

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Стратегічні альтернативи розвитку українських
маркетплейсів»**

здобувачки: Харченко Дар'ї Сергіївни



Науковий керівник: к.е.н., доцент, Решетняк Тетяна Іванівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ	5
1.1 Зміст поняття та способи визначення стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організацій.....	5
1.2 Формалізація критеріїв оцінювання та вибору стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організацій	8
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ.....	19
2.1 Характеристика цифрової бізнес-моделі та глобальні тренди розвитку ринку послуг маркетплейсів	19
2.2 Аналіз ринку послуг маркетплейсів в Україні	27
2.3 Ідентифікація та оцінка стратегічних альтернатив розвитку українських маркетплейсів.....	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

У сучасному світі цифрові технології стають невідомою частиною бізнес-процесів та стратегічного розвитку організацій. Цифровізація дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, розширювати ринки збуту, залишатись конкурентоспроможними. Однією з найпоширеніших галузей електронної комерції є маркетплейси, які забезпечують споживачам зручний доступ до широкого асортименту товарів та послуг. Вивчення та аналіз стратегічних альтернатив розвитку ринку послуг маркетплейсів – актуальне завдання при глобальній конкуренції та стрімких технологічних змінах.

Мета дослідження - узагальнити світовий досвід та визначити стратегічні альтернативи розвитку українських маркетплейсів

Виходячи з мети дослідження визначено наступні *завдання*:

- з'ясувати зміст поняття та способів визначення стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організації;
- формалізувати критерії оцінювання та вибору стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організації;
- узагальнити стратегічні альтернативи розвитку організацій цифрового бізнесу;
- надати характеристику цифрової бізнес-моделі та систематизувати глобальні тренди розвитку ринку послуг маркетплейсів;
- аналізувати ринок послуг маркетплейсів в Україні;
- ідентифікувати та оцінити стратегічні альтернативи розвитку українських маркетплейсів.

Об'єктом дослідження є стратегічний розвиток цифрових бізнес-організацій.

Предмет дослідження – теоретичні засади, світовий та український досвід визначення та вибору стратегічних альтернатив розвитку маркетплейсів.

В ході роботи було використано наступні *методи дослідження*: дедукція, аналіз – для визначення сутності поняття стратегічні альтернативи та маркетплейс; синтез – для узагальнення існуючих інструментів та критеріїв оцінки стратегічних альтернатив; фінансовий аналіз – для оцінки динаміки фінансових показників глобальних та українських маркетплейсів; спостереження – для визначення глобальних трендів розвитку ринку маркетплейсів; узагальнення – для систематизації відомих теоретичних та практичних аспектів ідентифікації стратегічних альтернатив; практичні інструменти такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Мак-Кінсі, схематичне моделювання бізнес-процесу – для аналізу проблем та загроз в розвитку ринку послуг ТОВ «РОЗЕТКА» та розробки пропозицій щодо удосконалення.

Практичне значення результатів дослідження полягає у з'ясуванні змісту поняття та способів визначення стратегічних альтернатив, виявлені критеріїв оцінки та узагальнення стратегічних альтернатив, надані характеристики цифрової моделі та систематизації глобальних трендів розвитку маркетплейсів в світі та Україні, а також в ідентифікації та оцінці стратегічних альтернатив розвитку послуг маркетплейсів в Україні на прикладі компанії ТОВ «РОЗЕТКА».

Інформаційна база дослідження: наукова література (монографії, наукові періодичні видання, наукові збірники та статті), фінансові та інші звіти компанії ТОВ «РОЗЕТКА», статистичні дані показників електронної комерції, результати власних емпіричних досліджень та Internet-джерела.

Структура роботи: основна частина роботи містить 52 сторінок, 2 розділи по 3 підрозділи, 11 таблиць, 13 рисунків та 46 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

1.1 Зміст поняття та способи визначення стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організацій

Стратегічні альтернативи – це інструменти, які можуть бути використані для досягнення поставленої мети, вирішення проблеми або реалізації можливості [1].

У загальному сенсі альтернативи дії, за допомогою яких можна досягти поставленої мети, вирішити проблему або реалізувати можливість. Так, у більшості видів бізнесу є різні альтернативні способи для виходу на новий географічний ринок або пропозиції нового продукту на ринку, або випередження суперника, намагається переманити себе споживачів.

Поняття альтернативності широко використовується у стратегічному менеджменті, а й у управлінні взагалі означає багатоваріантність. Багатоваріантні джерела всіх ресурсів, види продукції, що випускається, ринки та методи їх освоєння, мети підприємства та стратегії їх досягнення. Стратегії підприємства багато в чому унікальні, не існує універсальних рішень стратегічних завдань, придатних для всіх випадків, внаслідок чого можливі варіанти дій також не задані, і оскільки формування портфеля альтернативних стратегій є процесом творчим, що цілком залежить від рівня знань та досвіду керівників, їх цінностей та пріоритетів, корпоративної культури, такі варіанти необхідно знайти самостійно.

В.С. Кузнецов розглядає розробку альтернативних стратегій як процес створення набору можливих засобів досягнення цілей різними способами [25, с.11]. Проте важливо відрізнити цей набір альтернативних стратегій від портфелю бізнес-одиниць підприємства [2, с.13]. Л.І. Федулова визначає

стратегічні альтернативи як різні шляхи дій всередині основної стратегії організації [49, с. 234]. Важливо відзначити, що стратегічні альтернативи відрізняються за певними характеристиками: вони є важливими для організації, визначають її позицію на ринку, вимагають часу для розробки та характеризуються невизначеністю. Також важливо відрізнити стратегічні альтернативи від типів стратегій, оскільки базові стратегії призначені для досягнення різних цілей, тоді як стратегічні альтернативи слугують одній конкретній меті. Отже, стратегічні альтернативи – це можливі напрями дій, вибори чи рішення, які організація може приймати для досягнення своїх стратегічних цілей і завдань[3].

Стратегічні альтернативи розвитку визначають потенційні напрями досягнення організацією своїх стратегічних цілей, а також підвищення конкурентоспроможності. Вони варіюються від розширення асортименту продукції, реструктуризації внутрішніх процесів, виходу на нові ринки та впровадження інноваційних технологій. Кожна альтернатива повинна базуватись на ретельному аналізі внутрішньої компетенції компанії та зовнішнього середовища. Стратегічні альтернативи допомагають організаціям приймати обдумані та обґрунтовані рішення про те, як можна досягти стратегічних цілей в умовах нестабільності та змін у бізнес-середовищі.

Існує багато способів визначення стратегічних альтернатив.

SWOT- аналіз – це один з найвідоміших та найуниверсальніших інструментів стратегічного планування та аналізу бізнес середовища[4]. Він є самоаналізом і полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сили слабкості можливості та загрози. Отже, за допомогою SWOT-аналізу можна проаналізувати внутрішні ресурси та недоліки компанії, а також зовнішні чинники та виклики, які можуть негативно вплинути та розвиток організації. Варіанти альтернатив визначаються саме з можливостей, які виникають шляхом поєднання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В

модель перш за все включаються лише «вагомі» фактори бізнес-середовища, які мають великий вплив на дії підприємства. Модель SWOT-аналізу ще має назву «матриця вибору стратегічних альтернатив».

PEST -аналіз – допомагає оцінити та проаналізувати саме макроекономічні умови та зовнішнє середовище, яке потенційно може вплинути на стратегічні рішення компанії. В цей аналіз входить розгляд політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів[11.]Політичні фактори включають в себе урядову політику, законодавчі рамки, політичну стабільність та міжнародні відносини. Наприклад, зміни в регуляторних вимогах можуть вплинути на вартість ресурсів. Економічні фактори включають в себе рівень інфляції, курси валют та процентні ставки. Зростання чи спад економіки є вирішальним фактором впливу на будь-яку організацію чи певний товар. Соціокультурні фактори відображають демографічні зміни та суспільні настрої, а технологічні – інновації, доступність нових технологій та зміни в ІТ-інфраструктурі.

Матриця Мак-Кінсі або Модель McKinsey – інструмент стратегічного менеджменту, який допомагає визначити стратегічні альтернативи розвитку за допомогою аналізу семи взаємопов'язаних елементів: стратегія, структура, система, співробітники, стиль, навички та спільні цінності. Переваги цієї матриці в тому, що вона надає комплексний підхід, гнучкість та забезпечує узгодженість між різними елементами організацій[31].

Модель McKinsey включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор росту ринку трансформувався в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку — у стратегічний стан (конкурентні позиції) бізнес-одиниць. Причому фахівці McKinsey вважають, що фактори, які визначають привабливість галузі

і позиції бізнесу на окремих ринках, різні[6, с 2]



Рисунок 1.1 - Матриця портфельного аналізу McKinsey

Джерело: [33]

Сценарний аналіз – цей метод дозволяє компаніям розглянути різні майбутні сценарії і розробити плани дій для кожного з них. Сценарний аналіз включає в себе визначення ключових змінних, розробка сценарію, аналіз впливу та розробка стратегічних рішень. Цей метод стимулює інноваційне мислення серед керівництва.

Усі ці методи та аналізи допомагають організаціям формулювати безпосередньо стратегічні альтернативи, які допоможуть виявити потенційні ризики, а також можливості для зростання

1.2 Формалізація критеріїв оцінювання та вибору стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організацій

Після того як ми розглянули різні методи аналізу визначення стратегічних альтернатив можна формалізувати критерії оцінки. Ці критерії допоможуть організаціям здійснити обґрунтований вибір.

1. Фінансова життєздатність. Фінансові критерії виявляються ключовими у формулюванні та виборі стратегій розвитку бізнес-організацій, оскільки вони відображають фінансовий стан компанії та її здатність досягти поставлених цілей. Нижче розглянемо основні фінансові критерії, які використовуються у стратегічному плануванні. Кожна стратегічна альтернатива повинна бути оцінена з точки зору впливу на доходи, прибутковість та витрати. Рентабельність інвестицій (ROI) – є ключовим критерієм оцінки стратегічних альтернатив[5]. Цей показник дозволяє оцінити потенційний дохід від інвестицій з урахуваннями витрат.

2. Термін окупності. Термін окупності - це час, необхідний для повернення вкладених коштів у впровадження стратегії. Стратегії з коротким терміном окупності зазвичай вважаються більш привабливими, оскільки вони швидше приносять прибуток та зменшують фінансовий ризик.

3. Ризики. Оцінка ризиків – це невід’ємна частина процесу вибору стратегічних альтернатив. Рівень ризику оцінюється за 5-бальною шкалою на основі ймовірності та впливу ризику. Оцінка потенційних ризиків включає в себе розгляд ринкових, оперативних, фінансових та репутаційних ризиків.

4. Гнучкість та адаптивність – здатність стратегії адаптуватись до змін у ринковому середовищі та технологічних умовах. Саме для цього критерію ми можемо використати метод PEST-аналізу, який ми розглядали вище.

5. Скальованість – критерій який оцінює можливість та ефективність розширення бізнесу в рамках обраної стратегії. Цей показник відображає здатність організації збільшувати обсяги діяльності без пропорційного збільшення витрат. Важливий критерій розвитку будь-якого бізнесу – це довгостроковість, а скальовані стратегії допомагають компанії рости та виходити на нові ринки, підвищуючи при цьому свою конкурентоспроможність.

6. Сумісність із основними компетенціями. Наскільки альтернатива відповідає основним компетенціям та ресурсам організації.

Процеси розробки та реалізації стратегії

На рисунку 1.2 відображені 5 основних вирішальних процесів для розробки ефективних стратегій розвитку бізнес-процесів.

