eCommerce technologies. *Built with*. URL: <https://trends.builtwith.com/shop/traffic/Entire-Internet>
208. E-commerce в Україні: позиції Epicentr К та плани розвитку. *Retail Association of Ukraine*. URL: <https://rau.ua/>
209. Epicentrk.ua Traffic Analytics. *Similarweb*. URL: <https://www.similarweb.com/website/epicentrk.ua/>
210. European Central Bank. Official website. URL: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
211. European Commission. State of the Digital Decade 2025 Report. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> (дата звернення: 30.04.2026).
212. European Payments Council. 2024 Payments Threats and Fraud Trends Report. EPC162-24. Version 1.0. URL: https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/kb/file/2024-12/EPC162-24%20v1.0%202024%20Payments%20Threats%20and%20Fraud%20Trends%20Report_0.pdf.
213. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2025 Edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> (дата звернення: 30.04.2026).
214. Eurostat. Official website. December 2023. URL: eurostat.ec.europa.eu

215. EVO Company. URL: <https://evo.business/category/news/>
216. Fairlie M. The 10 Largest E-commerce Markets in the World by Country. *Business.com*. Apr 13, 2026 URL: <https://www.business.com/articles/10-of-the-largest-ecommerce-markets-in-the-world-b/>
217. Fastest Growing eCommerce Countries& Emerging Markets in 2024. *ECDB*. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/ranking/fastest-growing-countries>
218. Feger A. Social media is top channel for shoppers worldwide to discover, buy products. *EMARKETER*. Oct 17, 2023. URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products>
219. Fintech Insider. Новий етап розвитку штучного інтелекту: як агентний ШІ трансформує фінтех : вебсайт. 26.02.2025. URL: <https://fintechinsider.com.ua/novyj-etap-rozvytku-shtuchnogo-intelektu-yak-agentnyj-shi-transformuye-finteh/> (дата звернення: 08.05.2026).
220. Global B2B Ecommerce Forecast and Trends. *eMarketer*. URL: <https://www.emarketer.com/>
221. Global B2B E-commerce Market Overview. *International Trade Administration*. URL: <https://www.trade.gov/>
222. Global Ecommerce Forecast & Growth Projections. Report by Ethan Cramer-Flood. Feb 2, 2022. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2022>
223. Global Skills Report 2023. *Coursera Inc.*, 2023. URL: https://downloads.ctfassets.net/2pudprfttvy6/3hsWnXlMBMffv3E8UiBrzC/fbe6c4a0a0dc3726e0825405c005f224/Coursera_Global_Skills_Report_2023.pdf
224. Gregory R. W., Henfridsson O., Kaganer E., Kyriakou H. The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value. *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46, No. 3. P. 534–551. DOI: 10.5465/amr.2019.0178.
225. Hochstein R. E., Harmeling C. M., Perko T. Toward a theory of consumer digital trust: Meta-analytic evidence of its role in the effectiveness of user-generated

- content. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53, No. 4. P. 1034–1054. DOI: 10.1007/s11747-023-00982-y. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-023-00982-y>.
226. Hussung T. From Storefronts to Search Engines: A History of E-Commerce *Concordia St. Paul*. 2016. URL: <https://online.csp.edu/blog/business/history-of-ecommerce>.
227. Hwang C.-L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin ; Heidelberg ; New York : Springer-Verlag, 1981. 259 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>.
228. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2024 [Electronic resource]. 2024. URL: <https://wp.table.media/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf>.
229. IBM. What Is Agentic Commerce? : вебсайт. 2026. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/agentic-commerce>.
230. Inside Ukraine’s Online Shopping Surge in 2025. *Dotdesh*. URL: <https://surl.li/xsdksc>
231. ISO/IEC 27001:2022. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection — Information Security Management Systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022.
232. IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність. *LVIV IT CLUSTER*. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report>
233. IT Research Ukraine 2025: Аналітика ІТ-ринку, що відкриває нові точки зростання для вашого бізнесу. *LVIV IT CLUSTER*. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>
234. Ivanova, N., Bondarenko, A. Global Trends in the Evolution of E-Commerce. *International Scientific and Practical Conference “Science, Education, and Social Practice: Interdisciplinary Research and Development Perspectives” : Conference Proceedings (Chicago, USA, January 31, 2026)*. Chicago, USA: Golden Quill Publishing, 2026. P. 39-43

235. Ivanova, N., Krylov D., Ivanets, S., Kharchenko, Y., Povna, S., & Bondarenko, A. (2024) Digital Technologies and Project Management as the Basis of Competitiveness of the Distance Business Education. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 466-490. <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.26>
236. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
237. Kasta. Офіційний сайт платформи. URL: <https://kasta.ua/uk/>
238. Kemp S. Digital 2021: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 12 February 2021. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-ukraine>
239. Kemp S. Digital 2022: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 15 February 2022. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ukraine>
240. Kemp S. Digital 2023: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 14 February 2023. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine>
241. Kemp S. Digital 2024: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 23 February 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>
242. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 03 March 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
243. Kemp S. Digital 2026: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. 8 November 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine>
244. Key Figures of E-Commerce. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/markets/413/topic/544/key-figures-of-e-commerce/#overview>
245. Koch T., Windsperger J. Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy // *Journal of Organization Design*. 2017. Vol. 6, Iss. 6. P. 1–30. DOI: 10.1186/s41469-017-0016-z.
246. Kolodiy A., Kolodii I., Zelisko N., Prokopyshyn O. (2022). Use of blockchain technology as a prospect element of management in product traceability systems. *Review of Economics and Finance*, 20, 633–638. Available at:

- <https://refpress.org/volume-20-review-of-economics-and-finance/>. DOI: 10.55365/1923.x2022.20.70.
247. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
248. Kumar N. Facebook Users Statistics (2026) – Global Data & Growth Trends. *Demandsage*. February 25, 2026. URL: <https://www.demandsage.com/facebook-statistics/>
249. Largest Ecommerce Markets in The World (2025 Data). *SellersCommerce*, May 12, 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-ecommerce-markets>
250. Laudon K. C., Traver C. G. *E-commerce 2023–2024: Business, Technology, Society*. 18th ed., global ed. Harlow : Pearson, 2024. 832 p.
251. Liang, T.-P., & Turban, E. (2011). Introduction to the special issue: Social commerce: A research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 5–14. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160201>
252. MAKEUP. Офіційний сайт компанії. URL: <https://makeup.com.ua/>
253. Makeup.com.ua Traffic Analytics. *Similarweb*. URL: <https://www.similarweb.com/website/makeup.com.ua/>
254. Mao Q., Wang J., Liu Y. та ін. SoK: Security of Autonomous LLM Agents in Agentic Commerce : arXiv preprint. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2604.15367> (дата звернення: 08.05.2026).
255. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th ed. Indianapolis : Liberty Fund, 2013. 627 p. <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/2017/09/PrinciplesEbook.pdf>
256. McKinsey & Company. The agentic commerce opportunity: How AI agents are ushering in a new era for consumers and merchants : вебсайт. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-agentic-commerce-opportunity-how-ai-agents-are-usher-ing-in-a-new-era-for-consumers-and-merchants> (дата звернення: 08.05.2026).
257. Melo F. Ланцюг створення цінності: значення, визначення та для чого він

- потрібен? *Linkedin*. 07.12.2022. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/value-chain-meaning-definition-what-fernando-melo?tl=uk>
258. Mesenbourg, T.L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census.
259. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world // *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, No. 1. P. 223–238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03.
260. Notes on Data Variance, Mismatches, and Curiosities. *DataReportal*. URL: <https://datareportal.com/notes-on-data>
261. OECD. *Data portability, interoperability and digital platform competition*. Paris : OECD, 2021. 60 p.
262. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1: Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>.
263. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>.
264. Official Business Overview. *Amazon Business*. URL: <https://business.amazon.com/>
265. Official Company Statistics and Platform Data. *Alibaba.com*. URL: <https://www.alibaba.com/>
266. OLX Group звітує про фінансові результати за 2025 рік: зростання доходів на 18%. *РБК УКРАЇНА*. 22.07.2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/olx-group-zvitue-finansovi-rezultati-2025-1752842418.html>
267. OLX.ua. Про нас. *OLX*. URL: <https://blog.olx.ua/pro-nas-uk/>
268. Opendatabot. Аналітична платформа відкритих даних про українські компанії та їх фінансові результати. URL: <https://opendatabot.ua>

269. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
270. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. 320 p.
271. Pietrzak P., Takala J. Digital trust – a systematic literature review // Forum Scientiae Oeconomia. 2021. Vol.9, No.3. P. 59-71. DOI: 10.23762/FSO_VOL9_NO3_4.
URL: <https://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/411>.
272. Popelo, O., & Raskin, V. (2026). Mechanism of strategic development of commercial enterprises in the conditions of digitalization and intensifying competition. *Наукові інновації та передові технології*, 3(55), 304–317. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-304-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-304-317)
273. Popelo, O., Tulchynska, S., Andriushchenko, O., Shepelenko, S., Falko, M., Shut, S. (2024). Blockchain technologies as a factor of the financial sustainability management of the enterprise and the e-commerce development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(17), 6302-6316. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No17/1Vol102No17.pdf>.
274. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
275. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
276. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91.
277. Prom.ua Traffic Analytics. *Similarweb*.
URL: <https://www.similarweb.com/website/prom.ua/>
278. Prom.ua запустив безкоштовну доставку до точок видачі Rozetka. *RETAILERS*. 16.03.2023. URL: <https://surl.li/nqxxgs>
279. Prom.ua. Офіційний сайт платформи. URL: <https://prom.ua/>

280. Retail e-commerce sales compound annual growth rate (CAGR) from 2025 to 2030, by country. Published by Koen van Gelder, Sep 2, 2025. URL: <https://www.statista.com/forecasts/220177/b2c-e-commerce-sales-cagr-forecast-for-selected-countries>
281. Retention-маркетинг Prom.ua: +10% до продажів завдяки персоналізованим тригерам у мобільному застосунку. *eSputnik*. URL: <https://surl.lu/zguqxo>
282. Revenue of the e-commerce industry worldwide from 2017 to 2029, by selected country (in billion U.S. dollars). *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1283912/global-revenue-of-the-e-commerce-market-country>
283. Revenue share of the e-commerce market worldwide from 2017 to 2030, by sales channel. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide>
284. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
285. Rozetka планує відкрити 200 точок видачі в 2023 році. *RAU*. 22.05.2023. URL: <https://rau.ua/news/rozetka-200-2023/>
286. ROZETKA. Офіційний сайт платформи. URL: <https://rozetka.com.ua/>
287. Rozetka.com.ua. Аналітика трафіку, рейтинг та аудиторія. *Similarweb*. URL: <https://www.similarweb.com/website/rozetka.com.ua/#overview>
288. Rychkova I., Zdravkovic J., Stirna J. Implications of trust in digital business ecosystem design: A systematic analysis of roles // CEUR Workshop Proceedings. 2023. Vol. 3645. P. 1-15. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3645/forum2.pdf>.
289. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York ; London : McGraw-Hill International Book Company, 1980. 287 p.
290. Sabre. IBM. URL: <https://www.ibm.com/history/sabre> (дата звернення: 26.04.2026).

