

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені Вадима Гетьмана**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Освітньо-професійна програма «Інноваційне підприємництво і цифрове  
лідерство»  
**Очна (денна) форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ТИШНЮКА ВЛАДИСЛАВА СЕРГІЙОВИЧА**

на тему: «ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Тишнюк В.С.*

**Науковий керівник:**  
канд. екон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_ Валентина ЛАВРЕНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	6
1.1 Сутність, передумови формування та типологія цифрових бізнес-моделей .....	6
1.2 Ідентифікація факторів впливу, етапи та інструментарій трансформації бізнес-моделей електронної комерції .....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ПРИКЛАДІ PROM.UA .....	20
2.1 Особливості розвитку електронної комерції в Україні.....	20
2.2 Аналіз сучасних бізнес-моделей електронної комерції в Україні та світі.....	25
2.3 Загальна економічна характеристика Prom.ua.....	29
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	41
3.1 Тенденції та перспективи розвитку бізнес-моделей в електронній комерції в Україні та світі .....	41
3.2. Інноваційні інструменти розвитку бізнес-моделей в електронній комерції в Україні .....	50
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА РИЗИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ PROM.UA .....	58
4.1 Прогнозування ризиків та викликів, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделі Prom.ua.....	58
4.2 Оцінка ефективності стратегічних ініціатив у сфері електронної комерції на прикладі Prom.ua .....	65
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77

## ВСТУП

*Актуальність* теми полягає в тому, що електронна комерція стає невід'ємною частиною глобальної економіки, відкриваючи нові можливості для бізнесу та створюючи виклики, пов'язані з адаптацією бізнес-моделей до динамічних умов ринку. Ця особливість не тільки трансформує традиційні бізнес-моделі, але й створює нові можливості та виклики для компаній, які займають і продовжують займати провідні позиції на ринку. Важливість дослідження трансформації бізнес-моделей електронної комерції полягає в необхідності адаптації до швидкоплинного ринкового середовища, що стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності. Варто зазначити, що аналіз трансформації бізнес-моделей в електронній комерції дозволяє виявити основні принципи за якими та підходи за яких бізнес-моделі можуть працювати та оновлюватися – створюючи міцну базу для подальших інновацій. Теоретичний розділ у поєднанні з розділом, присвяченим аналізу сучасних прикладів успішних новацій, є одним із найкращих підходів до розгляду цієї теми в магістерській роботі. Така структура дозволяє глибше зрозуміти основи трансформації бізнес-моделей, а також отримати практичне уявлення про те, як ці новації можуть бути ефективно впроваджені в сучасних умовах.

*Об'єктом дослідження* є процес трансформації бізнес-моделей електронної комерції.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень бізнес-моделей електронної комерції.

*Метою роботи* є теоретико-методичне дослідження особливостей трансформації бізнес-моделей електронної комерції та визначення шляхів трансформації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки на прикладі Prom.ua

З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено та виконано такі завдання:

- розкрити сутність, передумови формування та типологія цифрових бізнес-моделей
- ідентифікувати фактори впливу, етапи та інструментарій трансформації бізнес-моделей електронної комерції
- визначити особливості розвитку електронної комерції в Україні
- аналізувати сучасні бізнес-моделі електронної комерції в Україні та світі
- провести загальну економічну характеристику Prom.ua
- виявити тенденції та перспективи розвитку бізнес-моделей електронної комерції в Україні та світі
- оцінити інноваційні інструменти розвитку бізнес-моделей в електронній комерції в Україні
- спрогнозувати ризики та виклики пов'язані з трансформацією бізнес-моделі Prom.ua
- оцінити ефективність стратегічних ініціатив у сфері електронної комерції на прикладі Prom.ua

У роботі використано такі методи: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення та систематизація літератури) для визначення теоретико-методологічних аспектів розвитку бізнес-моделей електронної комерції; емпіричні – для збору та аналізу статистичних даних про стан електронної комерції в Україні та діяльність Prom.ua; порівняльний аналіз – для оцінки сучасних бізнес-моделей; методи прогнозування – для визначення ризиків і перспектив трансформації; та системний підхід – для розробки стратегічних рішень щодо адаптації моделей в умовах цифрової економіки.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у використанні авторських пропозицій спрямованих на розвиток, адаптацію та трансформацію бізнес-моделей у сфері електронної комерції. У роботі запропоновано власні підходи до визначення факторів впливу, а також сформовано бачення перспектив розвитку Prom.ua в електронній комерції та управління ризиками даної компанії в умовах цифрової економіки.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти наукової праці вітчизняних і зарубіжних учених, ресурси мережі Інтернет, дані звітності ТОВ «УАПРОМ» та власне авторське бачення