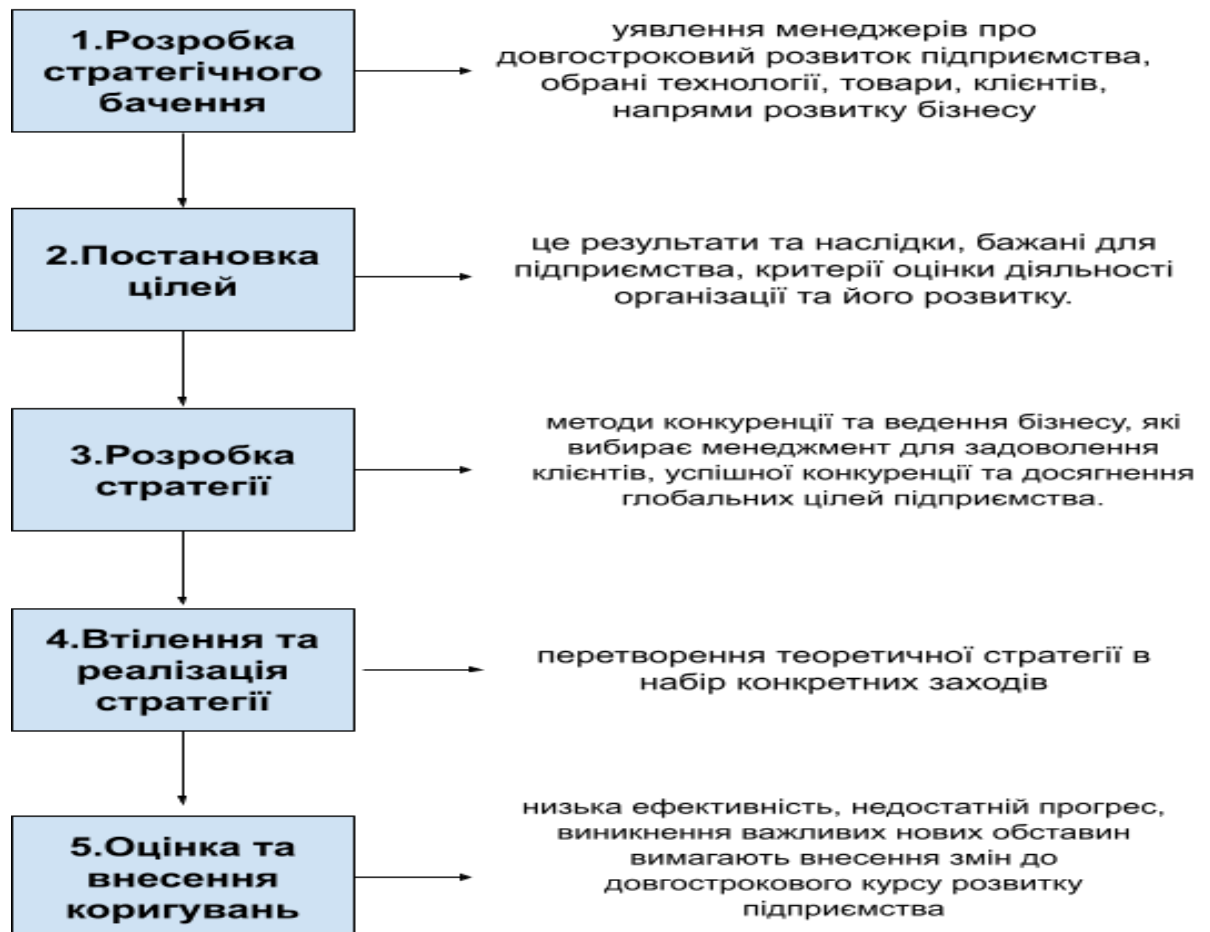


Рисунок 1.2 – Процеси розробки стратегій розвитку бізнес-організацій

Джерело: розроблене автором

Процес розробки та реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних завдань:

Розробка стратегічного бачення. Стратегічне бачення є маршрутом руху підприємства в майбутнє, який визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості та образ організації, якою вона має стати в майбутньому. При цьому місія описує діяльність підприємства в даний час: які товари та послуги воно виробляє, хто її клієнти,

які технологічні і ділові можливості.

Постановка цілей. На даному етапі місія бізнесу трансформується в конкретні результати та підсумки, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес удіяльності організації.

Розробка стратегії. Стратегія являє собою в концентрованому вигляді відповідь менеджерів на ряд ключових питань бізнесу: – чи потрібна диверсифікація? – обслуговувати максимальне число споживачів або яку вибрати нішу ринку? – розширювати або скорочувати асортимент товарів? – за рахунок чого досягати конкурентної переваги: зниження витрат, підвищення якості товару або використання організаційних можливостей? – як реагувати на мінливі переваги покупців? – які географічні ринки освоювати? – як реагувати на появу нових конкурентів?

Отже, стратегія визначає які товари, ринки, методи конкуренції та управління обирає підприємство. Слід враховувати, що стратегія повинна коригуватися внаслідок додавання одних параметрів або відмови від інших у відповідь на зміни ринку, споживчих потреб і переваг, стратегічних маневрів конкурентів, набутого досвіду, нових можливостей і загроз, непередбачених подій, свіжих ідей[43].

Стратегія має бути одночасно активна (тобто продумана і спланована заздалегідь) і адаптивна (тобто мати пристосувальний характер).

1. Втілення та реалізація стратегії. Завдання втілення та реалізації стратегії є найскладнішим та найтривалішим у системі стратегічного менеджменту, яке впливає на всі аспекти управління та вирішується буквально в усіх підрозділах компанії. Втілення стратегії – це перетворення теоретичної стратегії в набір конкретних заходів.

Реалізація стратегії – це набір конкретних дій щодо втілення стратегії, а саме розвиток компетенцій і можливостей підприємства, фінансування, вироблення політики підтримки, мотивація працівників,

створення корпоративної культури, належне керівництво. Отже, втілення та реалізація стратегії вимагають вибору та проведення конкретних дій з досягнення запланованих результатів. Управління реалізацією стратегії – це активна адміністративна робота, спрямована на вирішення певних завдань, а саме: створення підприємства, здатного ефективно реалізувати обрану стратегію; розподіл ресурсів підприємства за стратегічно значущими ланками ланцюжка цінностей таким чином, щоб підрозділи, відповідальні за здійснення стратегічно важливих заходів та ініціатив, отримали достатньо людей і фінансів для виконання поставлених завдань; розробка політики та процедур на підтримку стратегії; інформування працівників щодо перегляду стратегії; створення для персоналу підприємства умов ефективного виконання стратегічних завдань за допомогою впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем; стимулювання працівників щодо ефективної реалізації стратегії, а також вчасна зміна посадових інструкцій і робочих процедур при необхідності; прив'язка системи винагороди до досягнутих цілей і ефективності реалізації стратегії; створення корпоративної культури, здатної стимулювати реалізацію стратегії; впровадження передових методик і політики безперервного вдосконалення; створення системи формального та неформального лідерства для поліпшення реалізації стратегії.

2. Оцінка діяльності, відстеження середовища, внесення коригувань.

Одним із основних обов'язків менеджерів є оцінка ефективності підприємства та прогресу його діяльності. Менеджери повинні постійно відстежувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. При цьому низька ефективність, недостатній прогрес, виникнення важливих нових обставин вимагають вчасного внесення змін до довгострокового курсу розвитку підприємства, його цілей, моделі бізнесу та / або стратегії. Якщо реалізація стратегії відбувається не так, як планувалося, то менеджмент звертається до таких стандартних методів, як перегляд бюджету, реорганізація

окремих видів діяльності та трудових процесів, перестановка кадрів, розвиток нових можливостей, зміна корпоративної культури та системи оплати праці. Тому необхідно постійно відслідковувати прогрес у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку та коригувати дії.

1.3 Стратегічні альтернативи розвитку організацій цифрового бізнесу

У сучасному світі цифровий бізнес стає все більш важливим елементом глобальної економіки. Бізнес-організації з різних галузей інтегрують цифрові технології у свої бізнес процеси для підвищення ефективності, розширення ринків збуту та поліпшення обслуговування клієнтів (рис. 1.3).

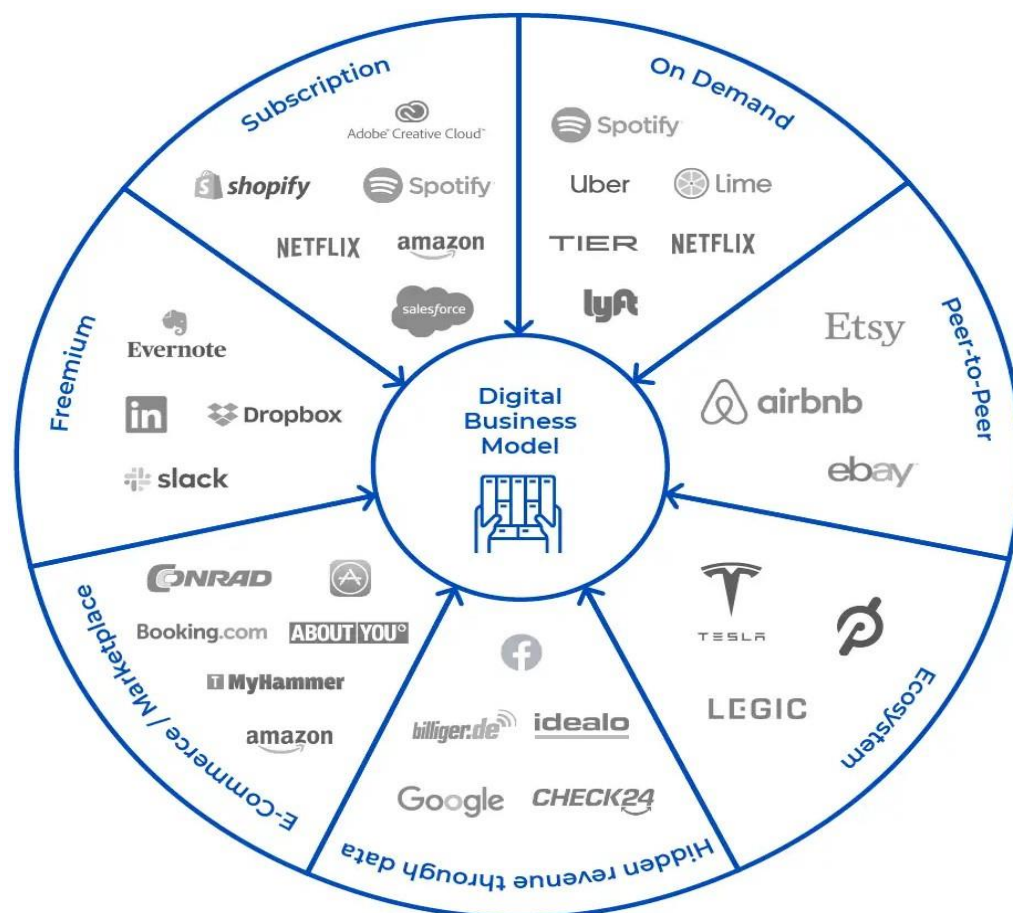


Рисунок 1.3 - 7 видів цифрових бізнес-організацій та їх приклади [34].

Цифрова трансформація вимагає від організацій постійного розвитку та адаптації її стратегій розвитку. Вибір стратегічної альтернативи залежить від багатьох факторів, включаючи поточний стан компанії, ринкові умови, довгострокові цілі[44].

Для того щоб виявити можливі стратегічні альтернативи та проаналізувати цифрові бізнес-моделі треба розібратись з усіма видами та особливостями цих бізнес-моделей[43].

1. Підписка (Subscription).

Модель підписки існує з 18 століття [34.]Багато людей знайомі з ним через місцеву газету або контракт на мобільний телефон. Клієнт регулярно (наприклад, щомісяця) платить постійну суму продавцю товару чи послуги. За останні роки з'явилося багато нових цифрових бізнес-моделей, заснованих на моделі підписки, і в процесі змінилися цілі галузі. Замість одноразової покупки DVD або CD, клієнти отримують необмежений доступ до всієї бібліотеки фільмів, серіалів або музичних треків за рахунок щомісячної оплати.

Яскравими прикладами тут є Spotify (музика) і Netflix (відео). Amazon представлений відразу в кількох категоріях: музика, відео, аудіокниги та електронні книги. Дедалі більше програмних рішень також пропонується як підписка. До них належать Creative Cloud від Adobe, системи CRM, такі як Salesforce, і системи магазинів, такі як Shopify. Перевага передплати полягає в тому, що клієнти звикають до послуги та не бажають відмовлятися від неї, якщо отримують від неї значну додаткову цінність. Таким чином, показники відмов відносно низькі, і провайдери можуть розраховувати на регулярні доходи. Однак якщо провайдер хоче перейти на модель передплати, це означає фундаментальну зміну як бізнес-моделі, так і структур, що стоять за нею. Можливо, продукт або послугу доведеться повністю змінити, щоб виправдати регулярні збори.

2. На вимогу (on Demand)

Як тільки клієнт відчуває потребу, він може негайно її задовольнити, замовивши та отримавши товар чи послугу практично в режимі реального часу. Клієнт хоче дістатися від А до Б. Це можна зробити відразу, орендувавши електросамокат у TIER або Lime, наприклад, або замовивши транспортний засіб для перевезення пасажирів, наприклад Uber або Lyft. Відео та музику можна миттєво отримати з Netflix, Spotify і Amazon Prime. Навіть продукти тепер доставляються протягом 10 хвилин, як обіцяє Gorillas.