291. Salesforce. What Is Agentic Commerce? : вебсайт. 2026.
URL: <https://www.salesforce.com/eu/commerce/ai/agentic-commerce/> (дата
звернення: 08.05.2026).
292. Saveljeva J., Volkova T. A Survey on Digital Trust: Towards a Validated
Definition // Digital. 2025. Vol. 5, No. 2. Art. 14. DOI: 10.3390/digital5020014.
URL: <https://www.mdpi.com/2673-6470/5/2/14>.
293. Schneider G.P. Electronic Commerce. Course Technology; 8 editions. 2008.
680 p.
294. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London ; New York :
Routledge, 2003. 460 p. [https://eet.pixel-
online.org/files/etranslation/original/Schumpeter%2C%20Capitalism%2C%20So-
cialism%20and%20Democracy.pdf](https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter%2C%20Capitalism%2C%20Socialism%20and%20Democracy.pdf)
295. Shadow economy exposed Estimates for the world and policy paths. March
2025. EY. URL: [https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-
gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf](https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf)
296. Shin D. H. Blockchain: The emerging technology of digital trust // Telematics
and Informatics. 2019. Vol. 45. Art. 101278. DOI: 10.1016/j.tele.2019.101278.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585319307701>
.
297. Similarweb. Official website. URL: <https://www.similarweb.com/>
298. Smith A. *The Wealth of Nations* / version by J. Bennett. Early Modern Texts,
2017. 98 p. https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/smith1776_1.pdf
299. Social commerce as percentage of total e-commerce worldwide from 2018 to
2029. Statista. June 23, 2025.
URL: [https://www.statista.com/statistics/1251145/social-commerce-share-
worldwide](https://www.statista.com/statistics/1251145/social-commerce-share-worldwide)
300. Summer A., Dunkan Gr. E-Commerce. New York: NYH Publishing, 1999.
263 p.
301. Tapscott, D. (1995). The digital economy: promise and peril in the age of
working intelligence. McGrawHill.

302. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
303. Top 20 Amazon Competitors Overview: Retail, Prime, and AWS Rivals in 2025. *DOIT SOFTWARE*. October 27, 2025. URL: <https://doit.software/blog/amazon-competitors#screen1>
304. Total retail e-commerce revenue worldwide in 2025, by region (in billion U.S. dollars). *Statista*. Sep. 12, 2025. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1117851/worldwide-e-commerce-revenue-by-region>
305. Turban E., King D., Lee J. K., Liang T.-P., Turban D. C. Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective. 8th ed. Cham : Springer, 2015. 791 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10091-3>.
306. Ukrainian CEP market report – the latest insights. *Effigy Consulting*. Published on 11/08/2023. URL: https://www.effigy-consulting.com/ukrainian-cep-market-report-2023/?utm_source=chatgpt.com
307. Ukrainian Retail Association (RAU). Український e-commerce в 2025 році: виручка лідерів та статистика галузі (дослідження YouControl.Market) [Електронний ресурс]. 2026. URL: <https://rau.ua/news/ukrayinskyyi-e-commerce-v-2025-rotci-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-galuzi-doslidzhennia-youcontrol.market/>.
308. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 30.04.2026).
309. Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, No. 4. P. 54–62.
310. Verizon. 2025 Data Breach Investigations Report (DBIR): Executive Summary [Electronic resource]. 2025.

- URL: <https://www.verizon.com/business/resources/reports/2025-dbir-executive-summary.pdf>.
311. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
 312. Wang H., Gong M., Liu Y., Huang Y. ECom-Bench: Can LLM Agent Resolve Real-World E-commerce Customer Support? // *Proceedings of the EMNLP 2025 Industry Track*. 2025. URL: <https://aclanthology.org/2025.emnlp-industry.19.pdf>.
 313. What is AI governance? *IBM*. URL: [https://www.ibm.com/think/topics/ai-governance#:~:text=Artificial%20intelligence%20\(AI\)%20governance%20refers,and%20respect%20for%20human%20rights](https://www.ibm.com/think/topics/ai-governance#:~:text=Artificial%20intelligence%20(AI)%20governance%20refers,and%20respect%20for%20human%20rights).
 314. What is AI Governance? *Rubrik*. URL: <https://www.rubrik.com/insights/ai-governance#:~:text=AI%20governance%20refers%20to%20the,when%20AI%20systems%20behave%20unexpectedly>.
 315. WTO. Global Trade Outlook and Statistics – April 2025. Geneva : World Trade Organization, 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook25_e.htm (дата звернення: 30.04.2026).
 316. Yao S., Chen H., Yang J., Narasimhan K. WebShop: Towards Scalable Real-World Web Interaction with Grounded Language Agents // *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*. 2022. URL: https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2022/hash/82ad13ec01f9fe44c01cb91814fd7b8c-Abstract-Conference.html (дата звернення: 08.05.2026).
 317. Zhao K., Meng Z., Xie Z. та ін. EComStage: Stage-wise and Orientation-specific Benchmarking for Large Language Models in E-commerce : arXiv preprint. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2601.02752> (дата звернення: 08.05.2026).
 318. Zhao, W., Wang, X., & colleagues. (2023). A systematic literature review on social commerce: Assessing the past and guiding the future. *Electronic Commerce*

Research and Applications. Vol. 57.

URL: <https://doi.org/10.1016/j.eierap.2022.101219>

319. Zhou S., Xu F. F., Zhu H. та ін. WebArena: A Realistic Web Environment for Building Autonomous Agents : arXiv preprint. 2023.

URL: <https://arxiv.org/abs/2307.13854>.

320. Zwass V. Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*. 1996. Vol. 1, №1. P. 3-23.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Ivanova, N., Krylov D., Ivanets, S., Kharchenko, Y., Povna, S., & **Bondarenko, A.** (2024) Digital Technologies and Project Management as the Basis of Competitiveness of the Distance Business Education. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 466-490. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.26> (1,6 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано підходи до формування конкурентних переваг підприємства та зазначено чинники впливу диджиталізації, а також використання цифрових технологій у аспекті забезпечення конкурентоспроможності (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Іванова Н., **Бондаренко А.** Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств у сфері e-commerce. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №3(35), 71-81. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81). (0,85 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано підходи до визначення сутності конкурентоспроможності; обґрунтовано фактори впливу та роль інноваційних цифрових рішень на конкурентоспроможність (0,75 ум. друк. арк.).

3. Холявко Н. І., Кононенко С. О., **Бондаренко А. А.** Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>. (0,96 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: систематизовано наукові підходи до визначення сутності штучного інтелекту (AI); обґрунтовано напрями застосування AI-інструментів для моніторингу ризиків, автоматизації наглядових процесів, підвищення прозорості, підтримки фінансової стабільності та забезпечення гнучкості регуляторних підходів в умовах зовнішніх шоків (0,32 ум. друк. арк.).

4. Повна С. В., **Бондаренко А. А.** Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах

господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39) С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120). (1,0 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано потенціал електронної комерції як інструменту подолання системних криз розвитку підприємств; обґрунтовано роль електронної комерції у трансформації стратегічного управління підприємствами в умовах війни (0,78 ум. друк. арк.).

5. Холявко Н. І., **Бондаренко А. А.** Штучний інтелект у діяльності НБУ при здійсненні пруденційного нагляду в умовах макроекономічної нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3(43). С. 299-309. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-299-309](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-299-309). (1,07 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано теоретико-методологічні засади застосування штучного інтелекту в діяльності регулятора; досліджено напрями використання AI у процесах пруденційного нагляду; систематизовано сучасні тенденції та ризики використання AI в роботі НБУ (0,65 ум. друк. арк.).

6. Іванова Н., **Бондаренко А.** Роль інфраструктури ринку фінансових послуг у формуванні цифрової довіри як фактора конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2026. №1(45), 247-257. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-247-257](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-247-257). (1,15 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: узагальнено наукові підходи до визначення сутності цифрової довіри; обґрунтовано її роль як фактора конкурентоспроможності e-commerce підприємств; розкрито процесний підхід до управління цифровою довірою через ланцюг цифрової довіри та визначено напрями її трансформації у конкурентні переваги (0,8 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Бондаренко А.А. Сутність, функції та базові складові електронної комерції в умовах цифрової трансформації. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції 26 листопада 2025 року*. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2025. С. 25-26 (0,15 ум. друк. арк.)

8. Ivanova, N., **Bondarenko, A.** Global Trends in the Evolution of E-Commerce. *International Scientific and Practical Conference “Science, Education, and Social Practice: Interdisciplinary Research and Development Perspectives”*: Conference Proceedings (Chicago, USA, January 31, 2026). Chicago, USA: Golden Quill

Publishing, 2026. Р. 39-43 (0,20 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано глобальні тенденції розвитку електронної комерції; охарактеризовано масштаби та динаміку світового ринку e-commerce (0,15 ум. друк. арк.)