Структура дипломної роботи включає: вступ, чотири розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

### 1.1 Сутність, передумови формування та типологія цифрових бізнес-моделей

Цифровізація світової економіки є визначальним феноменом сучасності, що трансформує всі аспекти суспільного та економічного життя, відкриваючи нові можливості для бізнесу, але водночас створюючи низку викликів. В умовах цифрової економіки трансформація бізнес-моделей стає критично важливою, оскільки вона визначає здатність компаній залишатися конкурентоспроможними як на національних, так і на міжнародних ринках. Це дозволяє підприємствам краще прогнозувати зміни ринкових умов, успішно інтегрувати цифрові інновації в операційні процеси та стратегічний розвиток.

Кожне підприємство має власний план для отримання прибутку, що втілюється у його бізнес-моделі. З часом, через цифровізацію суспільства, ці моделі зазнають змін. Усвідомлюючи необхідність адаптації до нових умов і прагнучи підвищити свою привабливість для клієнтів, підприємства активно впроваджують цифрові технології, що в свою чергу коригує їх бізнес-моделі. Ці зміни приносять користь не лише самому бізнесу, але й клієнтам, які вже готові до них. Продажі через Інтернет сьогодні стали звичним і зручним способом взаємодії як для підприємств, так і для споживачів.

Цифрова бізнес-модель - це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій [1]. Створення певного сайту для продажу товарів є тільки стартом для цифрової трансформації бізнесу. Повноцінне впровадження цифрової трансформації, відбувається тільки при змінні соціально-економічних систем у цифровий простір.

Терміни «цифровізація» та «цифрова трансформація», мають певну схожість, проте вони суттєво різняться за масштабом впливу: цифровізація передбачає використання цифрових технологій для перетворення інформації в цифровий формат, тоді як цифрова трансформація охоплює радикальні зміни в усій бізнес-моделі компанії за допомогою цифрових технологій [2]. Виходячи з цього, важливо чітко розуміти та розрізнити ці поняття, щоб використовувати їх належним чином і в правильному контексті. На рис. 1.1 зображені ключові етапи формування цифрової економіки.

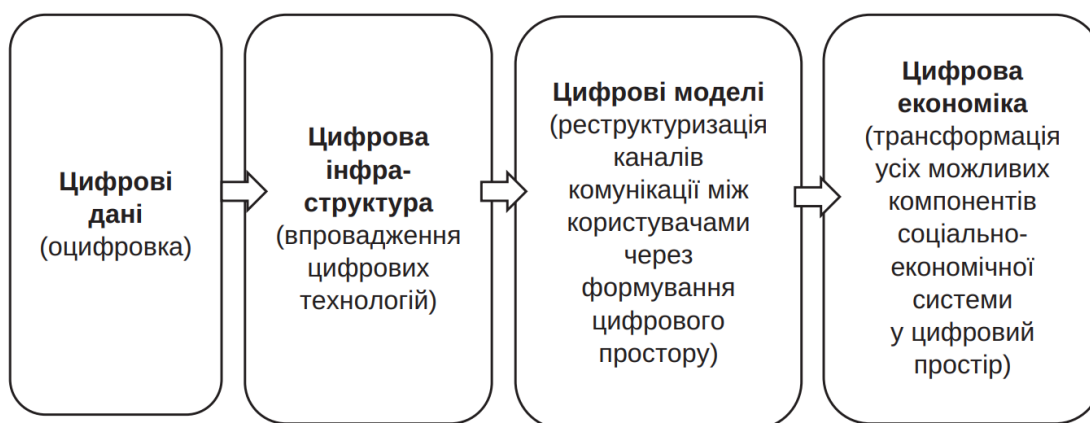


Рисунок 1.1 - Етапи формування цифрової економіки [3 с. 283]

Саме такий взаємозв'язок є необхідним для розуміння позиції цифрових моделей. Крім того, цей взаємозв'язок дозволяє краще усвідомити всю складність цифрової трансформації, зокрема через етапи, такі як цифрові дані та цифрова інфраструктура. Опрацювання даних, створення цифрової варіації, надалі впровадження цифрових технологій, які спроможні виконувати складні задачі та проміжні, а на далі цифрові моделі, які активізують канали комунікації між користувачами в цифровому просторі і врешті-решт цифрова економіка є фінальним розвитком даного взаємозв'язку. Рівні функціонування електронної комерції демонструють поступову еволюцію цифрових технологій у сфері торгівлі - від базових засобів взаємодії до інтеграції передових бізнес-рішень.