3. Одноранговий (peer to peer)

У одноранговій моделі незалежна компанія створює платформу/ринок, де люди можуть торгувати один з одним. Незважаючи на те, що зараз на цих ринках також є велика кількість комерційних постачальників, початкова ідея полягала в тому, щоб об'єднати приватних осіб для торгівлі один з одним.

Яскравими прикладами цього є: AirBnB: (суб)оренда приватних квартир мандрівникам eBay: продаж вживаних речей Etsy: продаж унікальних виробів ручної роботи. Платформи отримують прибуток, збираючи комісію з продажів. Натомість вони забезпечують інфраструктуру та маркетинг для ринку. Однорангові ринки також можуть пропонувати додаткові послуги, такі як довірчі відносини або страхові послуги.

4. Електронна комерція/ринок.

Електронна комерція вже має стати загальноприйнятим словом: онлайн-продаж товарів. Однак мало хто усвідомлює, що більшість магазинів електронної комерції також є ринками. Перш за все Amazon: це платформа для товарів, які продаються безпосередньо Amazon, а також ринок, де інші комерційні продавці можуть продавати свої товари. Для кінцевого користувача це уніфікований портал, і товари не сортуються за постачальниками.

5. Екосистема

Якщо ви будujete екосистему, ви пропонуєте клієнтам набагато більше, ніж простий продукт або послугу. Поєднання різноманітних пропозицій створює додаткову вартість, яка не була б досягнута сумою всіх окремих частин. Як приклад тут можна навести виробника автомобілів Tesla. На додаток до чистих транспортних засобів, Tesla також пропонує свою мережу Supercharger своїм клієнтам, які в результаті отримують величезні переваги зарядки. Tesla також додала Powerwall і Solar Roof до свого портфолію як доповнення.

6. Freemium

Freemium — це портманто «безкоштовно» та «преміум». Він описує шаблон для бізнес-моделей, у яких частина продукту доступна безкоштовно. Як правило, це базові функції. Однак, якщо користувачі хочуть активувати більше опцій цього продукту, вони змушені переходити на платний тариф. Це можуть бути різні варіанти, наприклад використання програми на кількох пристроях (Evernote) або можливість використання додаткових методів зв'язку (Slack). Dropbox також вибрав цю модель: невелика кількість хмарного сховища безкоштовна; однак, якщо вам потрібно більше місця, ви повинні придбати підписку. LinkedIn також можна використовувати безкоштовно. Однак лише підписавшись на преміум-членство, ви отримуєте додаткові функції, такі як можливість надсилати повідомлення особам, які не є контактами.

Проблема моделі freemium полягає в тому, що ви пропонуєте скорочену версію свого продукту, яка все ще є достатньо хорошою, щоб багато користувачів хотіли її використовувати, але водночас все ще залишає достатньо можливостей для вдосконалення, щоб створити преміум-версію, яка настільки цінний, що користувачі готові платити за нього додатково.

Ця модель також є досить цінною, коли йдеться про створення платформи, яка повністю розкриває свою цінність лише через велику кількість

користувачів. За допомогою «безкоштовного» продукту легше отримати багато користувачів на першому кроці.

7. Прихований дохід через дані

Дохід приносять не тільки прямі операції з клієнтами. Навіть якщо ви є оператором послуги або платформи, які є безкоштовними для кінцевого споживача, ви можете отримати дохід. Це робиться шляхом генерування потоків доходу на основі даних користувачів. Перший варіант полягає в показі високо цільової реклами користувачам на основі їхніх інтересів і поведінки. Цей високо релевантний варіант націлювання коштує великого бюджету для рекламодавців, що можна чітко побачити в цифрах продажів Facebook і Google. Spotify також використовує рекламну модель для фінансування своїх безкоштовних членств. Іншим способом монетизації даних користувачів є афілійована модель. Тут рекламна або посередницька платформа отримує комісію, коли клієнти купують продукт. Відомими прикладами є такі портали порівняння, як Check24, Idealo та billiger.de. Принадність цих порталів полягає в тому, що вони ідеально показують користувачам продукти, які їм найбільше відповідають. Щоб переконатися в цьому, аналізується значна кількість (користувацьких) даних.

З метою детального аналізу в таблиці 1.1 подані стратегічні альтернативи розвитку організацій цифрового бізнесу.

Таблиця 1.1 - Узагальнення стратегічних альтернатив розвитку організацій цифрового бізнесу

Стратегічна альтернатива	Опис	Приклад	Економічне обґрунтування
Диверсикація. Розширення асортименту товарів та послуг	Залучає нових клієнтів, задовольняє потреби та збільшує чек	Компанія Amazon, яка починала з продажу книжок, а зараз має асортимент всіх існуючих товарів	Може збільшити дохід компанії на 20-30%. Витрати можуть включати маркетинг та управління запасами

Продовження табл. 1.1

Вдосконалення логістики та доставки	Оптимізація складських процесів, автоматизація систем управління запасами та швидкої доставки	Компанія Walmart інвестувала в розвиток логістичної інфраструктури та впровадила технології, які знизили час доставки та витрати на логістику	Оптимізація логістики знизить операційні витрати та збільшать повторні покупки на 20%
Впровадження інноваційних технологій	Штучний інтелект, машинне Навчання, блокчейн та Інтернет речей (IoT)	Компанія Google використовує це для оптимізації реклами та персоналізації пошукових результатів	Збільшить рентабельність. Витрати на впровадження включають розробку та інтеграцію, а також навчання персоналу
Глобалізація. Міжнародна експансія	Вихід на міжнародні ринки. Локалізація сайтів та мобільних додатків	Netflix запустила міжнародну експансію в більш ніж 190 країнах, що збільшило базу користувачів та дохід	Витрати на впровадження можуть включати маркетинг та управління операціями в нових країнах
Покращення обслуговування	Покращення умов повернення та обміну товарів, багатомовна підтримка, використання чат-ботів	Компанія Zappos відома високою якістю обслуговування	Збільшить дохід на 5-7%. Витрати на розробку сервісних рішень та підтримку клієнтів
Розвиток людського капіталу	Навчання та розвиток персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації та мотивації персоналу	Google інвестує в розвиток своїх співробітників. Програми навчання тренінги можливості кар'єрного зростання. Ця альтернатива зробить обслуговування клієнта більш професійним	Зменшить плинність кадрів та збільшить продуктивність праці.

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Кожна з цих стратегічних альтернатив має свої переваги та приклади успішного застосування у відомих міжнародних компаніях, що дозволяє отримати цінний досвід для України та розвитку цифрового бізнесу в нашій країні.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

2.1 Характеристика цифрової бізнес-моделі та глобальні тренди розвитку ринку послуг маркетплейсів

Важливість цифрових бізнес-моделей у сучасному світі неможливо переоцінити і причини цього досить прості. Це вже не вибір, це необхідність. Розуміння цифрових бізнес-моделей має ключове значення для організацій, які прагнуть процвітати та досягати успіху. Цифрові бізнес-моделі – форми створення вартості, засновані на використанні цифрових технологій[44]. Цифровізація бізнесу відкриває можливості для розвитку та конкурентні переваги.

Науковці зазначають, що трансформація бізнес-моделей, заснована на цифрових технологіях, є реакцією на руйнівні впливи зовнішнього середовища. І одним з таких суттєвих впливів було визнано пандемію COVID-19 [7]. Згідно з аналізом BGG (Boston Consulting Group), у впровадженні цифрових технологій на перших місцях такі сектори, як B2C, роздрібна торгівля, страхування, банківське страхування, медіа та телекомунікації [1]. Розповсюдження технологій Інтернету речей (IoT) великих даних штучного інтелекту та машинного навчання привели до розвитку цифрового бізнесу.

Основні моделі цифрових бізнес-моделей:

1. Цифрові платформи

Цифрові платформи є одним з основних елементів цифрової економіки що забезпечує пряму взаємодію учасників ринку. Цифрові платформи працюють як посередники, з'єднуючи постачальників товарів та послуг із клієнтами. Найкращий приклад цифрових платформ – це Uber та Airbnb. Uber забезпечує зв'язок між водіями та пасажирями, надаючи послуги замовляти поїздки через мобільний додаток. Airbnb – платформа для пошуку житла.

Основна перевага цифрових технологій – здатність створювати великі мережі користувачів і це підвищує цінність послуг.

Таблиця 2.1 – Основні компоненти цифрової бізнес-моделі

Пропозиція цінності	Продукти та послуги, що пропонуються
Цільові клієнти	Сегменти ринку, на які орієнтована компанія
Канали доставки	Цифрові канали (вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі)
Структура доходів	Основні джерела доходів (продажі, підписки, реклама) та моделі монетизації (одноразові продажі або freemium)
Ключові ресурси	Основні активи (технології дані), інтелектуальна власність
Ключові процеси	Маркетинг та розробка продуктів, автоматизація бізнес-процесів
Ключові партнери	Партнери, постачальники, стратегічні альянси та зовнішні ресурси

Джерело: [43]

2. Сервісні моделі (Saas, IaaS, Paas)

Моделі 'як сервіс' (Software as a Service - SaaS, Infrastructure as a Service - IaaS, Platform as a Service - PaaS) базуються на використанні ресурсів замість їх володіння. Це дозволяє компаніям отримувати доступ до програмного забезпечення, інфраструктури або платформи через інтернет без необхідності їх фізичного розміщення. Salesforce є прикладом SaaS, що надає CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. Amazon Web Services (AWS) є прикладом IaaS, що надає хмарні обчислювальні потужності та зберігання даних. Перевагами таких моделей є зниження капіталовкладень, гнучкість та масштабованість.

3. Краудсорсинг

Краудсорсинг залучає зовнішні ресурси для реалізації бізнес-процесів, що дозволяє компаніям використовувати знання та навички великої кількості людей. Це може бути досягнуто через онлайн-платформи, де користувачі

можуть пропонувати свої послуги або вирішувати завдання. Прикладами краудсорсингових платформ є Kickstarter, де підприємці можуть залучати фінансування для своїх проєктів, і Wikipedia, яка базується на внесках користувачів для створення та редагування статей. Краудсорсинг дозволяє швидко залучати ресурси та ідеї, знижуючи витрати на внутрішні розробки.

4. Монетизація даних

Монетизація даних передбачає продаж персональних даних клієнтів для отримання прибутку. Це дозволяє компаніям, що надають безкоштовні сервіси, отримувати доходи за рахунок реклами або продажу даних третім сторонам. Google і Facebook є яскравими прикладами компаній, що використовують цю модель. Вони надають безкоштовні послуги пошуку та соціальних мереж, одночасно збираючи дані про користувачів, які потім використовуються для таргетованої реклами. Основною перевагою є можливість отримання доходів без стягування плати з користувачів, однак це викликає занепокоєння щодо конфіденційності даних.

5. Цифрові маркетплейси

Цифрові маркетплейси – це онлайн-платформи, які забезпечують купівлю-продаж товарів і послуг між різними учасниками ринку. Вони функціонують як посередники, забезпечуючи безпечні та зручні умови для транзакцій. Amazon та eBay є прикладами таких маркетплейсів. Amazon надає широкий асортимент товарів, пропонуючи їх від різних постачальників, тоді як eBay дозволяє користувачам продавати та купувати товари на аукціонах або через фіксовані пропозиції. Основною перевагою цифрових маркетплейсів є їх здатність охоплювати широку аудиторію та забезпечувати високий рівень зручності для покупців і продавців.

6. Мобільні додатки

Мобільні додатки забезпечують функціонал та сервіси через мобільні пристрої, дозволяючи користувачам отримувати доступ до інформації та

послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Instagram та WhatsApp є прикладами успішних мобільних додатків. Instagram надає платформу для обміну фотографіями та відео, а WhatsApp забезпечує обмін повідомленнями та голосовими викликами. Основною перевагою мобільних додатків є їх доступність і зручність використання, що сприяє залученню великої кількості користувачів.

7. Інтернет речей (IoT)

Інтернет речей (IoT) забезпечує зв'язок між фізичними пристроями через інтернет, дозволяючи їм взаємодіяти та обмінюватися даними. Це відкриває нові можливості для автоматизації та оптимізації різних процесів. Прикладами IoT є розумні домашні пристрої, такі як термостати та камери безпеки, а також промислові IoT-рішення для моніторингу та управління виробничими процесами. Основною перевагою IoT є підвищення ефективності та зниження витрат за рахунок автоматизації.