9. Іванова Н.В., **Бондаренко А.А.** Соціальна комерція як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері e-commerce. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.)* / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів : Liha-Pres, 2026. С. 120-123 (0,20 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: проаналізовано сутність соціальної комерції як перспективного напрямку розвитку e-commerce; визначено чинники її впливу на конкурентоспроможність підприємств (0,15 ум. друк. арк.)

10. Бондаренко А. Тенденції електронної комерції в контексті розвитку міжнародного підприємництва в умовах глобальної фрагментації. Сучасні вектори розвитку міжнародних економічних відносин. *Матеріали XXI-ї всеукраїнської науково-практичної конференції (26 лютого 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]*. - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. С 194-198 (0,22 ум. друк. арк.)

11. Бондаренко А. Роль контуру штучного інтелекту в механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування) : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р.* Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С.402-404 (0,20 ум. друк. арк.)

12. Кононенко С., **Бондаренко А.** Трансформація українського ринку електронної комерції в умовах війни. *Наука та освіта як основа суспільного розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 16 квітня 2026 р.). Research Europe, 2026. – С. 138-141. (0,18 ум. друк. арк.). *Особистий внесок*: досліджено динаміку користувацької бази e-commerce, узагальнено структуру трафіку провідних платформ України; обґрунтовано значення цифрової інфраструктури (0,1 ум. друк. арк.).*



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

Від _____ № _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Бондаренка Андрія Анатолійовича
на тему «Управління конкурентоспроможністю компаній у сфері
електронної комерції»

Результати дисертаційної роботи Бондаренка А.А. можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, зокрема їх структурних підрозділів, що здійснюють формування та реалізацію регіональної економічної політики, політики розвитку підприємництва, цифрової трансформації та підтримки малого і середнього бізнесу.

У дисертації удосконалено теоретико-методичні положення управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, зокрема уточнено сутність конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, визначено систему факторів її формування та обґрунтовано роль цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей та клієнтоорієнтованих підходів у забезпеченні стійких конкурентних переваг. В умовах цифрової економіки важливим є провідна роль електронної комерції, як інструменту підвищення економічної активності регіонів.

Практичну цінність для діяльності регіональних органів виконавчої влади та установ економічного розвитку мають результати аналізу сучасного стану розвитку електронної комерції, а також запропонований методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній з урахуванням показників цифрової зрілості, стратегічної гнучкості та інноваційної активності. Отримані результати можуть бути використані при здійсненні моніторингу розвитку цифрового підприємництва та обґрунтуванні управлінських рішень у сфері підтримки бізнесу.



р.н. 01.01-20/260 від 2026-02-10
Хомик Олександра Дмитрівна
3FAA9288358EC00304000000EA8B1D00CB46E400

Особливе прикладне значення мають розроблені напрями підвищення конкурентоспроможності компаній електронної комерції на основі вдосконалення механізмів стратегічного управління, цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку онлайн-маркетингу та інтеграції підприємств у національні й міжнародні електронні торговельні платформи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні регіональних програм розвитку підприємництва, підтримки малого та середнього бізнесу, а також стимулювання експорту в умовах цифровізації економіки.

Отже, наукові результати дисертаційної роботи є актуальними, мають практичне значення та можуть бути використані при розробці й реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіональних компаній та забезпечення сталого розвитку електронної комерції.

Директор,
Кандидат економічних наук

Олександра ХОМИК

ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»
просп. Миру, 139, м. Чернігів, 14000
ЄДРПОУ: 37095234
E-mail: viat2007@gmail.com

№ вих. 60 від «27» 02 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувача ступеня доктора філософії
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Бондаренка Андрія Анатолійовича
на тему «*Управління конкурентоспроможністю компаній
в сфері електронної комерції*»

Результати дисертаційної роботи Бондаренка Андрія Анатолійовича впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»», що працює у сфері електронної комерції та провадить торговельну діяльність із використанням цифрових каналів продажу, електронних комунікацій із клієнтами та інструментів онлайн-просування.

Запропоновані у дослідженні положення щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції були використані при удосконаленні процесів електронних продажів, цифрового маркетингу, клієнтської аналітики, інформаційного супроводу покупців та організації взаємодії підприємства з цифровими платформами, платіжними і логістичними сервісами.

Практичне значення для ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»» мали авторські положення щодо конкурентоспроможності підприємства електронної комерції як здатності трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель. Їх застосування дозволило систематизувати ключові чинники посилення конкурентних позицій підприємства у цифровому середовищі.

У діяльності підприємства використано запропоноване в дисертації групування конкурентних переваг компаній електронної комерції, зокрема технологічних, аналітико-інформаційних, бізнес-модельних, клієнторієнтованих диджитал-сервісних, організаційно-динамічних, мережево-екосистемних та довірчо-інституційних. Це сприяло уточненню пріоритетів розвитку цифрових каналів продажу, персоналізації пропозицій, підвищенню якості клієнтського сервісу та зміцненню репутаційної складової взаємодії з покупцями.

Окремі положення дисертації щодо цифрової довіри та ланцюга цифрової довіри враховано при вдосконаленні підходів до організації онлайн-взаємодії з клієнтами. Зокрема, вони були використані для посилення прозорості умов продажу, оплати, доставки та повернення товарів, підвищення якості комунікаційного супроводу клієнта і формування більш передбачуваної цифрової взаємодії на всіх етапах здійснення онлайн-покупки.

Практичне застосування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції дозволило систематизувати управлінські дії за такими блоками, як ринок, клієнт, бізнес-процеси, цифрові технології, фінанси та ризики. Рекомендації щодо використання штучного інтелекту як аналітико-управлінського контуру підтримки рішень були враховані при визначенні перспектив автоматизації клієнтської аналітики, персоналізації торговельних пропозицій, прогнозування попиту та оптимізації цифрового контенту.

Використання результатів дисертаційної роботи Бондаренка А.А. сприяло підвищенню якості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»», посиленню клієнтоорієнтованості електронних продажів, удосконаленню аналітичного забезпечення управлінських рішень, формуванню більш цілісного підходу до управління цифровою довірою та розвитку цифрової моделі торговельної діяльності підприємства.

Довідка надана без фінансових зобов'язань.

Директор
ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»



Віктор БЕЛІЧЕНКО



вул. Ринкова, 7, м. Чернігів, 14000, Україна
р/р UA583531000000000026006021967 в АТ "Полікомбанк", МФО 353100, ЄДРПОУ 02944780
Тел./факс: (0462) 67-77-32, (0462) 67-74-45, e-mail: info@chamber.cn.ua, http://chamber.cn.ua

№ 13/01 від "12" 11 2025р.

на №

ДОВІДКА

видана **Бондаренку Андрію Анатолійовичу,**
аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

про впровадження результатів його дисертаційної роботи
на тему **«Управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної
комерції»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції» враховані Чернігівською Регіональною Торгово-промисловою палатою під час підготовки аналітичних матеріалів, рекомендацій і консультацій для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері електронної комерції, онлайн-торгівлі, маркетплейсів та експорту товарів і послуг за допомогою цифрових каналів збуту.

Запропоновані у дослідженні теоретико-методичні положення щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю компаній в умовах цифрової економіки, а також методичний підхід до оцінювання конкурентних позицій підприємств e-commerce на основі інтегрального індексу цифрової зрілості та стратегічної гнучкості були використані при розробці рекомендацій для регіональних підприємств - членів Палати. Зокрема, результати дослідження стали базою для удосконалення методики оцінки конкурентоспроможності підприємств регіону, що працюють у цифровому середовищі, підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів ТПП щодо підвищення ефективності участі компаній Чернігівщини у міжнародних онлайн-виставках і торговельних місіях; розроблення рекомендацій з цифрової трансформації бізнес-процесів у межах діяльності консультативного центру при ЧРТПП; формування регіональних ініціатив із підтримки малого та середнього бізнесу у сфері e-commerce.

Практичне застосування результатів дисертаційного дослідження сприяло поглибленню аналітичної та експертної діяльності Чернігівської Регіональної ТПП, розширенню спектру консалтингових послуг з питань цифрового маркетингу, оптимізації логістичних ланцюгів та розвитку експорту через онлайн-канали. Отримані напрацювання використовуються у процесі розробки стратегічних рекомендацій для підприємств області, що орієнтовані на цифрову торгівлю, та у діяльності комітетів Палати, пов'язаних з інноваціями, ІТ-технологіями та підприємництвом.

Використання результатів дослідження дозволило посилити практичну роботу Палати в напрямі підвищення конкурентоспроможності регіональних компаній, формування умов для сталого розвитку бізнесу, інтеграції у міжнародні електронні торговельні екосистеми та розбудови цифрової інфраструктури Чернігівського регіону.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Президент



Костянтин Іванов

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

29042026 № 202/П-762

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Бондаренка Андрія Анатолійовича на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної
комерції»**

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, які розроблені в рамках підготовки дисертації Бондаренка Андрія Андрійовича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, використані у навчальному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Електронна комерція», «Управління конкурентоспроможністю» та «Торговельне підприємництво».