Перший рівень, відомий як інтернет-комерція, охоплює найпростіші форми взаємодії між учасниками ринку. Для обміну інформацією використовуються традиційні та загальнодоступні бази даних, що забезпечують мінімальну

автоматизацію бізнес-процесів. Другий рівень, зазначений як електронна комерція позначає перехід від традиційної торгівлі до електронної. На цьому етапі торговельні посередники поступово замінюються менеджерами, які координують та організують процеси електронної торгівлі. Завдяки цьому рівню значно підвищується ефективність бізнесу шляхом впровадження цифрових інструментів. Третій рівень, або електронний бізнес, орієнтований на створення та реалізацію інноваційних моделей взаємодії між учасниками ринку [4]. Це передбачає застосування новітніх способів обміну, аналізу та інтерпретації інформації, що дозволяє досягти повної автоматизації бізнес-процесів. Цей рівень є основою для формування сучасного, динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Відповідна залежність від нових технологій прослідковується по мірі переходу від рівня до рівня, тому важко уявити майбутні зміни після зазначених рівнів.

З урахуванням швидкого розвитку технологій, можна очікувати появу нових рівнів формування цифрової економіки, де головним акцентом стане використання штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей для створення ще більш інтегрованих і автономних бізнес-процесів. Такий рівень може передбачати повну децентралізацію взаємодії, інтерактивне прогнозування потреб споживачів і самостійне управління ресурсами без втручання людини. Враховуючи, що новітні технології вже зараз активно впливають на бізнес-процеси, їх можна аналізувати та оцінювати вже на цьому етапі. Однак повний вплив четвертого рівня буде відчутний лише після його повного впровадження, коли технології набудуть стабільності та широкого застосування.

У цьому підрозділі цифрові бізнес-моделі визначаються основними елементами в цій частині роботи. Тому розбір однієї з схем, які ще будуть продемонстровані в цій праці, є обов'язковим для розуміння впливу трансформації бізнес-моделі в цифрову бізнес-модель. На рис. 1.2 продемонстровано ключові етапи цифрової трансформації бізнес-моделі.