8. Великі дані (Big Data)

Аналіз великих обсягів даних (Big Data) дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних. Це включає збір, зберігання та обробку великих масивів даних для виявлення закономірностей та трендів. IBM Watson та Google BigQuery є прикладами платформ для аналізу великих даних. Використання великих даних дозволяє компаніям оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та покращувати взаємодію з клієнтами.

На сьогоднішній день у сучасному світі маркетплейси - одна з найдинамічніших та найперспективніших галузей електронної комерції. Вони надають бізнесорганізаціям платформу для виходу на нові ринку і забезпечують споживачам зручний доступ та широкий асортимент товару і послуг. Пропоную розібратись та конкретизувати поняття маркетплейс за допомогою визначення різних авторів.

Таблиця 2.2 – Автори та їх підходи до трактування поняття маркетплейс

Автор	Трактування
Майкл Портер	Маркетплейс - це онлайн платформа яка об'єднує покупців та продавців для здійснення комерційних операцій
Чарльз Хофакер	Інтернет ринок де різні продавці можуть запропонувати свої товари або послуги для великої кількості покупців
Кріс Андерсон	Веб-сайт або додаток що функціонує як посередник між покупцями та продавцями дозволяючи їм взаємодіяти та здійснювати
Девід Крісман	Цифрова платформа яка забезпечує інфраструктуру для продажу товарів та послуг різними постачальниками безпосередньо споживачам
Пітер Колінсон	Онлайн сервіс який дозволяє компаніям створювати та продавати свої продукти через спільну платформу доступну для великої аудиторії

Джерело: розроблене автором на базі Інтернет ресурсів

Отже, узагальнюючи, маркетплейс – цифрова платформа, яка надає можливість бізнес-організаціям продавати свої продукти або послуги на велику аудиторію споживачів[46].

Маркетплейси можна класифікувати, за такими критеріями, як тип споживачів, тип товарів або послуг, а також за бізнес-моделлю. Маркетплейси можна класифікувати за кількома категоріями:

- Спрямованість – що саме надає (товар, послугу чи інформацію).
- Тип товару чи послуги – нішеві (послуги банків, електроніка та ін.) або у широкому асортименті.
- Бізнес-модель – враховує юридичний статус покупця та продавця, визначає їх взаємовідносини.
- Спосіб спілкування з покупцем

Таблиця 2.3 – Види маркетплейсів та їх характеристика

Вид маркетплейсу	Характеристика
B2C (business to consumer)	Маркетплейси B2C орієнтовані на продаж товарів і послуг від бізнесу безпосередньо кінцевим споживачам. Цей тип маркетплейсів зазвичай має великий асортимент товарів, що включає все від одягу до електроніки. Важливою характеристикою є зручність для споживачів, зокрема через швидку доставку та легкий процес повернення товарів. Прикладом таких платформ є Amazon і AliExpress
B2B (business to business)	B2B маркетплейси обслуговують транзакції між бізнесами. Ці платформи зазвичай спеціалізуються на оптових продажах та мають велике значення для ділової активності. Вони надають можливість підприємствам купувати товари або послуги у великих обсягах за вигідними умовами. Alibaba і ThomasNet є прикладами таких маркетплейсів
C2C(consumer to consumer)	Маркетплейси C2C дозволяють споживачам продавати товари або послуги один одному. Ці платформи часто використовуються для приватних продажів, де люди можуть продати використані або нові товари безпосередньо іншим користувачам. Прикладами таких платформ є eBay та OLX, які також часто пропонують можливість аукціонів
P2P (peer to peer)	P2P маркетплейси спрямовані на обмін ресурсами або послугами між індивідуальними користувачами. Такі платформи зазвичай забезпечують систему рейтингу та відгуків, щоб забезпечити довіру між користувачами. Приклади включають Airbnb, що дозволяє людям здавати в оренду своє житло, та Uber, що забезпечує поїздки від водіїв-приватників
Гібридні	Гібридні маркетплейси поєднують елементи кількох бізнес-моделей, таких як B2C і C2C. Вони пропонують універсальність та широкий спектр пропозицій для різних типів споживачів. Наприклад, Etsy поєднує елементи B2C та C2C, дозволяючи як малим бізнесам, так і приватним особам продавати свої вироби

Джерело: розроблене автором на базі [35]

У 2022 році електронна комерція зайняла 21% усіх роздрібних ринків. На сьогоднішній день 87% покупців вивчають інформацію в інтернеті перш ніж зробити покупку. Світовий оборот онлайн-продажів у 2022 році становив 4.9 тр. доларів. Найближчими роками цей показник буде рости і дослідження які доказують що до 2026 року ця цифра збільшиться в 1.5 рази.

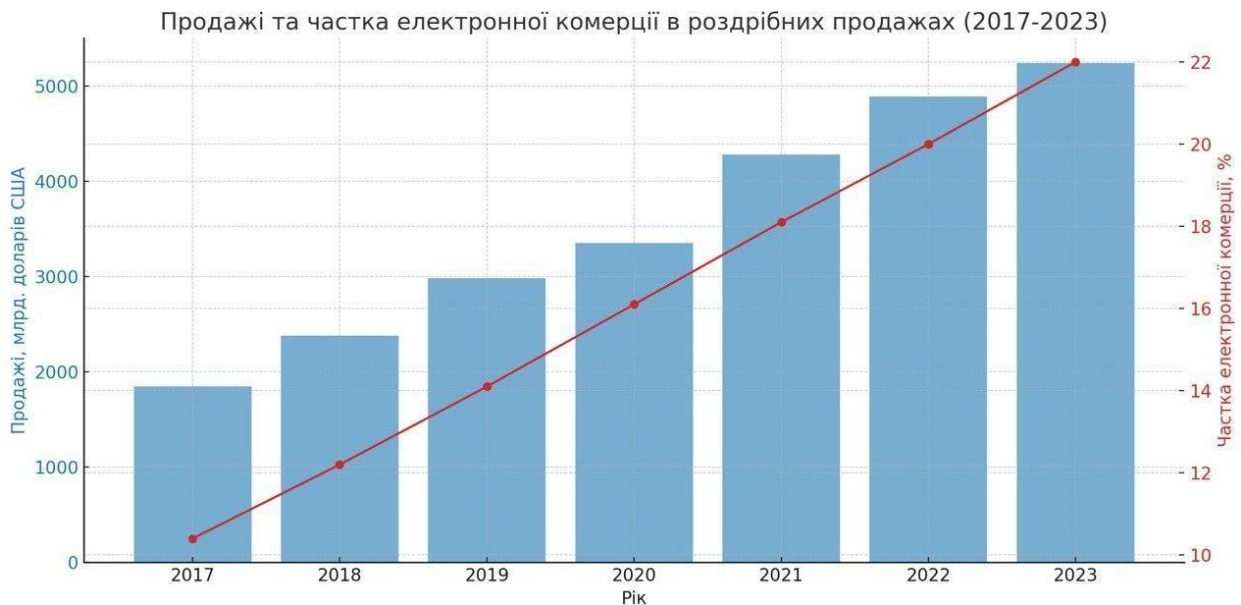


Рисунок 2.1 - Статистика зростання електронної комерції у світі у співвідношенні продаж та частки електронної комерції (2018-2023 рр.)

Джерело: розроблене автором на базі [36]

Продаж мобільної комерції досягнув \$4.2 трлн у 2021 році. Це на 22,3% більше, ніж \$3,2 трлн, зареєстровані у 2020 році та у 3,5 рази більше, ніж

\$0,97 трлн., зареєстровані у 2016 році. Вже зараз частка продажів мобільної електронної комерції у загальному обсязі продажів електронної комерції становить 72,9%, у 2016 році цей показник становив 52,4%. При цьому драйвером такого зростання виступає не США (у якому частка m-commerce становить 52,4%), а Китай та Індія у якій у 2021 році частка m-commerce досягла 80% загальної частки e-commerce.

Одним із головних глобальних трендів є персоналізація онлайн-покупок. Персоналізація веб-сайтів надає відвідувачам онлайн-магазинів та маркетплейсів можливість індивідуального купівельного досвіду на основі даних користувача.

Адаптований до потреб та бажань споживачів є одним із ключових факторів успіху в сучасних реаліях. Прикладами персоналізації є рекомендація категорій товарів на основі поведінки користувача в Інтернеті, персоналізація результатів пошуку, відправка персоналізованих розсилок на електронну пошту, рекомендація товарів-компліментів на базі вже куплених товарів тощо.

Тренд на персоналізацію є актуальним у рівній мірі як для сфери B2B, так і для B2C. Згідно з дослідженням Accenture, 75% споживачів з більшою ймовірністю купують у брендів, які пропонують персоналізований онлайн-досвід. Для більш ніж 50% респондентів цю вимогу назвали ключовим мотиватором.

До важливих трендів відноситься також використання штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту дозволяє підвищити ступеня персоналізації купівельного досвіду, оскільки дозволяє веб-сайту рекомендувати товари, що найкраще підходять для покупців, а також дозволяє покупцям шукати товари за допомогою голосових команд або зображень, що завантажуються, максимально наближаючи онлайн-досвід до спілкування з живим продавцем.

Структуризація глобальних трендів послуг маркетплейсів

1. Оптимізація логістики. Основна мета онлайн-продавців - скоротити час очікування клієнта до мінімуму. Так, у Китаї вже зараз 90% посилок доставляються протягом одного дня, а до 2024 року 12-годинна доставка має стати нормою по всій країні [21]. З точки зору технологій - це розробка китайських алгоритмів навчання, які дозволяють оптимізувати маршрут кожного товару, комп'ютерний зір і робототехніка для роботи на складі, блокчейн як спосіб фіксації руху товарів тощо.

2. Персоналізація та прогнозування на основі Big Data. Сучасні інструменти для персоналізації контенту можуть передбачати бажання споживачів і персоналізувати під них цілі сторінки сайту або екрани мобільних додатків. Наприклад, механізм ранжування від Dynamic Yield, розроблений на основі глибокого навчання, автоматично сортує товари на товарних сторінках; для кожного користувача формується унікальний лістинг в кожен момент часу (при створенні лістингу використовується інформація, зібрана про користувача та інших схожих клієнтів, алгоритм також враховує залишки товару, маржинальність, поточні акції).

3. Використання AR (доповненої реальності) для демонстрації товарів. Доповнена реальність покращує досвід покупців, підвищує зручність покупок та зменшує кількість повернень.

4. Нові варіанти оплати. У 2022 році очікується, що криптовалюти будуть включені в класичні цифрові гаманці. Окрім збільшення продажів і конверсії для продавців, для покупців використання електронного гаманця забезпечує простоту використання та підвищену безпеку: їм більше не потрібно заповнювати інформацію про кредитну картку на веб-сайтах або передавати свої картки офлайн-продавцям.

5. «Зелені» технології для зменшення викидів та відходів. 65% споживачів хотіли б купувати товари у продавців, які керуються принципами сталого розвитку, 60% споживачів готові платити більше за екологічно чисті товари [23]. Великі ринки рухаються до соціальних трендів. Amazon вже прийняв програму сталого розвитку: скорочення відходів, викидів і використання перероблених матеріалів. У 2022 році тенденції розширюються, включаючи споживання ресурсів у виробництві, використання екологічно безпечного транспорту в доставці (безпілотники), скорочення викидів до нуля та перехід ІТ-інфраструктури на низьке енергоспоживання.

2.2 Аналіз ринку послуг маркетплейсів в Україні

Населення України перед війною (2022 рік) перевищило 43 мільйони осіб. У 2021 році 65% населення користувалися Інтернетом і 44% здійснювали покупки онлайн. Обсяг онлайн-продажів оцінювався в понад мільярд доларів. Найпопулярнішими категоріями онлайн-покупок тоді були медіа та

електроніка, мода, меблі та інтер'єр, а середній дохід на одного покупця перевищував 190 доларів США на рік. Можливо, українська економіка у сфері

електронної комерції не виглядала надто вражаюче порівняно з Польщею чи Чехією, але вона зафіксувала найбільші темпи зростання.