Проректор
з науково-
педагогічної роботи



Володимир КАЛЬЧЕНКО

Додаток В

Таблиця В.1

Система показників стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компанії

Блок оцінювання	Показник	Особливості розрахунку	Одиниця виміру / шкала	Характер впливу
Ринково-конкурентний блок	Частка онлайн-ринку	Визначається як співвідношення обсягу онлайн-продажів компанії до загального обсягу онлайн-продажів у відповідному сегменті ринку. За відсутності відкритої статистики може оцінюватися експертно або через порівняння з основними конкурентами.	%	Стимулятор
	Темп приросту онлайн-продажів	Розраховується як відносна зміна обсягу онлайн-продажів компанії за поточний період порівняно з попереднім. Доцільно аналізувати в динаміці за кілька періодів.	%	Стимулятор
	Рівень цінової конкурентоспроможності	Визначається шляхом порівняння цін компанії на ключові товарні позиції з цінами основних конкурентів. Може розраховуватися як індекс співвідношення середньої ціни компанії до середньоринкової ціни або оцінюватися експертно.	1–10 або індекс	Стимулятор
	Рівень цифрової видимості бренду	Оцінюється за позиціями компанії у пошуковій видачі, активністю в соціальних мережах, представленістю на маркетплейсах, частотою згадувань бренду в цифровому середовищі та рівнем органічного трафіку.	1–10 або індекс	Стимулятор
Клієнтський блок	Коефіцієнт конверсії	Розраховується як співвідношення кількості здійснених покупок до загальної кількості відвідувань вебсайту, мобільного застосунку або іншого цифрового каналу продажу.	%	Стимулятор
	Частка повторних покупок	Визначається як співвідношення кількості повторних покупок до загальної кількості покупок за певний період. Показник характеризує рівень утримання клієнтів і сталість попиту.	%	Стимулятор

	Рівень задоволеності клієнтів	Визначається на основі результатів опитування клієнтів, оцінок після покупки, відгуків, рейтингу сервісу або індексу задоволеності. Доцільно використовувати уніфіковану шкалу оцінювання.	1–10	Стимулятор
	Частка скарг / негативних відгуків	Розраховується як співвідношення кількості скарг, негативних відгуків або претензій до загальної кількості замовлень чи клієнтських звернень за певний період.	%	Дестимулятор
Цифрово-технологічний блок	Рівень мобільної адаптивності	Оцінюється за зручністю використання сайту або застосунку на мобільних пристроях, швидкістю завантаження, коректністю відображення сторінок, простотою навігації та оформлення замовлення.	1–10	Стимулятор
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	Визначається за ступенем автоматизації обробки замовлень, управління запасами, комунікацій із клієнтами, маркетингових кампаній, документообігу та звітності.	1–10	Стимулятор
	Використання CRM/ERP/аналітики	Оцінюється за наявністю та рівнем інтеграції CRM-, ERP-систем, BI-аналітики, систем обліку клієнтських даних, управління продажами та підтримки управлінських рішень.	1–10	Стимулятор
	Частота технічних збоїв	Визначається за кількістю технічних відмов, недоступності сайту, помилок у роботі платіжних сервісів, збоїв під час оформлення замовлення або порушень функціонування цифрової інфраструктури за певний період.	кількість / період	Дестимулятор
Операційно-логістичний блок	Середній час обробки замовлення	Розраховується як середній проміжок часу від моменту отримання замовлення до його передачі на доставку або фактичного виконання. Показник відображає швидкість внутрішніх операційних процесів.	години / дні	Дестимулятор
	Частка своєчасно виконаних замовлень	Визначається як співвідношення кількості замовлень, виконаних у встановлений або обіцяний клієнту строк, до загальної кількості замовлень за відповідний період.	%	Стимулятор
	Рівень повернень	Розраховується як співвідношення кількості повернутих замовлень або товарів до загальної кількості реалізованих замовлень. Показник може свідчити про проблеми з якістю товару, описом, сервісом або логістикою.	%	Дестимулятор

	Логістичні витрати на одне замовлення	Визначаються як співвідношення сукупних витрат на доставку, пакування, зберігання, обробку й повернення товарів до загальної кількості виконаних замовлень.	грн / замовлення	Дестимулятор
Інноваційно-адаптаційний блок	Швидкість запуску нових цифрових сервісів	Оцінюється за тривалістю періоду від ухвалення рішення про впровадження нового цифрового інструменту до його фактичного запуску. Може також визначатися експертно за здатністю компанії швидко тестувати й масштабувати нові рішення.	дні або 1–10	Стимулятор
	Рівень персоналізації пропозицій	Визначається за ступенем використання клієнтських даних для формування персоналізованих рекомендацій, індивідуальних знижок, релевантних комунікацій, динамічного контенту та цільових товарних пропозицій.	1–10	Стимулятор
	Готовність до транскордонної e-commerce	Оцінюється за наявністю мовних версій сайту, міжнародних способів оплати, можливостей міжнародної доставки, адаптації до вимог іноземних ринків, роботи з глобальними маркетплейсами та здатності обслуговувати іноземних клієнтів.	1–10	Стимулятор
Блок цифрової довіри та стійкості	Рівень захисту персональних даних	Оцінюється за наявністю політики конфіденційності, технічних засобів захисту даних, обмеження доступу до клієнтської інформації, відповідності вимогам законодавства та практикам безпечного зберігання даних.	1–10	Стимулятор
	Безпека онлайн-платежів	Визначається за наявністю захищених платіжних шлюзів, використанням перевірених платіжних сервісів, захистом транзакцій, мінімізацією шахрайських операцій та довірою клієнтів до оплати онлайн.	1–10	Стимулятор
	Прозорість умов купівлі та повернення	Оцінюється за зрозумілістю інформації про ціну, доставку, оплату, гарантії, повернення товару, строки виконання замовлення та відповідальність сторін.	1–10	Стимулятор
	Наявність плану безперервності діяльності	Визначається за наявністю формалізованих процедур дій у разі технічних збоїв, логістичних порушень, кібератак, перебоїв із постачанням, відключень електроенергії або інших кризових ситуацій.	1–10	Стимулятор

Джерело: розроблено автором.

Додаток Г

Таблиця Г.1

Компанії, що працюють у сфері електронної комерції, керівники та клієнти яких взяли участь в експертному опитуванні

Умовне позначення	Вид діяльності	Опис компанії
Компанія 1	інтернет-магазин товарів для дому та побуту	<p>Компанія 1 спеціалізується на онлайн-продажу товарів для дому, кухні, побутової хімії, дрібної побутової техніки, текстилю та сезонних товарів. Основною бізнес-моделлю компанії є B2C-продаж через власний інтернет-магазин із додатковим використанням національних маркетплейсів.</p> <p>Компанія була створена як невеликий офлайн-магазин товарів для дому, однак поступово перейшла до онлайн-продажів через зміну споживчої поведінки та зростання попиту на дистанційні покупки. Спочатку продажі здійснювалися через соціальні мережі, згодом було запущено власний сайт, а потім компанія почала працювати на маркетплейсах.</p> <p>Основними каналами реалізації є власний сайт, сторінки в Instagram і Facebook, а також торговельні майданчики Prom.ua та Rozetka Marketplace. Власний сайт використовується як основний канал комунікації з постійними клієнтами, тоді як маркетплейси забезпечують залучення нової аудиторії.</p> <p>Цільову аудиторію компанії становлять переважно домогосподарства, молоді сім'ї, жінки віком 25–55 років, покупці із середнім рівнем доходу, які шукають практичні товари для щоденного використання. Значну частину клієнтів формують постійні покупці, які повертаються за повторними замовленнями.</p> <p>За результатами попередніх розрахунків компанія має достатній рівень конкурентоспроможності. Її сильними сторонами є відносно висока цифрова довіра, прийнятна якість сервісу та стабільність онлайн-продажів. Водночас компанія потребує посилення клієнтського блоку, зокрема розвитку програм лояльності, персоналізації пропозицій і покращення післяпродажного супроводу.</p>
Компанія 2	онлайн-магазин одягу та аксесуарів локальних виробників	<p>Компанія 2 працює у сфері онлайн-продажу жіночого та чоловічого одягу, аксесуарів, сумок, взуття та сезонних fashion-товарів. Її особливістю є орієнтація на продукцію українських локальних виробників і невеликих дизайнерських брендів.</p> <p>Історія компанії розпочалася з Instagram-магазину, який продавав обмежені колекції одягу українських виробників. Згодом через збільшення кількості замовлень було створено невеликий</p>

		<p>інтернет-магазин, а частина товарів була розміщена на маркетплейсах. Компанія розвивалася поступово, без значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, тому її цифрові процеси залишаються частково ручними.</p> <p>Компанія працює через Instagram, Facebook, TikTok, власний сайт-каталог і маркетплейси Prom.ua та Kasta. Основну роль у продажах відіграють соціальні мережі, де компанія активно використовує візуальний контент, короткі відео, огляди товарів, рекомендації стилістів і відгуки клієнтів.</p> <p>Цільову аудиторію становлять жінки та чоловіки віком 18–40 років, які цікавляться модою, підтримують українські бренди, шукають доступні за ціною, але оригінальні товари. Важливою групою клієнтів є молодь, студенти, молоді спеціалісти та покупці, які приймають рішення під впливом соціальних мереж.</p> <p>За результатами інтегральної оцінки компанія перебуває на нижній межі достатнього рівня конкурентоспроможності. Її сильними сторонами є певний рівень цифрової довіри та активність у соціальних мережах. Водночас слабкими залишаються автоматизація бізнес-процесів, стабільність цифрової інфраструктури, логістика, рівень повторних покупок і системність клієнтського сервісу</p>
Компанія 3	великий омніканальний продавець електроніки та гаджетів	<p>Компанія 3 є e-commerce компанії з міцною ринковою позицією, що спеціалізується на продажу електроніки, гаджетів, комп'ютерної техніки, аксесуарів, побутової електроніки та smart-пристроїв. Компанія працює у форматі омніканальної торгівлі, поєднуючи власний сайт, мобільний застосунок, маркетплейси, соціальні мережі та партнерські офлайн-точки видачі.</p> <p>Компанія була заснована як спеціалізований магазин комп'ютерної техніки, але швидко адаптувалася до розвитку електронної комерції. На першому етапі було створено сайт із каталогом товарів, пізніше – повноцінний інтернет-магазин, систему онлайн-оплати, програму лояльності, мобільний застосунок і CRM-систему. Згодом компанія почала активно використовувати аналітику даних, персоналізовані рекомендації та автоматизований маркетинг. Основними каналами продажу є власний сайт, мобільний застосунок, Rozetka Marketplace, Prom.ua, Hotline, Google Shopping, Instagram, Facebook і Telegram-канал. Компанія також використовує email-маркетинг, push-сповіщення, ретаргетинг і персоналізовані товарні рекомендації.</p> <p>Клієнтами компанії є фізичні особи, малі підприємці, фрилансери, IT-фахівці, студенти, офісні працівники та корпоративні замовники. Цільова аудиторія досить широка, однак ключовий сегмент становлять покупці віком 20-45 років, які активно користуються цифровими технологіями та очікують швидкого сервісу, надійної доставки й безпечної онлайн-оплати.</p>