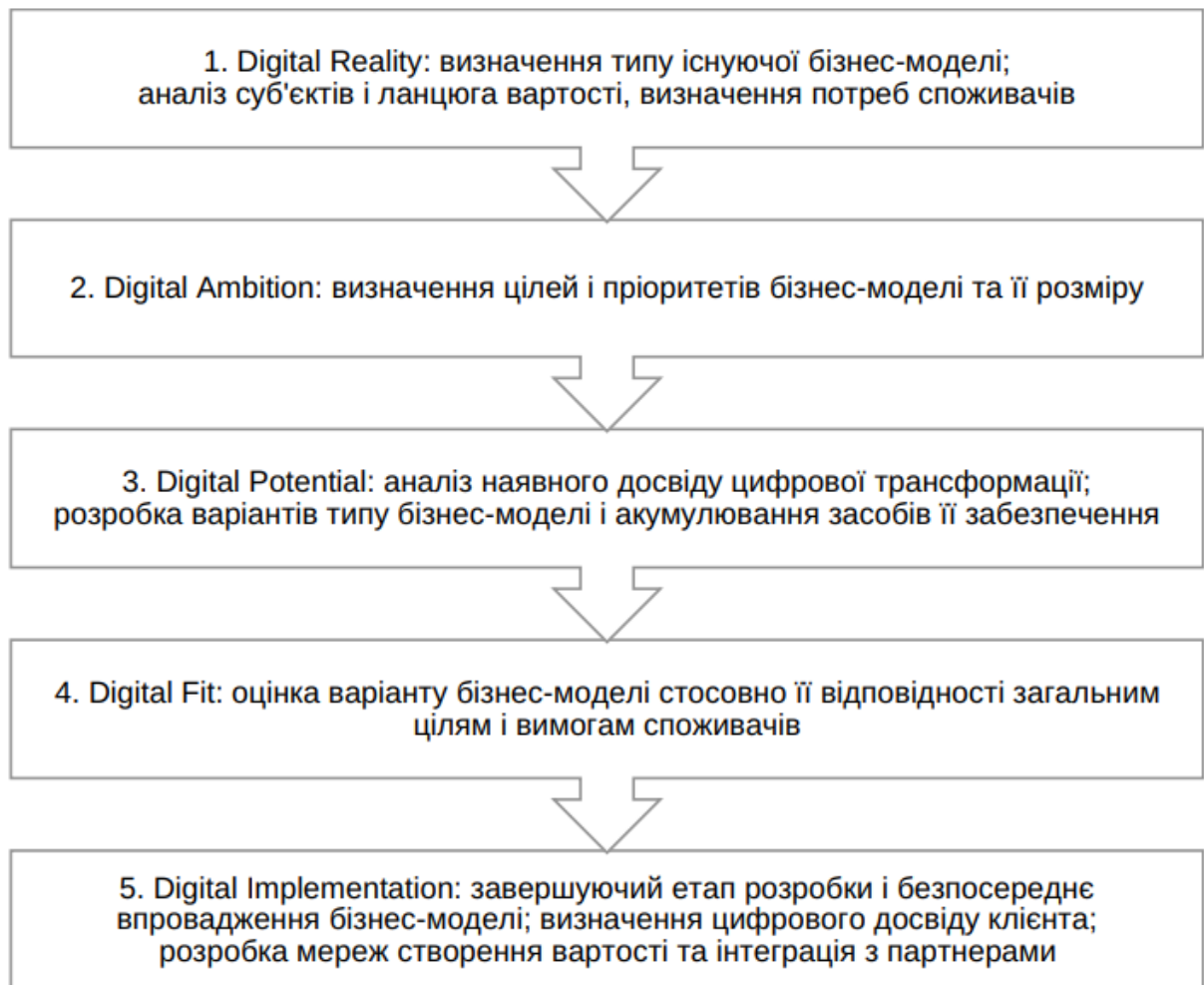


Рисунок 1.2 - Етапи цифрової трансформації бізнес-моделі [3 с. 285]

Дані етапи, в порівнянні з попередніми, є більш об'ємними, тому їх розбір здійснюється саме в такому варіанті. У цьому підрозділі розглядається цифрова бізнес-модель та її типологія, зазначені етапи дозволяють більш детально і точно розписати подальші розділи роботи. Важливо наголосити, що акцент робиться на бізнес-моделі: її характеристиках, взаємодії з іншими та партнерами. Усвідомлення цих аспектів дозволяє продовжити рух до наступних етапів, які також є важливими. Розуміння рівня трансформації бізнес-моделі та її відповідності загальним цілям і вимогам споживачів є ключовим для подальшого аналізу.

Цифрова реальність (Digital Reality). Початковий етап включає в собі необхідність визначити тип існуючої бізнес-моделі для відповідної оцінки, що в свою чергу підставить коректність цифрової трансформації для даної бізнес-моделі. Сюди входить вивчення суб'єктів, які взаємодіють у процесі створення

вартості, а також належний аналіз ланцюга вартості, щоб зрозуміти, як організовано бізнес-процеси. Одночасно важливо зібрати дані про потреби споживачів, адже це дозволить виявити, наскільки існуюча модель відповідає вимогам ринку і потребам кінцевого споживача.

Цифрові амбіції (Digital Ambition). Другий етап компанія визначає свої стратегічні цілі та пріоритети у цифровій трансформації. Це включає формулювання чітких завдань, які бізнес хоче та може досягти за допомогою новітніх технологій, а також визначення масштабу та темпів розширення бізнес-моделі. Важливо чітко окреслити, які результати очікуються від впровадження цифрових технологій, та забезпечити узгодженість цілей з поточними потребами ринку.

Цифровий потенціал (Digital Potential). На третьому етапі, що являє собою етап оцінки цифрового потенціалу важливо проаналізувати вже наявний досвід цифрової трансформації в організації. Це включає оцінку впроваджених технологій та їхнього впливу на ключові бізнес-процеси організації. До того ж, розробляються варіанти нових типів бізнес-моделей, які зможуть краще адаптувати компанію до цифрових умов. Для успішного впровадження необхідно акумулювати ресурси, включаючи фінансові та людські, для забезпечення ефективної реалізації планів цифрової трансформації.