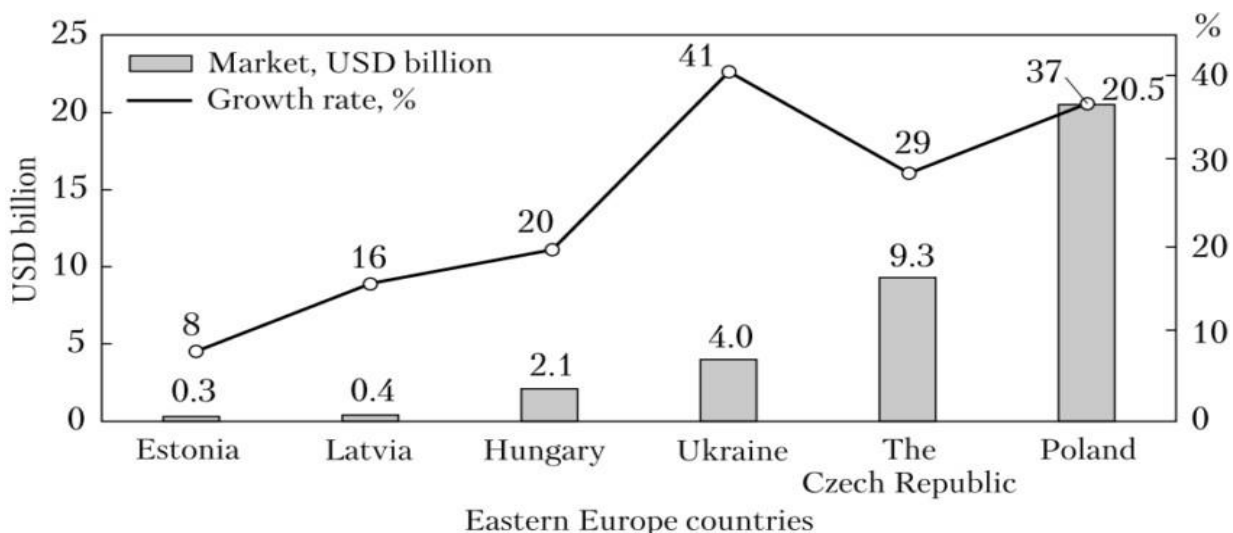


Fig. 4. The e-commerce market and its growth rates in Ukraine and in the Eastern EU countries in 2020

Рисунок 2.2 –Ринок електронної комерції та темпи його зростання в Україні та східних країнах ЄС у 2020 р.

Джерело: *statista.com*

Аналіз динаміки обсягів ринку електронної комерції в Україні показав, що до 2022 року Україна демонструвала значні успіхи на ринку електронної комерції. Найбільше зростання +48 % відповідно до попереднього періоду спостерігалось у 2020 році, що пов'язано також із пандемією COVID-19, яка стала акселератором розвитку цифровізації.

Початок війни спричинив швидке падіння оборотів електронної комерції. Це стало результатом територіальних змін і руйнувань, спричинених війною, а також величезної хвилі біженців. На кінець 2022 року лише в Європі було зареєстровано майже п'ять мільйонів українських біженців під формальним захистом. За даними Statista, в перші тижні війни обсяг продажів

знизився до 90%; на його початку також відмічено зниження величини собівартості та доходу на одного покупця.

Average E-commerce revenue forecast per user in Ukraine



Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Source: Statista, Feb 2023

Рисунок 2.3 – Статистика середнього доходу електронної комерції в Україні

Джерело: statista.com

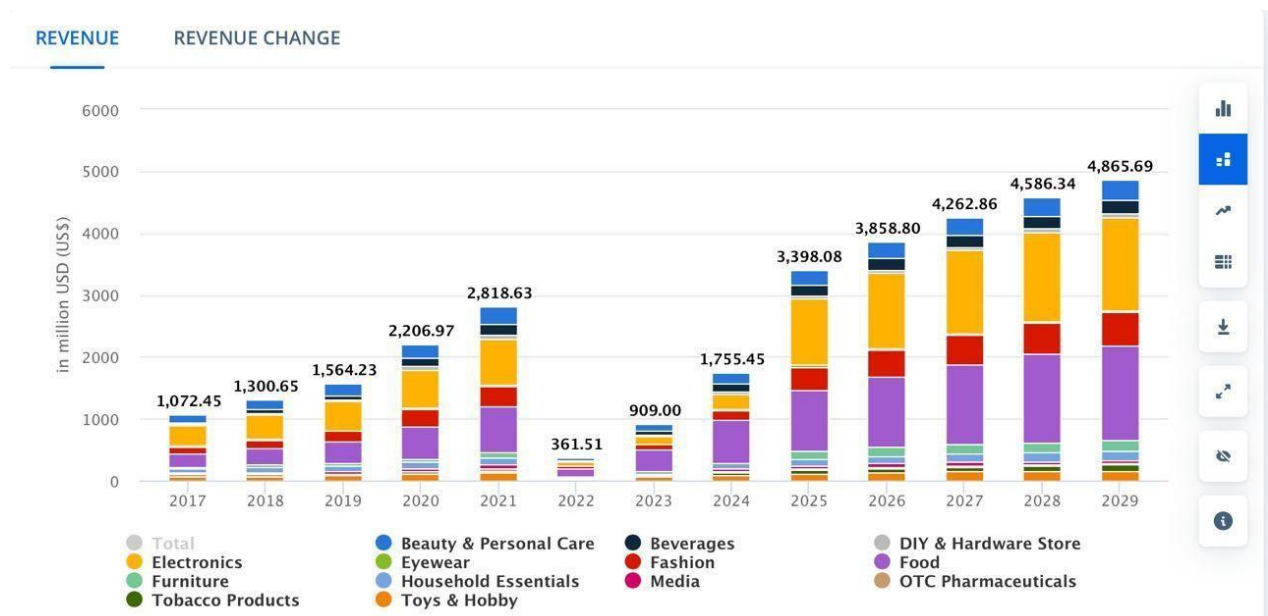


Рисунок 2.4 – Діаграма доходу за категоріями на ринку маркетплейсів в Україні за 2017-2029рр.

Джерело: statista.com

Діаграма відображає річний дохід (млн дол.) у різних категоріях товарів з 2017 по 2029 рік. З 2017-2021 рік спостерігається активне зростання загального обсягу продажів від 1072.45 млн доларів у 2017 році до 2818млн доларів у 2021 році. В 2022 році можемо побачити як сильно впали продажі і варто зазначити, що пріоритетна категорія продаж – їжа та електроніка. Зниження купівельної спроможності та перерва в постачанні товарів привела до спаду до 361.51 млн доларів. Після різкого спаду в 2022 році, починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення продажів, які по статистичним даним продовжується до 2029 року. Категорії, які виявились найбільш стабільними та показали відновлення – краса і здоров'я, а також електроніка. Прогнозоване відновлення свідчить про потенційне стабілізування на ринку та відновлення довіри споживачів. Діаграма демонструє перспективи для досягнення нових висот на ринку електронної комерції та маркетплейсів.

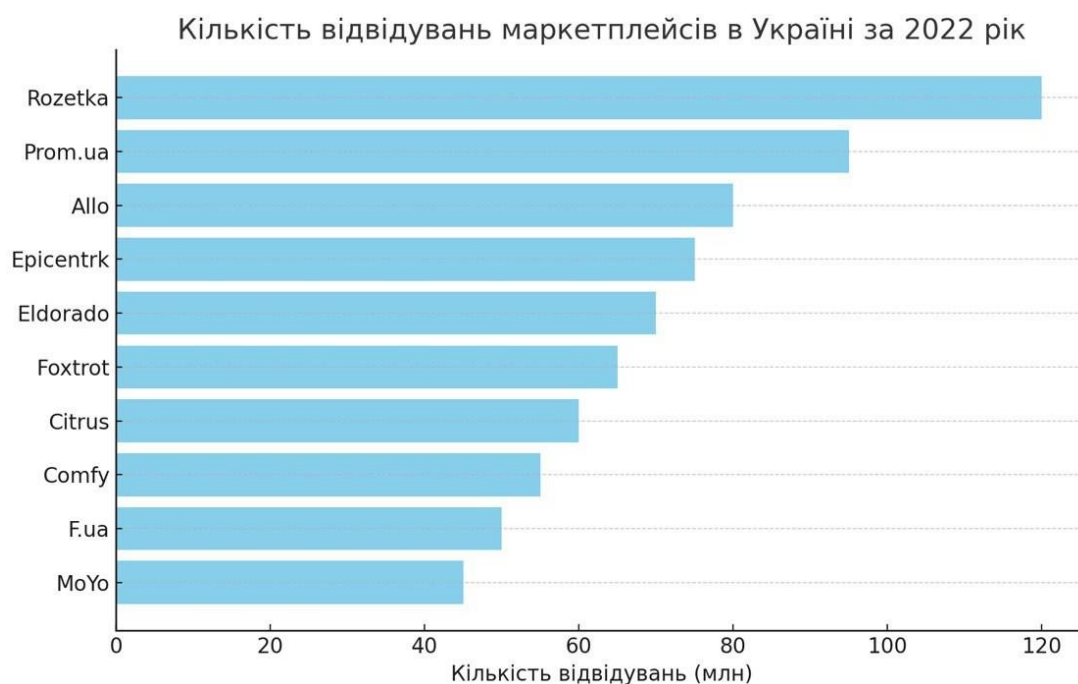


Рисунок 2.5 Кількість відвідувань маркетплейсів в Україні за 2022 рік

На основі даних, представлених на діаграмі, можна зробити кілька важливих висновків:

1. Лідер ринку: Rozetka є безперечним лідером серед українських маркетплейсів з кількістю відвідувань у 120 мільйонів. Це свідчить про високу популярність та довіру споживачів до цього маркетплейсу.
2. Конкурентне середовище: [Prom.ua](#) займає друге місце з 95 мільйонами відвідувань, що значно поступається Rozetka, але все ще значно випереджає інші маркетплейси. Це вказує на наявність жорсткої конкуренції в сегменті електронної комерції.
3. Розподіл ринку: Відвідуваність інших маркетплейсів, таких як Allo, Epicentrk, Eldorado, Foxtrot, Citrus, Comfy, [F.ua](#) та MoYo, показує більш рівномірний розподіл
4. між ними, з невеликою різницею в кількості відвідувань (від 80 до 45 мільйонів). Це свідчить про те, що ці маркетплейси також мають свою стабільну аудиторію, хоча й значно поступаються лідерам ринку.
5. Динаміка розвитку: Рівень відвідуваності маркетплейсів вказує на загальну динаміку розвитку ринку електронної комерції в Україні. Постійне зростання кількості відвідувачів свідчить про збільшення довіри споживачів до онлайн-покупок і адаптацію бізнесу до нових умов ринку.

Загальний висновок

Представлені дані показують, що ринок маркетплейсів в Україні є досить розвиненим і конкурентоспроможним. Rozetka утримує провідну позицію, значно випереджаючи інших учасників ринку, що вказує на її ефективні маркетингові стратегії та сильний бренд. Інші маркетплейси, хоча і поступаються Rozetka, демонструють стабільний рівень відвідуваності, що вказує на їхню важливу роль у загальному ринку електронної комерції в Україні. Ці дані можуть слугувати основою для подальших досліджень і стратегічного планування розвитку вітчизняних маркетплейсів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що маркетплейси в Україні доволі потужні. Окрім того, варто сказати, що ринок доволі молодий і конкуренція не є повністю сформованою, багато ніш досі не зайняті. Тобто, очевидно, перспектив для розвитку бізнесу достатньо, але для того щоб ефективно опанувати свою ринкову нішу має бути розроблена маркетингова стратегія, так званий універсальний план виходу на маркетплейс.

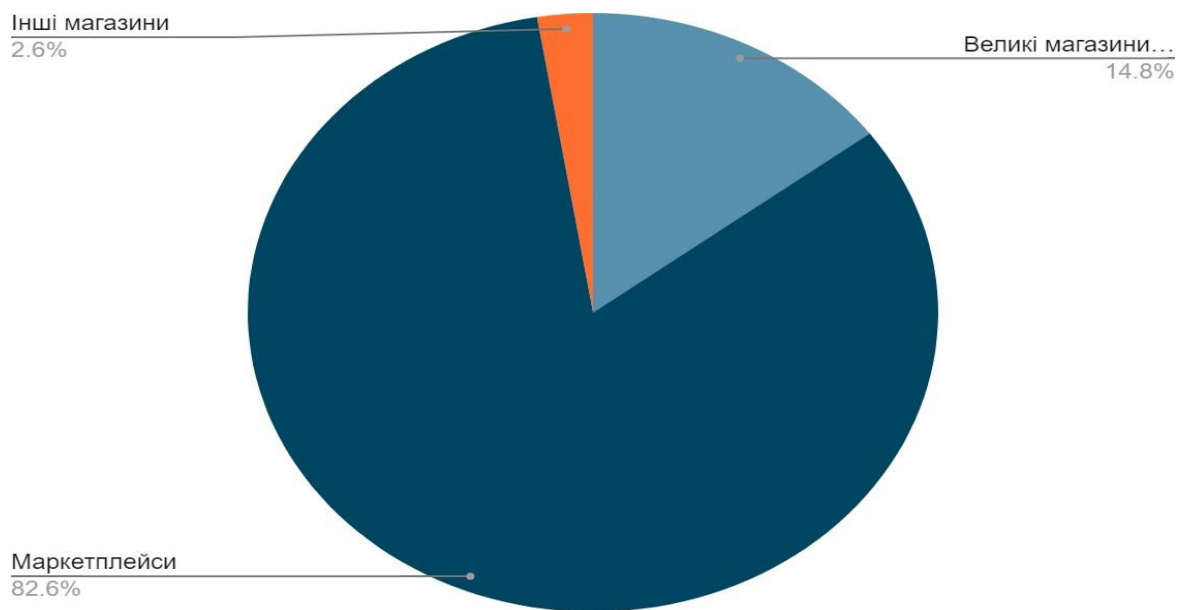


Рисунок 2.6 – Кругова діаграма частки маркетплейсів в Україні за 2022 рік
Структура Інтернет-торгівлі в Україні за видами бізнес-моделей.