		За результатами попередніх розрахунків компанія має найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних умовних компаній. Її конкурентні переваги пов'язані з високою цифровою видимістю, стабільною клієнтською базою, високим рівнем автоматизації, ефективною логістикою, високою довірою до онлайн-платежів і розвинутою системою персоналізації. Така компанія може реалізовувати стратегію цифрового лідерства, омніканального посилення або глобального масштабування
Компанія 4	спеціалізований онлайн-магазин меблів та товарів для інтер'єру	<p>Компанія 4 займається продажем меблів, предметів інтер'єру, освітлення, декору, товарів для облаштування житла та домашнього офісу. Компанія працює у середньому ціновому сегменті та орієнтується на покупців, які шукають готові рішення для облаштування житлового простору.</p> <p>Компанія була створена як невеликий меблевий шоурум, який спочатку працював офлайн. Поступово, через зростання попиту на дистанційний вибір меблів, було запущено сайт із каталогом продукції. Згодом компанія додала можливість онлайн-замовлення, консультації в месенджерах, 3D-візуалізацію окремих товарів, доставку через логістичних партнерів і сторінки в соціальних мережах.</p> <p>Основними каналами продажу є власний сайт, Instagram, Facebook, Pinterest, Prom.ua, а також окремі меблеві маркетплейси й каталоги. Значну роль у продажах відіграє візуальний контент: фото інтер'єрів, добірки готових рішень, відеоогляди, поради дизайнерів, приклади використання товарів у житловому просторі.</p> <p>Цільова аудиторія компанії – сім'ї, власники квартир і будинків, молоді пари, дизайнери інтер'єру, малі офіси, коворкінги, клієнти, які облаштовують житло після ремонту або переїзду. Основними покупцями є люди віком 25–55 років із середнім і вище середнього рівнем доходу.</p> <p>Компанія має достатній рівень конкурентоспроможності. Її сильними сторонами є прозорість умов купівлі, відносно висока цифрова довіра, достатньо якісна логістика та добрий рівень клієнтської комунікації. Водночас компанія має потребу в посиленні ринково-конкурентного блоку: підвищенні цифрової видимості бренду, активнішому використанні SEO, маркетплейсів, контент-маркетингу й персоналізованих пропозицій</p>
Компанія 5	невеликий онлайн-продавець косметики та товарів для догляду	<p>Компанія 5 є невеликим e-commerce бізнесом, що спеціалізується на продажу косметики, засобів для догляду за шкірою, волоссям, декоративної косметики, парфумерії та супутніх beauty-товарів. Компанія працює переважно у низькому та середньому цінових сегментах.</p> <p>Історія компанії розпочалася з невеликої сторінки в Instagram, де власниця продавала косметику кількох популярних брендів. З часом асортимент розширився, однак компанія не встигла сформувати повноцінну цифрову інфраструктуру. Власний сайт має обмежений функціонал,</p>

		<p>частина замовлень досі оформлюється через особисті повідомлення в соціальних мережах, а облік клієнтів і залишків ведеться частково вручну.</p> <p>Компанія працює через Instagram, Facebook, Telegram, власний сайт-вітрину та частково через Prom.ua. Основним каналом продажу залишаються соціальні мережі, однак відсутність повної автоматизації ускладнює масштабування бізнесу. Компанія використовує акції, розіграші, огляди товарів і рекомендації блогерів, але ці інструменти не завжди мають системний характер. Цільова аудиторія – жінки віком 18–45 років, які купують косметику онлайн, шукають доступні товари, акційні пропозиції, доглядову косметику та засоби для щоденного використання. Частина клієнтів — молодь, яка орієнтується на тренди в соціальних мережах.</p> <p>За результатами розрахунків компанія має нестійкий рівень конкурентоспроможності. Її слабкими сторонами є низька частка ринку, невисока цифрова видимість, недостатня автоматизація, проблеми з обробкою замовлень, високий рівень повернень або скарг, а також обмежена інноваційна адаптивність. Для такої компанії першочерговою є стратегія стабілізації: впорядкування асортименту, покращення сайту, автоматизація замовлень, впровадження CRM, підвищення якості клієнтського сервісу та формування довіри.</p>
Компанія 6	онлайн-магазин дитячих товарів і товарів для сім'ї	<p>Компанія 6 спеціалізується на продажу дитячих товарів, іграшок, одягу для дітей, товарів для новонароджених, шкільного приладдя, дитячої гігієни та товарів для сімейного дозвілля. Компанія працює переважно у B2C-сегменті, однак має також невелику частку B2B-продажів для дитячих садків, освітніх центрів і невеликих магазинів.</p> <p>Компанія була створена як сімейний бізнес, що спочатку мав один офлайн-магазин дитячих товарів. Після зростання попиту на онлайн-замовлення компанія запустила власний інтернет-магазин, інтегрувала онлайн-оплату, доставку, програму лояльності та систему рекомендацій. Поступово компанія почала активно працювати з маркетплейсами, соціальними мережами та месенджерами.</p> <p>Канали продажу компанії включають власний сайт, Rozetka Marketplace, Prom.ua, Instagram, Facebook, Viber- і Telegram-спільноти. Власний сайт є основним каналом для постійних покупців, тоді як маркетплейси використовуються для залучення нової аудиторії. Компанія активно застосовує email-розсилки, сезонні добірки, персональні пропозиції, програми лояльності та бонуси за повторні покупки.</p> <p>Цільову аудиторію становлять батьки дітей віком від 0 до 12 років, вагітні жінки, молоді сім'ї, бабусі й дідусі, освітні заклади, дитячі центри. Для цієї аудиторії важливими є довіра, безпечність товарів, якість консультації, швидкість доставки та прозорість умов повернення.</p>

		Компанія має високий, або близький до високого, рівень конкурентоспроможності . Її сильними сторонами є цифрова довіра, стабільність сервісу, якісна логістика, достатній рівень персоналізації та висока клієнтська лояльність. Водночас компанія має потенціал для подальшого посилення ринково-конкурентного блоку, зокрема через розширення асортименту, вихід на суміжні сегменти та активніше використання міжнародних платформ
Компанія 7	онлайн-продавець товарів для спорту, туризму та активного відпочинку	<p>Компанія 7 працює у сфері продажу спортивних товарів, туристичного спорядження, одягу для активного відпочинку, взуття, рюкзаків, фітнес-аксесуарів, товарів для кемпінгу та outdoor-активностей. Компанія орієнтується на покупців, які ведуть активний спосіб життя або шукають товари для подорожей і дозвілля.</p> <p>Компанія була створена групою підприємців, які мали досвід у сфері туризму й офлайн-продажу спортивного спорядження. Спочатку продажі здійснювалися через невеликий фізичний магазин і сторінку в соціальних мережах. Згодом компанія створила сайт, почала працювати з маркетплейсами та розширила асортимент за рахунок товарів для домашнього фітнесу, бігу, велосипедного спорту та кемпінгу.</p> <p>Компанія використовує власний сайт, Prom.ua, Rozetka Marketplace, Instagram, Facebook, TikTok і тематичні спільноти. Частина продажів формується через консультації в месенджерах, оскільки клієнти часто потребують допомоги у виборі спорядження. Компанія також використовує відеогляди, інструкції, порівняння товарів і поради щодо використання спорядження.</p> <p>Цільову аудиторію становлять чоловіки й жінки віком 18–50 років, які займаються спортом, подорожують, ходять у походи, цікавляться активним дозвіллям або облаштовують домашні тренування. Окремий сегмент становлять молоді люди, які обирають товари за рекомендаціями блогерів, спортсменів або тематичних онлайн-спільнот.</p> <p>За результатами розрахунків компанія має достатній рівень конкурентоспроможності, але її позиція є нестійкою порівняно з сильнішими учасниками вибірки. Основними проблемами є недостатня цифрова видимість бренду, невисокий рівень конверсії, обмежена автоматизація CRM/ERP, середній рівень повторних покупок і потреба в покращенні логістики. Водночас компанія має потенціал розвитку завдяки нішевій спеціалізації, експертному контенту, роботі з активними онлайн-спільнотами та можливості розширення асортименту</p>

Додаток Д

Анкета 1

для представників e-commerce компанії

Мета анкети: визначення рівня конкурентоспроможності e-commerce компанії за показниками, які потребують експертної або управлінської оцінки з боку представників компанії.

Рекомендовані респонденти: власник компанії, керівник e-commerce напряму, керівник відділу продажів, маркетингу, логістики, IT, CRM/аналітики, клієнтського сервісу.

Шкала оцінювання:

1 бал – показник перебуває на дуже низькому рівні;

10 балів – показник перебуває на максимально високому рівні.