Цифрова відповідність (Digital Fit). Цей етап є передостаннім, тому основна увага зосереджена на оцінці обраної бізнес-моделі, зокрема на її відповідності загальним цілям компанії та вимогам споживачів. Перевірка відбувається за допомогою відповідних питань, чи буде нова модель задовольняти потреби ринку, зокрема щодо якості продукту, доступності та зручності для кінцевого споживача. Оцінка цієї відповідності є критично важливою для подальшого впровадження цифрової бізнес-моделі.

Цифрова імплементація (Digital Implementation). Завершальний етап полягає у безпосередньому впровадженні бізнес-моделі. Потрібно забезпечити інтеграцію всіх необхідних для компаній технологій і процесів, щоб модель могла функціонувати ефективно та безперервно. Важливо також визначити, як нова

модель буде сприйнята клієнтами, враховуючи їх відгуки та потреби. Окрім того, на етапі реалізації розробляються мережі для створення вартості та інтеграції з партнерами, що забезпечить стабільність і успішність трансформованої бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Технологічні бізнес-моделі є наочним прикладом інтеграції інноваційних технологій, оскільки вони базуються на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики Big Data, хмарних технологій, Інтернету речей, а також VR/AR-технологій, наведені інноваційні засоби вже активно інтегруються в прогресивні технології, наразі мають переважно ознайомчий характер і використовуються на початкових етапах впровадження. Подальший огляд цих технологій буде детально розглянуто в наступних розділах роботи.

Велика різноманітність цифрових бізнес-моделей дозволяє компаніям отримувати прибуток різними способами. У цьому підрозділі основна увага приділяється формам технологічних бізнес-моделей, тому електронна комерція буде розглянута детальніше в наступному розділі. Модель з підтримкою реклами (Ad-supported Model) передбачає, що прибуток компанії надходить від рекламних доходів, в свою чергу баланс між взаємодією з користувачем і розміщенням реклами має вирішальне значення для підтримки задоволеності аудиторії та її утримання [5]. Модель підписки (Subscription Model), є доволі типовою в наш час, послуги або цифровий товар за фіксовану плату, ця модель є досить популярною і має свою аудиторію. Модель є досить зручною, придбати цей товар може будь-яка людина в якій є кошти та інтернет. Ринкова модель або Marketplace Model, платформи, які створюють середовище для об'єднання покупців та продавців для здійснення угоди. На перший погляд, ця модель може здатися схожою на електронну комерцію, проте ключова різниця полягає в тому, що в ринковій моделі немає одноосібного продавця товарів [6]. У рамках цієї моделі продукт або послуга надаються користувачам безкоштовно, проте, під час використання продукту користувачі переглядають рекламу, яка забезпечує джерело доходу для компанії. Freemium Model основний продукт безкоштовний, але за фіксовану плату отримує розширені функції та додаткові можливості.

Цікавий аспект технологічних бізнес-моделей полягає в їхній здатності до комбінування з іншими моделями. Під час таких комбінацій може змінюватися підхід до монетизації, проте в деяких випадках початкові методи монетизації залишаються незмінними. Це залежить від поточного стану бізнесу та умов ринку, що дозволяє бізнесам гнучко адаптувати свої стратегії для максимізації прибутку.

Підсумовуючи даний підрозділ, цифрові бізнес-моделі є оцифрованою версією традиційних бізнес-моделей. Хоча деякі елементи цих моделей є абсолютно новими, більшість з них залишаються незмінними. Система монетизації зазнала значних змін, що відображається в різноманітних моделях, проте принцип залишається схожим - отримання послуги або товару за фіксовану плату. Цей взаємозв'язок є характерним для більшості бізнес-моделей. Однак моделі з підтримкою реклами мають дещо інший підхід до монетизації: тут взаємозв'язок між товаром і платою відбувається не безпосередньо між покупцем та продавцем, а між рекламодавцем і продавцем. Стрімкий розвиток новітніх технологій продовжує змінювати бізнес-середовище, а нові виклики та проблеми стимулюють створення і вдосконалення не лише технологічних рішень, але й нових бізнес-моделей для подолання цих викликів.