У 2022 році 82.6% ринку займали маркетплейси, що значно показує їх ріст та розвиток. 14.7% займали великі Інтернет-магазини електроніки, а всього 2.6% мультикатегорійні та інші магазини.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика маркетплейсів Rozetka та Prom.ua

Назва Маркетплейсу	Rozetka	Prom.ua
Рік заснування	2005	2008
Обсяги продажів	7.1 мільярдів гривень	225.2 млн грн
Кількість покупців	2.5 млн відвідувачів на день	4.5 млн відвідувачів на день
Кількість продавців	25 000	60 000
Частка ринку	45% основний гравець в Україні	35%
Основні категорії товарів	електроніка, побутова техніка одяг дитячі товари товари для дому.	загальні товари, одяг та побутова техніка
Ключові особливості	Власна логістика і мережа складів Високий рівень конверсії - понад 80% покупців повертаються Швидка доставка Широкий асортимент товарів (4 млн продуктів) Фізичні магазини Партнерські програми - співпрацює з іншими продавцями (стратегія компанії Amazon)	Платформа B2B та B2C сегментів Більше 100 млн продуктів Гнучка архітектура платформи (можливість додавання зовнішніх доменів) Велика кількість продавців

Джерело: розроблене автором

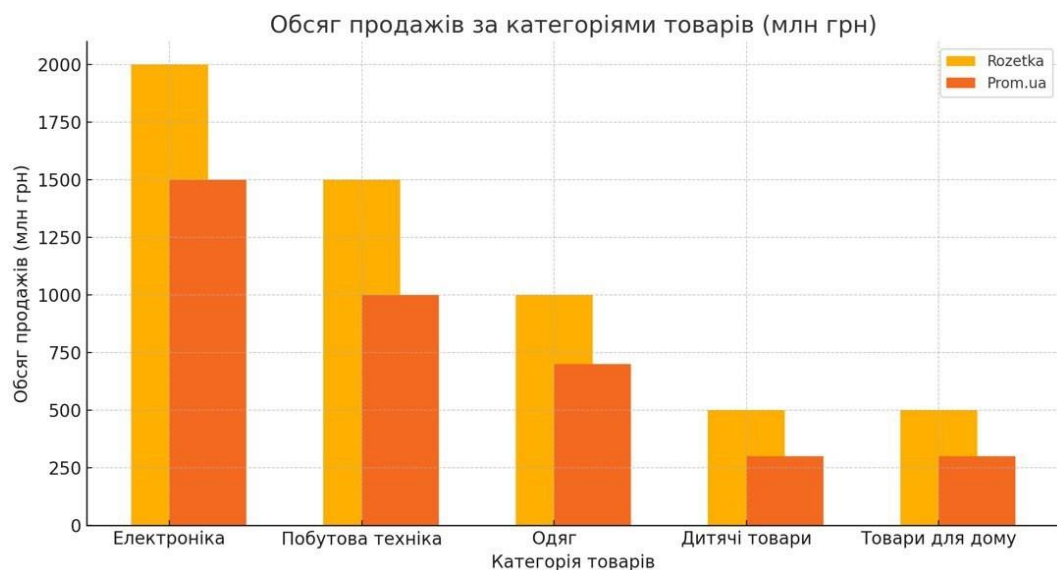


Рисунок 2.7 – Діаграма обсягу продажів за категоріями

На основі діаграми обсягу продажів за категоріями, можна зробити висновки та провести економічне обґрунтування.

- **Rozetka.** Високий обсяг продажів у категорії електроніки. Це свідчить про те, що компанія тримає лідерські позиції на українському ринку. Високі обсяги продажів у категорії електроніка свідчать про надійну репутацію платформисеред споживачів, які шукають якісні товари.
- **Концентрація на ключових категоріях.** Rozetka фокусується на товарах з високою маржинальністю, таких як електроніка, що забезпечує високий обсяг продажів. Переваги економії на масштабі. Завдяки великим обсягам у ключових категоріях, компанія може домовлятися про кращі умови доставки та постачання, підвищуючи при цьому конкурентоспроможність.
- **Prom.ua.** Рівномірний розподіл продажів по різних категоріях. Це може вказувати на широку диверсифікацію товарного асортименту, що робить платформу більш привабливою та різноманітною для клієнтів різних сегментів.

Залучення малого та середнього бізнесу. Компанія забезпечує платформу для малого та середнього бізнесу, дозволяючи їм продавати широкий асортимент товарів. Це створює різноманітність пропозицій та залучає нових клієнтів.

Гнучкість платформи. Можливість додавання зовнішніх доменів і створення власних магазинів робить маркетплейс привабливим, особливо для тих хто прагне розширити свій бізнес онлайн.

Отже, зробимо висновок, що стратегія компанії Rozetka фокусується на високоякісних товарах та сервісах, що забезпечує високу задоволеність клієнтів та повторні покупки. Стратегія Prom.ua - залучення нових клієнтів завдяки широкому асортименту товарів та послуг і забезпечення стабільного потоку нових продуктів.

Для того, щоб провести аналіз та ідентифікувати стратегічні альтернативи розвитку маркетплейсів необхідно провести маркетинговий аналіз компаній та виявити сильні та слабкі сторони.

Маркетинг є ключовим елементом для залучення нових клієнтів та розвитку довгострокової перспективи функціонування маркетплейсів.

В першу чергу, пропоную виявити які саме маркетингові стратегії використовують бізнес-організації Rozetka та Prom.ua.

Таблиця 2.5 – Маркетингові стратегії маркетплейсів України

Показник	Rozetka	Prom.ua
Цифровий маркетинг	Google Ads реклама, Facebook ads Інтенсивне використання цифрового маркетингу дозволяє компанії досягти великої аудиторії через різні платформи. Реклама залучає покупців	SEO, Google Ads, Facebook Ads Оптимізація SEO сприяє кращій видимості сайту у пошукових системах, що збільшує органічний трафік. Рекламні кампанії Google допомагають залучати нових продавців та покупців, забезпечуючи високу відвідуваність
Контент-маркетинг	Блог, youtube канал Залучає та утримує постійних клієнтів	Статті (електронна комерція та вебінари для продавців). Інформативні статті та вебінари допомагають продавцям краще зрозуміти ефективність використання платформи та підвищують збільшення обсягу продаж
Програми лояльності	Бонусні програми та акції	Програма підтримки для продавців та комісійні програми

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності маркетингової активності використовуються такі аспекти: клієнти, споживча вартість, утримання клієнта, відсоток повторних покупок та індекс комерційно-технологічної гнучкості; фінанси: загальні показники, рентабельність, ефективність, ліквідність; внутрішні процеси: ступінь дистрибуції, швидкість поставки якості обслуговування рівень відповідності IT; SWOT аналіз розвитку ринку маркетплейсів в Україні:

SWOT-АНАЛІЗ РИНОК ПОСЛУГ МАРКЕТПЛЕЙСІВ В УКРАЇНІ

Сильні	Слабкі	Можливості	Загрози
Широкий асортимент Зручність покупок Підтримка середнього та малого бізнесу Високий рівень довіри	Конкуренція Витрати на логістику Залежність від інфраструктури Клієнтська підтримка	Зростання міжнародна експансія Інновації та технології Нові категорії товарів	Зміни в законодавстві Війна Кібербезпека Конкуренція з міжнародними гігантами

Рисунок 2.8 – SWOT-аналіз маркетплейсів в Україні

Джерело: розроблене автором на базі [35]

Розглянемо детальніше можливості розвитку для українських маркетплейсів.

- Можливості зростання онлайн-торгівлі створює розвиток популярності онлайн-покупок та являється основним критерієм формалізації стратегічних альтернатив.
- Інновації та технології. Впровадження нових технологій може підвищити ефективність операцій та зручність використання платформ для клієнтів.
- Міжнародна експансія. Існують можливості виходу на міжнародні ринки тазалучення клієнтів з інших країн. PEST-аналіз для компанії Rozetka (рис. 2.9).

PEST-аналіз показав, що компанія знаходиться в середовищу, яке має як і можливості, так і виклики. Війна в Україні значно впливає на політичну та економічну стабільність. Компанія Rozetka, попри все, тримає удар та продовжує розвиватись, розширятись та навіть покращувати свої фінансові показники. Війна також може вплинути та міжнародні відносини та доступ до іноземних інвестицій, виходячи на міжнародний ринок варто це врахувати.

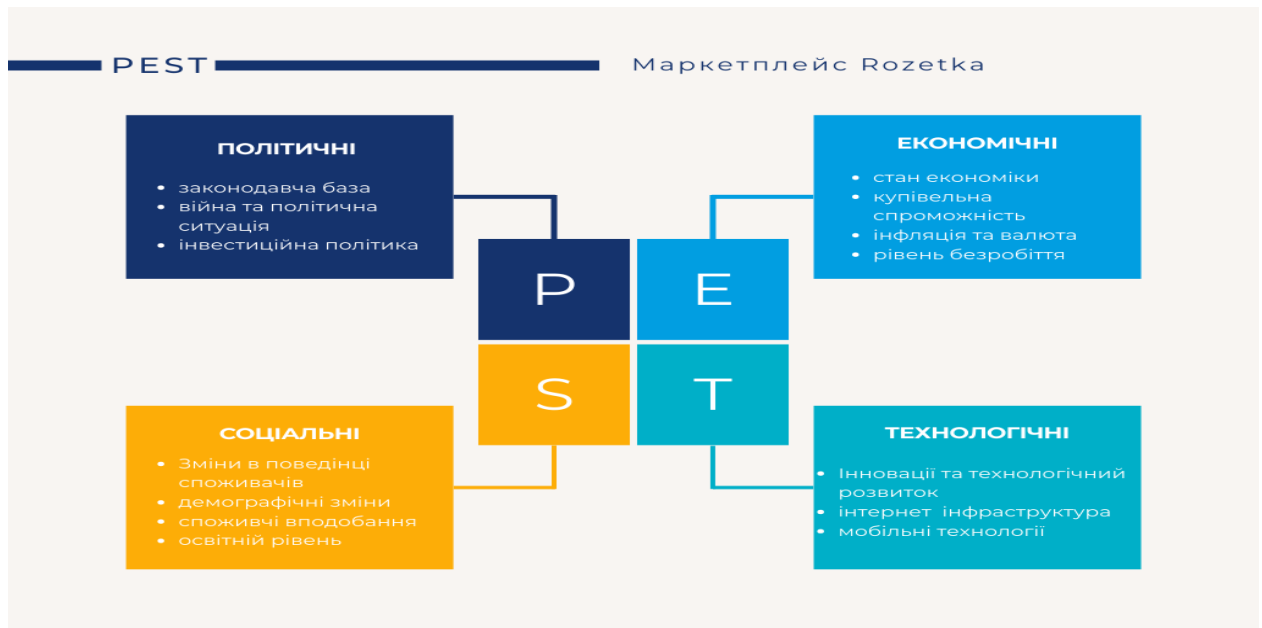


Рисунок 2.9 – Pest-аналіз маркетплейсу Розетка

Джерело: розроблено автором

Війна також призводить до зниження ВВП, зростання інфляції та коливань валюти. Rozetka повинна розробити стратегії для того щоб мінімізувати ризики, які пов'язані з економічною нестабільністю.