Основна частина анкети

Блок оцінювання	Показник	Питання для представника компанії	Шкала оцінювання
Ринково-конкурентний блок	Рівень цінової конкурентоспроможності	Наскільки ціни компанії на основні товарні позиції є конкурентними порівняно з ключовими конкурентами на ринку?	1–10
		Наскільки співвідношення «ціна — якість — сервіс» у пропозиції компанії є привабливим для клієнтів порівняно з конкурентами?	1–10
		Наскільки компанія здатна гнучко реагувати на цінові зміни конкурентів без істотної втрати прибутковості та ринкової позиції?	1–10
	Рівень цифрової видимості бренду	Наскільки добре компанія представлена в основних цифрових каналах: пошукових системах, соціальних мережах, маркетплейсах, каталогах, агрегаторах?	1–10
		Наскільки ефективно компанія використовує SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі та інші цифрові інструменти для підвищення впізнаваності бренду?	1–10
		Наскільки часто бренд компанії згадується у цифровому середовищі порівняно з основними конкурентами?	1–10
Клієнтський блок	Рівень задоволеності клієнтів	Наскільки, за внутрішніми даними компанії, клієнти загалом задоволені якістю товарів, сервісу, доставки та комунікації?	1–10
		Наскільки системно компанія збирає й аналізує відгуки, оцінки, скарги та пропозиції клієнтів?	1–10

		Наскільки швидко компанія реагує на негативні відгуки, претензії або скарги клієнтів?	1–10
	Якість післяпродажного супроводу	Наскільки ефективно компанія супроводжує клієнта після здійснення покупки: консультації, повернення, гарантії, повторна комунікація?	1–10
		Наскільки компанія використовує інструменти підтримки повторних покупок: email-маркетинг, програми лояльності, персональні пропозиції, нагадування?	1–10
Цифрово-технологічний блок	Рівень мобільної адаптивності	Наскільки сайт або мобільний застосунок компанії є зручним для користування з мобільних пристроїв?	1–10
		Наскільки швидко завантажуються сторінки сайту або мобільного застосунку на різних пристроях?	1–10
		Наскільки зручним є шлях клієнта від пошуку товару до оформлення замовлення на мобільному пристрої?	1–10
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	Наскільки автоматизованими є процеси приймання, обробки та підтвердження замовлень?	1–10
		Наскільки автоматизованими є процеси управління залишками, складом, доставкою та поверненнями?	1–10
		Наскільки автоматизованими є маркетингові комунікації з клієнтами?	1–10
	Використання CRM/ERP/аналітики	Наскільки повно компанія використовує CRM-систему для управління клієнтською базою, історією покупок і повторними продажами?	1–10
		Наскільки інтегрованими є CRM, ERP, система обліку замовлень, складська система, платіжні сервіси та логістичні сервіси?	1–10
		Наскільки активно компанія використовує аналітику даних для прийняття управлінських рішень?	1–10
	Стабільність роботи цифрової інфраструктури	Наскільки стабільно працюють сайт, мобільний застосунок, платіжні сервіси та інші цифрові канали компанії?	1–10
		Наскільки рідко виникають технічні збої, які заважають клієнтам	1–10

		оформити або оплатити замовлення?	
		Наскільки швидко компанія усуває технічні проблеми у цифрових каналах продажу?	1–10
Операційно-логістичний блок	Якість виконання замовлень	Наскільки ефективно компанія організовує процес обробки замовлення від моменту його отримання до передачі на доставку?	1–10
		Наскільки компанія здатна забезпечувати виконання замовлень у строки, обіцяні клієнтам?	1–10
		Наскільки ефективно компанія управляє поверненнями, обмінами та рекламаціями?	1–10
	Інтеграція з логістичними партнерами	Наскільки якісно цифрова система компанії інтегрована з логістичними операторами та службами доставки?	1–10
		Наскільки компанія має можливість відстежувати статус замовлення на всіх етапах доставки?	1–10
Інноваційно-адаптаційний блок	Швидкість запуску нових цифрових сервісів	Наскільки швидко компанія здатна впроваджувати нові цифрові інструменти, сервіси або канали продажу?	1–10
		Наскільки компанія готова тестувати нові цифрові рішення перед їх повномасштабним впровадженням?	1–10
		Наскільки гнучко компанія змінює цифрову бізнес-модель відповідно до змін ринку та поведінки споживачів?	1–10
	Рівень персоналізації пропозицій	Наскільки компанія використовує дані про клієнтів для формування персоналізованих товарних рекомендацій?	1–10
		Наскільки компанія застосовує персоналізовані знижки, індивідуальні пропозиції, рекомендації або комунікації?	1–10
		Наскільки цифрові канали компанії адаптуються до поведінки, історії покупок і потреб конкретного клієнта?	1–10
	Готовність до транскордонної e-commerce	Наскільки компанія технічно готова до продажу товарів або послуг на зовнішні ринки?	1–10
		Наскільки компанія має необхідні умови для роботи з іноземними клієнтами: мовні версії, міжнародні	1–10

		способи оплати, доставка, підтримка?	
		Наскільки компанія готова працювати через міжнародні маркетплейси або цифрові платформи?	1–10
Блок цифрової довіри та стійкості	Рівень захисту персональних даних	Наскільки компанія забезпечує захист персональних даних клієнтів під час реєстрації, оформлення замовлення, оплати та комунікації?	1–10
		Наскільки чітко в компанії визначені правила доступу працівників до клієнтських даних?	1–10
		Наскільки компанія дотримується вимог законодавства та внутрішніх політик щодо обробки персональних даних?	1–10
	Безпека онлайн-платежів	Наскільки безпечними є платіжні інструменти, які використовує компанія?	1–10
		Наскільки компанія мінімізує ризики шахрайських операцій, помилкових платежів або витоку платіжних даних?	1–10
		Наскільки клієнти, за оцінкою компанії, довіряють онлайн-оплаті на її цифрових ресурсах?	1–10
	Прозорість умов купівлі та повернення	Наскільки зрозуміло компанія подає інформацію про ціну, доставку, оплату, гарантії, повернення та обмін товарів?	1–10
		Наскільки легко клієнт може знайти на сайті або в застосунку умови купівлі, доставки та повернення?	1–10
		Наскільки компанія дотримується заявлених умов купівлі, доставки, обміну та повернення?	1–10
	Наявність плану безперервності діяльності	Наскільки компанія готова продовжувати роботу у разі технічних збоїв, перебоїв електроенергії, логістичних порушень або кібератак?	1–10
		Наскільки в компанії формалізовані процедури дій у разі кризових або нестандартних ситуацій?	1–10
		Наскільки компанія має альтернативні канали продажу, комунікації, доставки та обробки замовлень у разі порушення основних процесів?	1–10

Підсумкова таблиця для обробки відповідей представників компанії

Показник	Питання, що використовуються для розрахунку	Середній бал за показником
Рівень цінової конкурентоспроможності	1–3	
Рівень цифрової видимості бренду	4–6	
Рівень задоволеності клієнтів	7–9	
Якість післяпродажного супроводу	10–11	
Рівень мобільної адаптивності	12–14	
Рівень автоматизації бізнес-процесів	15–17	
Використання CRM/ERP/аналітики	18–20	
Стабільність роботи цифрової інфраструктури	21–23	
Якість виконання замовлень	24–26	
Інтеграція з логістичними партнерами	27–28	
Швидкість запуску нових цифрових сервісів	29–31	
Рівень персоналізації пропозицій	32–34	
Готовність до транскордонної e-commerce	35–37	
Рівень захисту персональних даних	38–40	
Безпека онлайн-платежів	41–43	
Прозорість умов купівлі та повернення	44–46	
Наявність плану безперервності діяльності	47–49	

Анкета 2

для клієнтів e-commerce компанії

Мета анкети: оцінити конкурентоспроможність e-commerce компанії з позиції клієнтського досвіду, цифрової зручності, довіри, прозорості, якості сервісу та готовності клієнтів до повторної взаємодії з компанією.

Рекомендовані респонденти: клієнти, які здійснювали покупку або користувалися цифровими каналами компанії протягом останніх 3–6 місяців.

Шкала оцінювання:

1 бал – повністю не погоджуюся / дуже низький рівень;

10 балів – повністю погоджуюся / дуже високий рівень.

Загальна інформація про клієнта

Питання	Варіанти відповіді / відповідь
Чи здійснювали Ви покупку в цій компанії протягом останніх 6 місяців?	Так / Ні
Яким каналом Ви користувалися?	Сайт / мобільний застосунок / маркетплейс / соціальні мережі / інше
Скільки разів Ви купували в цій компанії?	1 раз / 2–3 рази / більше 3 разів
Яку категорію товарів або послуг Ви купували?	
Чи мали Ви досвід повернення товару або звернення до служби підтримки?	Так / Ні

Основна частина анкети

Блок оцінювання	Показник	Питання для клієнта	Шкала оцінювання
Ринково-конкурентний блок	Сприйняття цінової конкурентоспроможності	Наскільки ціни цієї компанії є привабливими порівняно з іншими онлайн-магазинами або платформами?	1–10
		Наскільки, на Вашу думку, ціна товарів відповідає їхній якості та рівню сервісу?	1–10
		Наскільки часто Ви обираєте цю компанію саме через вигідні цінові умови, акції або знижки?	1–10
	Цифрова видимість бренду	Наскільки легко Вам було знайти цю компанію в інтернеті?	1–10
		Наскільки часто Ви бачите інформацію про цю компанію в пошукових системах, соціальних мережах, рекламі або на маркетплейсах?	1–10
		Наскільки добре Ви впізнаєте бренд цієї компанії серед інших онлайн-продавців?	1–10
Клієнтський блок	Рівень задоволеності клієнтів	Наскільки Ви загалом задоволені досвідом купівлі в цій компанії?	1–10
		Наскільки Ви задоволені якістю товару або послуги, яку отримали?	1–10

		Наскільки Ви задоволені швидкістю і якістю обслуговування?	1–10
		Наскільки ймовірно, що Ви здійсните повторну покупку в цій компанії?	1–10
		Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте цю компанію іншим?	1–10
	Рівень проблемності клієнтського досвіду	Наскільки рідко у Вас виникали проблеми під час пошуку товару, оформлення замовлення, оплати або доставки?	1–10
		Якщо проблема виникала, наскільки якісно компанія її вирішила?	1–10
	Якість післяпродажного супроводу	Наскільки зручно було отримати консультацію або підтримку після здійснення покупки?	1–10
		Наскільки зрозумілою та ефективною була процедура повернення, обміну або вирішення претензії, якщо Ви мали такий досвід?	1–10
Цифрово-технологічний блок	Рівень мобільної адаптивності	Наскільки зручно користуватися сайтом або застосунком компанії з мобільного телефону?	1–10
		Наскільки швидко завантажуються сторінки сайту або застосунку?	1–10
		Наскільки зручно шукати товар, переглядати опис і фото, додавати товар у кошик та оформлювати замовлення з мобільного пристрою?	1–10
	Стабільність роботи цифрових каналів	Наскільки стабільно працює сайт, застосунок або сторінка компанії під час користування?	1–10
		Наскільки рідко Ви стикалися з помилками, зависанням, недоступністю сторінок або проблемами під час оплати?	1–10
	Рівень зручності цифрового сервісу	Наскільки зрозумілою є структура сайту, каталогу товарів або сторінки компанії на маркетплейсі?	1–10
		Наскільки легко порівнювати товари, переглядати характеристики, умови доставки та відгуки?	1–10
Операційно-логістичний блок	Якість виконання замовлень	Наскільки швидко компанія підтверджує та обробляє замовлення?	1–10
		Наскільки компанія дотримується заявлених строків доставки?	1–10
		Наскільки якісним було пакування та комплектація замовлення?	1–10

		Наскільки зручно було відстежувати статус замовлення?	1–10
	Якість роботи з поверненнями	Наскільки зрозумілою є процедура повернення або обміну товару?	1–10
		Наскільки справедливо й оперативно компанія вирішує питання повернення або обміну?	1–10
Інноваційно-адаптаційний блок	Рівень персоналізації пропозицій	Наскільки пропозиції, рекомендації або рекламні повідомлення компанії відповідають Вашим інтересам і попереднім покупкам?	1–10
		Наскільки корисними для Вас є персональні знижки, рекомендації, добірки товарів або індивідуальні пропозиції компанії?	1–10
		Наскільки компанія враховує Ваші потреби як клієнта у подальших комунікаціях?	1–10
	Сприйняття інноваційності компанії	Наскільки сучасними та зручними є цифрові інструменти, які використовує компанія?	1–10
		Наскільки компанія, на Вашу думку, відрізняється від конкурентів зручністю онлайн-сервісу та цифровими рішеннями?	1–10
Блок цифрової довіри та стійкості	Рівень довіри до захисту персональних даних	Наскільки Ви довіряєте компанії щодо збереження Ваших персональних даних?	1–10
		Наскільки зрозуміло компанія пояснює, як використовує Ваші персональні дані?	1–10
	Безпека онлайн-платежів	Наскільки безпечно Ви почуваетесь під час онлайн-оплати на сайті, у застосунку або через інший цифровий канал компанії?	1–10
		Наскільки зручними та надійними є способи оплати, які пропонує компанія?	1–10
	Прозорість умов купівлі та повернення	Наскільки зрозумілою є інформація про ціну, доставку, оплату, гарантії, повернення та обмін?	1–10
		Наскільки легко знайти умови купівлі, доставки та повернення до моменту оформлення замовлення?	1–10
		Наскільки компанія фактично дотримується заявлених умов купівлі, доставки та повернення?	1–10
	Загальна цифрова довіра до компанії	Наскільки Ви загалом довіряєте цій компанії як онлайн-продавцю?	1–10

		Наскільки Ви готові надалі купувати в цій компанії за умови наявності аналогічних пропозицій у конкурентів?	1–10
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Підсумкова таблиця для обробки відповідей клієнтів

Показник	Питання, що використовуються для розрахунку	Середній бал за показником
Сприйняття цінової конкурентоспроможності	1–3	
Цифрова видимість бренду	4–6	
Рівень задоволеності клієнтів	7–11	
Рівень проблемності клієнтського досвіду	12–13	
Якість післяпродажного супроводу	14–15	
Рівень мобільної адаптивності	16–18	
Стабільність роботи цифрових каналів	19–20	
Рівень зручності цифрового сервісу	21–22	
Якість виконання замовлень	23–26	
Якість роботи з поверненнями	27–28	
Рівень персоналізації пропозицій	29–31	
Сприйняття інноваційності компанії	32–33	
Рівень довіри до захисту персональних даних	34–35	
Безпека онлайн-платежів	36–37	
Прозорість умов купівлі та повернення	38–40	
Загальна цифрова довіра до компанії	41–42	

Додаток Е

Таблиця Е.1

Розрахунок нормалізованих значень показників конкурентоспроможності e-commerce компанії

Блок оцінювання	Показник	Характер впливу	Еталонне / максимальне значення	Компанія 1		Компанія 2		Компанія 3	
				Фактичне	Нормалізоване	Фактичне	Нормалізоване	Фактичне	Нормалізоване
Ринково-конкурентний блок	Частка онлайн-ринку	Стимулятор	10,0 %	6,8 %	0,68	4,2 %	0,42	8,5 %	0,85
	Темп приросту онлайн-продажів	Стимулятор	25,0 %	18,0 %	0,72	12,0 %	0,48	22,0 %	0,88
	Рівень цінової конкурентоспроможності	Стимулятор	10 балів	8,1 бала	0,81	7,3 бала	0,73	8,8 бала	0,88
	Рівень цифрової видимості бренду	Стимулятор	10 балів	7,4 бала	0,74	6,6 бала	0,66	8,9 бала	0,89
Клієнтський блок	Коефіцієнт конверсії	Стимулятор	5,0 %	3,2 %	0,64	2,6 %	0,52	4,4 %	0,88
	Частка повторних покупок	Стимулятор	50,0 %	36,0 %	0,72	28,0 %	0,56	46,0 %	0,92
	Рівень задоволеності клієнтів	Стимулятор	10 балів	8,4 бала	0,84	7,5 бала	0,75	9,1 бала	0,91
	Частка скарг / негативних відгуків	Дестимулятор	2,0 %	3,5 %	0,57	4,8 %	0,42	2,4 %	0,83
Цифрово-технологічний блок	Рівень мобільної адаптивності	Стимулятор	10 балів	8,2 бала	0,82	7,1 бала	0,71	9,0 бала	0,90
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	Стимулятор	10 балів	7,5 бала	0,75	6,2 бала	0,62	8,6 бала	0,86
	Використання CRM/ERP/аналітики	Стимулятор	10 балів	7,8 бала	0,78	6,7 бала	0,67	8,9 бала	0,89
	Частота технічних збоїв	Дестимулятор	2 випадки / місяць	4 випадки / місяць	0,50	6 випадків / місяць	0,33	3 випадки / місяць	0,67
Операційно-логістичний блок	Середній час обробки замовлення	Дестимулятор	6 годин	10 годин	0,60	14 годин	0,43	7 годин	0,86
	Частка своєчасно виконаних замовлень	Стимулятор	95,0 %	87,0 %	0,92	81,0 %	0,85	93,0 %	0,98

	Рівень повернень	Дестимулятор	4,0 %	7,0 %	0,57	9,0 %	0,44	5,0 %	0,80
	Логістичні витрати на одне замовлення	Дестимулятор	75 грн	95 грн	0,79	110 грн	0,68	82 грн	0,91
Інноваційно-адаптаційний блок	Швидкість запуску нових цифрових сервісів	Стимулятор	10 балів	7,2 бала	0,72	6,4 бала	0,64	8,5 бала	0,85
	Рівень персоналізації пропозицій	Стимулятор	10 балів	7,9 бала	0,79	6,8 бала	0,68	8,7 бала	0,87
	Готовність до транскордонної e-commerce	Стимулятор	10 балів	6,8 бала	0,68	5,5 бала	0,55	8,2 бала	0,82
Блок цифрової довіри та стійкості	Рівень захисту персональних даних	Стимулятор	10 балів	8,3 бала	0,83	7,2 бала	0,72	9,0 бала	0,90
	Безпека онлайн-платежів	Стимулятор	10 балів	8,7 бала	0,87	7,9 бала	0,79	9,3 бала	0,93
	Прозорість умов купівлі та повернення	Стимулятор	10 балів	8,0 бала	0,80	7,0 бала	0,70	8,7 бала	0,87
	Наявність плану безперервності діяльності	Стимулятор	10 балів	7,1 бала	0,71	6,1 бала	0,61	8,4 бала	0,84

Блок оцінювання	Показник	Компанія 4		Компанія 5		Компанія 6		Компанія 7	
		Фактичне	Нормалізоване	Фактичне	Нормалізоване	Фактичне	Нормалізоване	Фактичне	Нормалізоване
Ринково-конкурентний блок	Частка онлайн-ринку	5,6 %	0,56	2,8 %	0,28	7,2 %	0,72	3,7 %	0,37
	Темп приросту онлайн-продажів	15,0 %	0,60	8,5 %	0,34	19,5 %	0,78	10,5 %	0,42
	Рівень цінової конкурентоспроможності	6,9 бала	0,69	6,1 бала	0,61	8,2 бала	0,82	7,8 бала	0,78
	Рівень цифрової видимості бренду	7,8 бала	0,78	5,2 бала	0,52	8,1 бала	0,81	6,1 бала	0,61
Клієнтський блок	Коефіцієнт конверсії	3,1 %	0,62	1,9 %	0,38	3,8 %	0,76	2,4 %	0,48
	Частка повторних покупок	33,0 %	0,66	21,0 %	0,42	41,0 %	0,82	30,0 %	0,60
	Рівень задоволеності клієнтів	7,9 бала	0,79	6,6 бала	0,66	8,5 бала	0,85	7,2 бала	0,72
	Частка скарг / негативних відгуків	3,2 %	0,62	6,0 %	0,33	2,8 %	0,71	4,2 %	0,48
Цифрово-технологічний блок	Рівень мобільної адаптивності	8,4 бала	0,84	6,0 бала	0,60	8,7 бала	0,87	7,6 бала	0,76
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	7,0 бала	0,70	5,4 бала	0,54	8,0 бала	0,80	6,8 бала	0,68
	Використання CRM/ERP/аналітики	7,2 бала	0,72	5,8 бала	0,58	8,3 бала	0,83	6,4 бала	0,64
	Частота технічних збоїв	4 випадки / місяць	0,50	8 випадків / місяць	0,25	3 випадки / місяць	0,67	5 випадків / місяць	0,40
Операційно-логістичний блок	Середній час обробки замовлення	9 годин	0,67	18 годин	0,33	8 годин	0,75	12 годин	0,50
	Частка своєчасно виконаних замовлень	88,0 %	0,93	74,0 %	0,78	91,0 %	0,96	83,0 %	0,87
	Рівень повернень	6,5 %	0,62	11,0 %	0,36	5,7 %	0,70	8,5 %	0,47
	Логістичні витрати на одне замовлення	90 грн	0,83	130 грн	0,58	86 грн	0,87	105 грн	0,71
	Швидкість запуску нових цифрових сервісів	7,0 бала	0,70	5,3 бала	0,53	8,0 бала	0,80	6,8 бала	0,68