Соціальні фактори не менш важливі. Війна сприяла на зміну поведінки споживачів та їхні потреби. Зростає попит на товари першої необхідності, медичні товари та товари безпеки. Важливо враховувати цю зміну та адаптувати асортимент відповідно до соціальних потреб. Війна підвищує ризики кібербезпеки, що вимагає від організації впровадження сучасних заходів захисту даних. PEST-аналіз допоможе розробити та ідентифікувати стратегічні альтернативи розвитку ринку послугмаркетплейсів.

Матриця Мак-Кінсі для розвитку ринку українських маркетплейсів. Приклад компанії Rozetka.

Для створення матриці ми розглянемо два основних аспекти: привабливістьринку та конкурентоспроможність бізнесу Rozetka.

Таблиця 2.6 – Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу

Привабливість ринку

Критерій	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Зростання ринку	0.25	8	2
Розмір ринку	0.2	9	1.8
Прибутковість	0.3	7	2.1
Конкурентнесередовище	0.25	6	1.5
Разом			7.4

Конкурентоспроможність бізнесу

Критерій	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	0.3	9	2.7
Маркетинг	0.2	8	1.6
Ефективність операцій	0.2	7	1.4
Інновації	0.15	7	1.2
Разом			7.95

Джерело: розроблено автором

Rozetka має високу привабливість ринку та високу конкурентоспроможність бізнесу, що свідчить про необхідність продовження розвитку та інвестицій у розвиток послуг, сервісів.

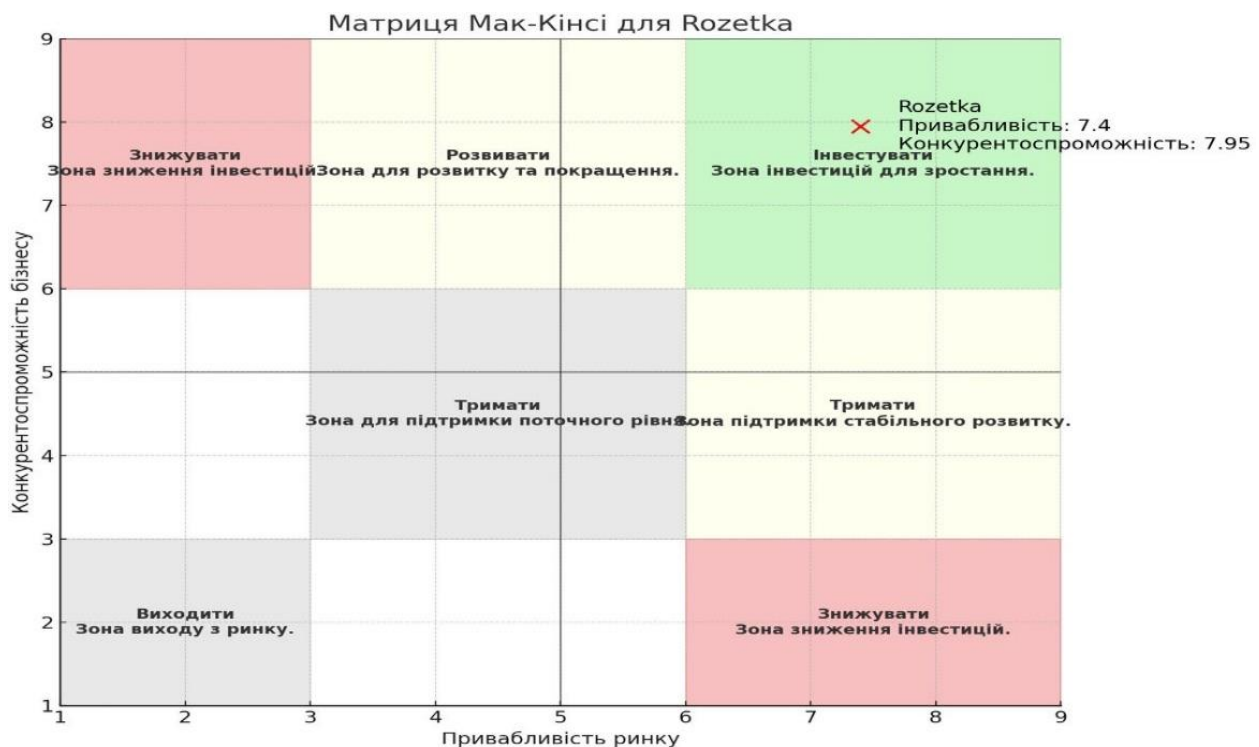


Рисунок 2.10 – Матриця Мак-Кінсі для маркетинг-плейсу Розетка

Джерело: розроблено автором

Матриця Мак-Кінсі допомагає визначити основні пріоритети для інвестицій та напрями розвитку.

Результати матриці показують, що Rozetka має високу привабливість ринку та високу конкурентоспроможність, компанія повинна продовжувати інвестувати в розвиток своїх послуг, покращення якості та впровадження нових технологій. Важливо інвестувати в маркетингові кампанії для збільшення впізнаваності бренду.

2.3 Ідентифікація та оцінка стратегічних альтернатив розвитку українських маркетплейсів.

Ідентифікація проблем ринку маркетплейсів - важливе завдання, оскільки дозволяє вчасно виявити та оцінити основні загрози та виклики, які стоять перед компанією та галуззю, в цілому. Ідентифікація проблем та загроз дає можливість своєчасно виявити ефективні стратегічні альтернативи для їх вирішення, забезпечити стале зростання та розвиток галузі.

Проаналізувавши ринок маркетплейсів України, глобальні тренди, маркетингові стратегії, конкурентний аналіз та фінансові показники, можна виявити ряд потенційних загроз та проблем. Проведемо аналіз ключових проблем ринку маркетплейсів України та розробимо стратегічні альтернативи розвитку та вирішення цих проблем. На основі проведеного аналізу будуть запропоновані конкретні рішення, приклади зарубіжних маркетплейсів та рекомендації в запровадженні цих альтернатив (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Ідентифікація стратегічних альтернатив розвитку маркетплейсів України

Стратегічна альтернатива	Сутність	Переваги	Недоліки
Інвестиції в сучасні технології кібербезпеки	Впровадження передових технологій захисту даних, включаючи системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), багатофакторну аутентифікацію(MFA) та шифрування даних. Ці технології значно підвищують рівень захисту даних і безпеки в цілому	- Високий рівень захисту даних - Зменшення ризику кібербезпек - Підвищення довіри користувачів - Можливість інтеграції з іншими сучасними рішеннями для покращення інфраструктури	- Високі початкові витрати на впровадження та налаштування нових технологій - Необхідність постійного оновлення та підтримки технологій для забезпечення актуальності - Можлива складність інтеграції нових технологій в існуючу інфраструктуру компанії
Навчання та розвиток персоналу в сфері кібербезпеки	Проведення регулярних тренінгів та впровадження навчання кібербезпеки підвищують обізнаність персоналу до кіберзагроз, фішинг-атак та зменшить ризики внутрішніх даних	- Підвищення обізнаності співробітників щодо кіберзагроз, що зменшує ризики кібератак через людський фактор - Створення культури безпеки всередині організації	- Необхідність постійних інвестицій у навчання та розвиток персоналу - Можливість швидкого забування матеріалу, що вимагає регулярних повторних навчань - Потреба в мотивації співробітників для активної участі у програмах навчання

Джерело: розроблене автором

Одна з ключових загроз для розвитку маркетплейсів кібербезпека. В умовах війни та глобальної нестабільності маркетплейси мають підвищений рівень кіберзагроз. Приклади загроз можуть бути втрата конфіденційних даних споживача, компрометація фінансових транзакцій та погіршення репутації, в цілому.

Таблиця 2.8 - Системи для впровадження кібербезпеки на маркетплейсах

Система	Опис	Приклад	Переваги
IDS/IPS	IDS (Intrusion Detection System) та IPS (Intrusion Prevention System) призначені для виявлення та запобігання несанкціонованим вторгненням у мережу. IDS виявляє потенційні атаки та повідомляє про них, тоді як IPS блокує ці атаки в режимі реального часу.	Snort: Відкрите ПЗ для виявлення вторгнень, що може аналізувати мережевий трафік у реальному часі. Suricata: Високопродуктивна система виявлення вторгнень, яка підтримує багатопоточність та розширені можливості аналізу трафіку.	Підвищення рівня захисту від різних типів атак, швидке реагування на загрози.
(MFA)	MFA (Multi-Factor Authentication) використовує більше одного методу для підтвердження особи користувача. Зазвичай це комбінація пароля та додаткового фактору, наприклад, одноразового коду на мобільному пристрої.	Google Authenticator: Генерує одноразові коди для двоетапної аутентифікації. Duo Security: Пропонує різні варіанти багатофакторної аутентифікації, push-сповіщення, смс та біометричні дані.	Зменшення ризику несанкціонованого доступу до облікових записів користувачів.
Системи шифрування даних	Шифрування забезпечує захист даних під час їх зберігання та передачі, перетворюючи їх у формат, який неможливо прочитати без відповідного ключа.	AES-256: Один із найбільш безпечних алгоритмів шифрування, що використовується для захисту конфіденційних даних. SSL/TLS: Протоколи для захисту даних, що передаються через інтернет, забезпечуючи шифрування з'єднань між клієнтом та сервером.	Забезпечення конфіденційності та цілісності даних, зниження ризику витоку інформації.

Продовження таблиці 2.8

Система	Опис	Приклад	Переваги
Системи моніторингу та аналізу мережевого трафіку	Системи моніторингу аналізують мережевий трафік для виявлення аномальної активності, яка може свідчити про кібератаки.	Wireshark: Інструмент для аналізу мережевого трафіку в режимі реального часу, що дозволяє виявляти підозрілу активність. Splunk: Платформа для моніторингу та аналізу даних, що збирає та аналізує лог-файли з різних джерел для виявлення загроз.	Швидке виявлення та реагування на потенційні загрози, покращення видимості мережевого трафіку.

Джерело: розроблено автором

Висновки: аналіз показав, що однією з ключових загроз для розвитку маркетплейсів в Україні є кібербезпека. Впровадження сучасних стратегічних альтернатив та технологій мінімізує ризики загрози. Для успішного впровадження стратегічних альтернатив треба інвестувати в сучасні технології кібербезпеки та розробити програми навчання для персоналу.

Оцінка стратегічних альтернатив.

На основі детального аналізу двох стратегічних альтернатив для підвищення кібербезпеки українських маркетплейсів, було проаналізовано різні аспекти, включаючи фінансову життєздатність, термін окупності, ризики, гнучкість та адаптивність, скальованість та сумісність з основними компетенціями (табл. 2.9).

Обидві стратегічні альтернативи мають свої переваги та недоліки.

- Інвестиції в сучасні технології забезпечують високий рівень захисту та довготривалу економію на операційних витратах. Вони мають високий потенціал для швидкої адаптації до нових загроз і легко масштабуються. Проте, ці інвестиції потребують значних початкових витрат і мають високі

потенційні витрати на ризики, пов'язані з неповним впровадженням технологій. Термін окупності для цієї альтернативи становить близько 2 років, а ROI складає 60%.

Таблиця 2.9 – Оцінка стратегічних альтернатив розвитку

Критерій оцінки	Інвестиції в сучасні технології кібербезпеки	Навчання та розвиток персоналу в сфері кібербезпеки
Фінансова життєздатність	Початкові витрати: \$750,000. Це включає закупівлю та впровадження сучасних систем захисту, таких як штучний інтелект, блокчейн та багатофакторна аутентифікація. Річні операційні витрати: \$100,000. Ці витрати включають підтримку та оновлення систем, забезпечення їхньої безперервної роботи. Загальні витрати за 5 років: $\\$750,000 + \\$100,000 * 5 = \\$1,250,000$. Очікувана економія за 5 років: $\\$400,000 * 5 = \\$2,000,000$. Ця цифра базується на оцінках зменшення кількості кібератак і відповідних витрат на їхнє вирішення. Чиста вигода за 5 років: $\\$2,000,000 - \\$1,250,000 = \\$750,000$. ROI = (Чиста вигода / Початкові витрати) * 100% = $(\\$750,000 / \\$1,250,000) * 100\% = 60\%$.	Початкові витрати: \$200,000. Включають витрати на розробку та проведення навчальних програм. Річні операційні витрати: \$75,000. Включають витрати на підтримку та оновлення навчальних програм. Загальні витрати за 5 років: $\\$200,000 + \\$75,000 * 5 = \\$575,000$. Очікувана економія за 5 років: $\\$250,000 * 5 = \\$1,250,000$. Ця цифра базується на оцінках зменшення людського фактору в кіберінцидентах. Чиста вигода за 5 років: $\\$1,250,000 - \\$575,000 = \\$675,000$. ROI = (Чиста вигода / Початкові витрати) * 100% = $(\\$675,000 / \\$575,000) * 100\% = 117.39\%$.
Термін окупності	Термін окупності = Початкові витрати / Річна економія = $\$750,000 / \$400,000 = 1.875$ років (близько 2 років).	Термін окупності = Початкові витрати / Річна економія = $\$200,000 / \$250,000 = 0.8$ років (близько 1 року).
Ризики	Високі: неповне впровадження або оновлення технологій може призвести до значних втрат.	Середні: людський фактор залишається вагомим ризиком, незважаючи на навчання.
Гнучкість та адаптивність	Висока: технології можуть бути швидко адаптовані до нових загроз.	Висока: програми навчання можуть бути адаптовані під нові потреби.
Скальованість	Висока: технології легко масштабуються	Висока: програми навчання можуть бути розширені на всю компанію.
Сумісність з основними компетенціями	Висока: інтеграція з іншими сучасними рішеннями для покращення інфраструктури.	Висока: підтримка та розвиток основних компетенцій персоналу.