Інноваційно-адаптаційний блок	Рівень персоналізації пропозицій	7,6 бала	0,76	5,9 бала	0,59	8,4 бала	0,84	7,1 бала	0,71
	Готовність до транскордонної e-commerce	6,4 бала	0,64	4,1 бала	0,41	7,5 бала	0,75	5,8 бала	0,58
Блок цифрової довіри та стійкості	Рівень захисту персональних даних	8,1 бала	0,81	6,4 бала	0,64	8,6 бала	0,86	7,5 бала	0,75
	Безпека онлайн-платежів	8,5 бала	0,85	6,8 бала	0,68	8,9 бала	0,89	8,0 бала	0,80
	Прозорість умов купівлі та повернення	8,3 бала	0,83	6,3 бала	0,63	8,5 бала	0,85	7,4 бала	0,74
	Наявність плану безперервності діяльності	7,8 бала	0,78	5,6 бала	0,56	8,1 бала	0,81	6,9 бала	0,69

Таблиця Е.2

Розрахунок часткових індексів за блоками конкурентоспроможності e-commerce компаній

Компанія	Блок оцінювання	Коефіцієнт вагомості блоку	Вага показника в межах блоку	Середнє нормалізоване значення за блоком	Зважене значення блоку	Частковий індекс блоку
Компанія 1	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,7375	0,1161	0,7375
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,6925	0,1282	0,6925
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,7125	0,1260	0,7125
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,7200	0,1134	0,7200
	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,7300	0,1069	0,7300
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,8025	0,1419	0,8025
Компанія 2	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,5725	0,0901	0,5725
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,5625	0,1041	0,5625
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,5825	0,1030	0,5825
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,6000	0,0945	0,6000
	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,6233	0,0913	0,6233
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,7050	0,1246	0,7050
Компанія 3	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,8750	0,1378	0,8750
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,8850	0,1638	0,8850
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,8300	0,1467	0,8300
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,8875	0,1397	0,8875

	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,8467	0,1240	0,8467
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,8850	0,1565	0,8850
Компанія 4	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,6575	0,1035	0,6575
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,6725	0,1245	0,6725
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,6900	0,1220	0,6900
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,7625	0,1201	0,7625
	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,7000	0,1025	0,7000
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,8175	0,1445	0,8175
Компанія 5	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,4375	0,0689	0,4375
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,4475	0,0828	0,4475
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,4925	0,0871	0,4925
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,5125	0,0807	0,5125
	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,5100	0,0747	0,5100
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,6275	0,1109	0,6275
Компанія 6	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,7825	0,1232	0,7825
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,7850	0,1453	0,7850
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,7925	0,1401	0,7925
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,8200	0,1291	0,8200

	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,7967	0,1166	0,7967
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,8525	0,1507	0,8525
Компанія 7	Ринково-конкурентний блок	0,1575	0,2500	0,5450	0,0858	0,5450
	Клієнтський блок	0,1851	0,2500	0,5700	0,1055	0,5700
	Цифрово-технологічний блок	0,1768	0,2500	0,6200	0,1096	0,6200
	Операційно-логістичний блок	0,1575	0,2500	0,6375	0,1004	0,6375
	Інноваційно-адаптаційний блок	0,1464	0,3333	0,6567	0,0961	0,6567
	Блок цифрової довіри та стійкості	0,1768	0,2500	0,7450	0,1317	0,7450

Джерело: розраховано автором на основі експертних і розрахункових даних

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Площини впливу AI-трансформації e-commerce компанії: ініціативи, KPI та очікувані ефекти

Площина впливу	Ключові AI-ініціативи	KPI	Очікуваний ефект та конкурентна перевага
1) Пошук і залучення (Search / Discovery)	Search Everywhere Optimization (сайт + маркетплейси + соцмережі + асистенти); стандартизація та збагачення даних каталогу (атрибути, категорії, метадані, семантика); генерація та оновлення контенту (описів, FAQ, порівнянь) під наміри користувачів; моніторинг і менеджмент репутаційних сигналів (відгуки/рейтинги/згадки); оптимізація фідів для маркетплейсів і реклами (Google Merchant, Meta catalogs тощо).	Organic sessions / Share of Search / видимість у пошуку; CTR із пошуку; CAC (organic/SEO) як умовна оцінка “безкоштовності” залучення; частка SKU з повними атрибутами та коректними метаданими (% completeness); індексація ключових сторінок каталогу; позиції/видимість у пошуку маркетплейсів; частка брендового трафіку (brand demand).	Більше релевантного трафіку і впізнаваності; нижчий CAC; стійкіший попит (менша залежність від платної реклами); підвищення довіри на етапі вибору; краща конверсія “з пошуку”.
2) Операції та витрати (Operations / Fulfillment / Cost)	Прогнозування попиту та планування запасів (зменшення out-of-stock/overstock); оптимізація складу/комплектації (виявлення помилок, зниження пересорту); оптимізація логістики (планування відвантажень, контроль SLA, маршрути); автоматизація підтримки (класифікація звернень, підказки оператору, self-service); antifraud (виявлення підозрілих транзакцій і повернень); AI-асистована розробка (швидші релізи, автотести, документація).	OTIF; середній цикл виконання замовлення (order cycle time); собівартість обробки 1 замовлення (cost per order/fulfillment cost); точність прогнозу попиту (MAE); рівень out-of-stock / overstock; частка помилок комплектації; частка звернень, вирішених без оператора (self-service rate); частка чарджбеків/шахрайських операцій; lead time релізу / частота релізів.	Швидше і надійніше виконання; конкурентна перевага сервісом; зниження операційних витрат; зростання прибутковості; менше втрат від дефіциту або надлишку запасів; більша стійкість процесів (менше “збоїв” у піках попиту).
3) UX і продукт (User Experience / Conversion)	Гіперперсоналізація (контент/банери/пропозиції під сегмент); рекомендаційні системи (cross-sell, up-sell); інтелектуальний внутрішній пошук (семантичний пошук, виправлення помилок,	CR (conversion rate); частка пошуку, що завершується додаванням у кошик (search-to-cart); частка сесій з персоналізацією; uplift від рекомендацій (додатковий дохід/конверсія); bounce rate/exit rate на	Зростання конверсії та AOV; пряме підсилення конкурентоспроможності

	синоніми); динамічне сортування каталогу (ranking під ймовірність покупки); “підсумки відгуків” (sentiment analysis + summary плюсів/мінусів); оптимізація checkout (підказки, скорочення кроків, персональні тригери); динамічне ціноутворення (за правилами) — як довгострокова ініціатива.	ключових етапах; середній чек (AOV); частка покинутих кошиків; час до покупки (time-to-purchase); CSAT/оцінка UX (за опитуваннями/оцінками).	через ефективність продажів; кращий клієнтський досвід; вища лояльність і повторні покупки; диференціація сервісом та зручністю.
4) Маркетинг і реклама (Marketing / Ads / Retention)	Предиктивний таргетинг (ймовірність покупки, propensity); LTV-скоринг і сегментація за цінністю; генеративні креативи та масштабне A/B тестування; автоматизація ставок/бюджетів з урахуванням маржинальності; персоналізовані retention-ланцюжки (покинутий кошик, win-back, cross-sell у “найкращий момент”); омніканальна комунікація (email, SMS, push, messenger) з тригерами; оптимізація промо (пропозиція/час/канал).	Показники: ROAS, CAC, CPA; LTV (факт) і точність LTV-прогнозу; частка повторних покупок (repeat rate); retention rate / churn rate; дохід від retention-кампаній (revenue share); uplift від тригерів (win-back, abandoned cart); CTR/конверсія по креативах; time-to-conversion після контакту; NPS/показники лояльності (опосередковано).	Вища ефективність бюджету (зростання ROAS, зниження CAC); стабільніший попит через утримання; конкурентна перевага “точністю” та швидкістю маркетингових рішень; зростання LTV як довгостроковий ефект.

Таблиця Ж2

KPI AI-трансформації з метою підвищення конкурентоспроможності e-commerce компанії

Напрямок контролю	Метрика	Формула розрахунку	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Залучення клієнтів	Органічний трафік	Кількість відвідувань із пошукових систем	Визначається за даними аналітики	+20–30%	Щомісяця
Ефективність маркетингу	CAC – вартість залучення клієнта	Витрати на маркетинг / кількість нових клієнтів	Визначається за даними компанії	-10–15%	Щомісяця
Продажі	Conversion Rate	Кількість замовлень / кількість відвідувань $\times 100\%$	Визначається за даними сайту	+1–2 в.п.	Щотижня / щомісяця
Дохідність	AOV – середній чек	Дохід / кількість замовлень	Визначається за даними продажів	+10–15%	Щомісяця
Лояльність	Retention Rate	Кількість повторних клієнтів / загальна кількість клієнтів $\times 100\%$	Визначається за CRM	+10–20%	Щокварталу
Клієнтська цінність	CLV	Середній чек \times частота покупок \times тривалість взаємодії	Визначається за CRM	+15–25%	Щокварталу
Сервіс	NPS	% промоутерів – % критиків	Визначається за опитуваннями	+10 пунктів	Щокварталу
Логістика	Частка своєчасних доставок	Кількість доставок у строк / загальна кількість доставок $\times 100\%$	Визначається за даними доставки	90–95% і вище	Щомісяця
Операційна ефективність	Час обробки замовлення	Середній час від оформлення до передачі в доставку	Визначається за OMS	-20–30%	Щотижня
Якість сайту	Cart Abandonment Rate	Кількість покинутих кошиків / кількість створених кошиків $\times 100\%$	Визначається за аналітикою	-10–15%	Щомісяця
Партнерська взаємодія	Виконання SLA партнерами	Кількість виконаних SLA / загальна кількість SLA $\times 100\%$	Визначається за договорами	95% і вище	Щомісяця
Фінансова результативність	Маржинальність продажів	Прибуток від продажів / дохід $\times 100\%$	Визначається за фінансовими даними	+3–5 в.п.	Щокварталу