Джерело: розроблено автором

Навчання та розвиток персоналу в сфері кібербезпеки є більш гнучкою та менш витратною альтернативою на початковому етапі. Ця стратегія має коротший термін окупності (близько 1 року) та вищий ROI (117.39%). Навчання сприяє підвищенню обізнаності персоналу та зменшенню ризиків від людського фактору. Проте, постійні витрати на навчання та середні ризики, пов'язані з людським фактором, можуть стати викликом.

Беручи до уваги всі критерії, навчання та розвиток персоналу в сфері кібербезпеки виглядає більш привабливою альтернативою, особливо для маркетплейсів, які шукають швидке повернення інвестицій та гнучкість у вирішенні кібербезпекових питань. Ця стратегія дозволяє оперативно підвищити рівень захисту з меншими початковими витратами та більш високим рівнем ROI. Водночас, інвестиції в сучасні технології є важливою довгостроковою стратегією для зміцнення кібербезпеки, яку можна впроваджувати поступово, паралельно з навчанням персоналу, щоб забезпечити найбільш ефективний та всебічний підхід до кібербезпеки.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження визначено важливе значення цифровізації для розвитку та конкурентоспроможності ринку послуг маркетплейсів. У Розділі 1 були розглянуті теоретичні та методичні засади цифрової бізнес-моделі та сутність стратегічних альтернатив. Було розглянуто кілька основних методів таких як SWOT та PEST аналізи, що допомагають оцінити макроекономічні умови та зовнішнє середовище і матрицю Мак-Кінсі, яка аналізує взаємопов'язані елементи організації. Було формалізовано критерії для оцінки стратегічних альтернатив, включаючи фінансову життєздатність, термін окупності, ризики та скальованість. Було розглянуто основні види цифрових бізнес-моделей та їхні приклади а саме B2B, B2C, C2C, Freemium Peer to Peer. В дослідженні було проаналізовано приклади успішного застосування різних стратегічних альтернатив у відомих міжнародних компаніях, таких як Amazon і Google, що дозволяє отримати цінний досвід для розвитку цифрового бізнесу в Україні.

Узагальнюючи у розділі 1 були розглянуті теоретичні аспекти, цей розділ заклав основу для подальшого аналізу зовнішнього середовища та визначення стратегічних альтернатив розвитку маркетплейсів в Україні.

У Розділі 2 було проведення аналізу зовнішнього середовища а саме ринку електронної комерції в світі та глобальні тренди маркетплейсів.

Серед трендів, що впливають на розвиток глобального цифрового бізнесу основними є персоніфікація онлайн-покупок, використання ШІ та AR, а також оптимізація логістики. Проаналізовано також динаміку обсягів ринку електронної комерції в світі та в Україні та визначено що лідерами ринку послуг маркетплейсів є компанії Rozetka і Prom.ua. У дослідженні також було виявлено вплив війни на ринок електронної комерції в Україні та тимчасове падіння обсягів продажів, але з прогнозованим поступовим відновленням у подальші роки. На основі проведеного дослідження зроблено висновок що

українські маркетплейси мають високий потенціал розвитку, але для ефективного освоєння необхідно впровадити стратегічні альтернативи розвитку. Запропоновано стратегічні альтернативи розвитку ринку послуг маркетплейсів України та проведено оцінку за критеріями з розділу 1.

Для успішного впровадження стратегічних альтернатив треба інвестувати в сучасні технології кібербезпеки та розробити програми навчання для персоналу. Одна із запропонованих стратегічних альтернатив ринку маркетплейсів України – це інвестувати в сучасні технології кібербезпеки як стратегічна альтернатива для українських маркетплейсів. Приклади загроз можуть бути втрата конфіденційних даних споживача, компрометація фінансових транзакцій та погіршення репутації, в цілому, тому ця альтернатива зменшить ризик кіберзагроз та підвищить рівень довіри споживачів та обсяг продажів.

Прорахувавши потенційну рентабельність фінансової життєздатності для впровадження було виявлено, що ці стратегічні альтернативи є вигідні та рентабельні для маркетплейсів. Високі показники свідчать про значну вигоду для компаній маркетплейсів попри значний розмір початкових вкладень. Беручи до уваги всі критерії, навчання та розвиток персоналу в сфері кібербезпеки виглядає більш привабливою альтернативою, особливо для маркетплейсів, які шукають швидке повернення інвестицій та гнучкість у вирішенні кібербезпекових питань. Ця стратегія дозволяє оперативно підвищити рівень захисту з меншими початковими витратами та більш високим рівнем ROI. Водночас, інвестиції в сучасні технології є важливою довгостроковою стратегією для зміцнення кібербезпеки, яку можна впроваджувати поступово, паралельно з навчанням персоналу, щоб забезпечити найбільш ефективний та всебічний підхід до кібербезпеки.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що актуальність теми цифрової бізнес-моделі та маркетплейсів була розкрита та всі завдання дослідження були досягнуті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042> (Дата звернення: 21.03.2024)
2. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245с.
3. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни Стратегія розвитку підприємства, с. 106 –120, 2021.
4. І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та УкрДУЗТ. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління. Харків: 2022. 61с
5. Шляга О.В., Шипуля Л.І. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 75-81, 2014.
6. Рудченко, Н. В. (2020) Багатофакторна матриця «Мак-Кінсі»: переваги та недоліки. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання : зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф.; м. Черкаси, 17 квітня 2020 р. / за ред. Н. Г. Мехеди. с. 188-190.
7. Гирич м.г., Левашенко А. Д., Коваль А. Від грошових транзакцій до негрошових: персональні дані споживача в електронній комерції // фінансовий журнал. 2020. № 1. С. 117-130.
8. Депутатова Е.Ю., Перельман М.А. Шляхи формування споживчої лояльності в роздрібній торгівлі // Економіка і підприємництво. 2019. № 3 (104). С. 737-741.
9. Карпова С.В., Устинова О. , Вяткіна Н. Ю. Нейромаркетинговий вплив на поведінку споживачів на ринку товарів і послуг // Проблеми сучасної економіки. - 2020. - № 1 (73). - С. 75-78.
10. Кубкіна Ю.С. Електронна комерція: роль, поняття, напрямки розвитку // Terraeconomica. - 2016. - Т.10. №2. Ч.2. - С.52.

11. Марченков А.А. Маркетплейси як головний тренд електронної комерції // Наукові прагнення. 2019. № 26. С. 65-67
12. Михайлюк М.В. Маркетплейси як чинник прогресивної трансформації інтернет-торгівлі : логістичний аспект // Економічні науки. 2019. № 172. С. 57-61.
13. Нікішкін В. В., Мельниченко Л. М. Словник основних термінів з дистрибуції та мерчендайзингу. / 2010-208 с.
14. Ковтонюк К. В. Цифровізація світової економіки як фактор економічного зростання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 27. Ч. 1. с. 29-33.
15. Твердохлебова М.Д., Нікішкін В. В. Роль маркетплейсів на ринку роздрібних торгових послуг // Практичний маркетинг. 2019. № 6. С. 3-8.
16. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. с. 106–107.
17. Тропиніна Н.Е. Особливості застосування індикаторів інтенсивності конкуренції для оцінки ступеня монополізації ринкової влади. // Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення. 2020. № 4 (46). С. 91-97.
18. Шеєв Г., Хюзіг С., Гумерова Г. І., Шаймієва Е.Ш. Від індустрії 3.0 до Індустрії 4.0: основні поняття, вимірювання та компоненти Індустрії 4.0. 2019. № 9 (296). С. 32-40.
19. Білоус О.А. Імперативи стратегії розвитку України в умовах глобалізації // Економіка України.- 2001.- №11.- с. 4-13.
20. Бобак Ю.А., Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах//Фінанси України. -2001. - №15. - с. 24.
21. Вахненко т. товарний експорт України в системі світогосподарських зв'язків // Економіка України. -2006.- №6.- с. 73.
22. Вернер А.Д., державні заходи стимулювання експорту в Україні//бізнес. -2003. - №34. - с. 16.
23. Зовнішньоекономічні позиції України / / Послання президента України Верховної Ради України.- К., 2002.- с. 35-37, 62-68.

24. Гамов Н. З., Третьяков А. С. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія. - Запоріжжя, 1998.
25. Pest-аналіз [Електроний ресурс] url: <https://www.mindtools.com/aqa3q37/pest-analysis> (Дата звернення: 20.03.2024).
26. Гош А.А. Суперечливість зовнішньоекономічних відносин України // Економіка України.- 2006.- №11.- с. 77-88.
27. Електронна комерція: навчальний посібник з підготовки бакалаврів / Царьов Р.Ю. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. – 112 с
28. Канющенко О.І. Формування експортної спеціалізації України / / Економіка України.- 2002.- №11.- с. 76-79.
29. Zhavoronok A., Popelo O., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. Ingénierie des Systèmes d'Information. 2022. Vol. 27. No. 4. P. 613-620. URL:<https://doi.org/10.18280/isi.270411>
30. Одарченко А. М. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні/ А. М. Одарченко, К. В. Сподар// Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 342–346. // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 342–346.
31. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategicmanagement: ConceptsandCases. 3rded. Plano, Tex: BusinessPublication, 1984.
32. Максимова Т. С. Використання електронної комерції роздрібними торговельними підприємствами / Т. С. Максимова, Д. В. Сорочан // Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць. – 2010. – Випуск 29. – С. 273-279.
33. Матриця привабливості Мак-Кінсі URL: <https://studfile.net/preview/5705909/page:77/> (Дата звернення: 10.04.2024)
34. 7 Patterns of digital business models. URL: <https://www.cloudflight.io/en/blog/7-patterns-of-digital-business-models/> (Дата звернення: 25.04.2024).
35. Види маркетингів та їх характеристика. URL:

<https://arateg.com/blog/types-of-%D0%B5-marketplaces> (Дата звернення: 25.04.2024).

36. Статистика електронної торгівлі за 2023 рік. URL: <https://www.pulseweb.space/ecommerce-static/> (Дата звернення: 28.04.2024).

37. Аналітика продажів та чистого прибутку компанії Розетка. [Електронний ресурс]. URL: <https://ecommercedb.com/store/rozetka.com.ua> (Дата звернення: 29.04.2024).

38. Офіційний сайт Асоціації Ритейлерів України. [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/onlajn-diktaturaE-commerce/> (Дата звернення: 01.05.2024).

39. Global Ecommerce Report. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ecommercefoundation.org/reports> (Дата звернення: 03.05.2024).

40. The Statistics Portal. Amazoncom. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/> (Дата звернення: 10.05.2024).

41. Офіційний веб-сайт маркетплейсу Rozetka [Електронний ресурс]. URL: <https://rozetka.com.ua> (Дата звернення: 11.05.2024).

42. Фінансовий звіт маркетплейсу Розетка [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/37193071/finances?current_year=2023 (Дата звернення: 15.05.2024).

43. Al-Debi, Mutaz M.; El-Haddadeh, Ramzi; and Avison, David, "Defining the Business Model in the New World of Digital Business" (2008). URL: <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300> (Дата звернення: 15.05.2024).

44. Digital Business Model, Digital Transformation (2020) URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239> (Дата звернення: 25.05.2024).

45. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, 2021 An Overview of Electronic Commerce.

46. E-commerce. Role of e commerce in today business (2014) URL: <http://www.ijccr.com/January2014/10.pdf> (Дата звернення: 15.05.2024).