## **1.2 Ідентифікація факторів впливу, етапи та інструментарій трансформації бізнес-моделей електронної комерції**

Електронна комерція, е-комерція та e-commerce - це синонімічні терміни, що мають основне завдання: надавати широкий набір інтерактивних методів ведення діяльності з надання споживачам товарів та послуг через цифрові канали. Взаємодія проводиться в основному через електронні технології, а фізичні процеси обміну чи контакту значно обмежуються і відбуваються лише за необхідності [7]. Для того щоб відобразити ключові елементи, за якими можна охарактеризувати е-комерцію, необхідно звернутися до конкретних визначень, запропонованих

різними авторами. Це дозволить краще зрозуміти основні аспекти цього явища та порівняти їхні трактування. В табл. 1.1 наведено авторів, які демонструють свої погляди. Оскільки визначення електронної комерції різними авторами досить схожі і акцентують увагу на її ролі як складової цифрової економіки, можна зробити висновок про загальне розуміння цієї концепції. Незважаючи на певні відмінності в деталях, основні елементи залишаються незмінними: дистрибуція товарів і послуг через цифрові канали.

Електронна комерція охоплює сукупність різних форм господарської діяльності, які детально визначені Комісією ООН з права міжнародної торгівлі (UNCITRAL). Електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI); Електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFT); Електронну торгівлю (e-trade); Електронні гроші (e-cash); Електронний маркетинг (e-marketing); Електронний банкінг (e-banking); Електронні страхові послуги (e-insurance) [8]. Різноманітність форм електронної комерції вказує на велику кількість завдань, які потрібно виконувати, і підкреслює важливість їх реалізації. Сукупність цих форм господарської діяльності створює певну систему, в якій завдання здійснюються завдяки цифровим технологіям та людині.

Таблиця 1.1 - Визначення електронної комерції різними авторами

Джерело	Визначення
Н. Серських [9]	будь-яка ділова активність між різними типами організацій або приватними особами в мережі інтернет з використанням електронних засобів комунікацій
V. Zwass [10], A. Summer, Gr. Dunkan [11]	будь-яка форма бізнес-процесу, коли взаємодія між суб'єктами відбувається електронним шляхом з використанням інтернет-технологій
О. Юдін, М. Макарова, Р. Лавренюк [12]	ділова активність і вид суспільних відносин з купівлі-продажу товарів та послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж (без безпосереднього фізичного контакту)
Т. Тардаскіна, Є. Стрельчук, Ю. Терешко [13]	вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційних комунікаційних технологій
С. Легенчук, А. Скакун [14]	електронна економічна діяльність, пов'язана з реалізацією і постачанням товарів (робіт, послуг), вибір та замовлення яких здійснюється через комп'ютерні мережі, а розрахунки між покупцем та постачальником здійснюються за допомогою електронних засобів (з економічної точки зору); сукупність правил, які врегульовують порядок здійснення відносин між замовником та постачальником при оформленні договорів купівлі-продажу товарів (робіт, послуг), спрямованих на отримання прибутку на основі виконання електронних процедур (з юридичної точки зору)
Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-19 [15]	Електронна комерція - відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру

Джерело: розроблено автором на основі [9; 10; 11; 12; 13; 14; 15]

Електронна комерція поширена у чотирьох сегментах ринку, а саме: "Бізнес - бізнес" (B2B), операції в режимі онлайн відбуваються в секторі торгівлі юридичних осіб; "Бізнес - споживач" (B2C), операції в режимі онлайн відбуваються в секторі торгівлі юридичних та фізичних осіб; "Споживач - споживач" (C2C), операції в режимі онлайн відбуваються в секторі торгівлі фізичних осіб; "Бізнес - держава" (B2G), операції відбуваються, коли уряд за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн здійснює придбання товарів або послуг у бізнесу [16]. Для порівняння традиційних та цифрових бізнес-моделей важливо виділити ключові аспекти, які впливають на їхню ефективність, масштаби та спосіб функціонування. Представлена табл. 1.2 демонструє основні відмінності між наявними моделями.

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз традиційної та платформної бізнес-моделей

Критерій	Традиційна бізнес-модель	Цифрова (платформна) бізнес-модель
Швидкість взаємодії	Низька чи середня	Висока
Спосіб взаємодії	Засновується на «агентах» або додаткових елементах у ланцюжку створення цінності	Базується на платформі, яка забезпечує пряму взаємодію між учасниками
Наявність додаткових обмежень	Так, з територіальними, національними та іншими обмеженнями	Ні, у більшості випадків платформа дозволяє зняти всі додаткові обмеження
Витрати компанії на входження	Менша вартість впровадження додаткових посилянь взаємодії	Висока вартість створення платформи
Рівень витрат взаємодії учасників	Середній або достатньо високий	Низький

*Джерело: розроблено автором на основі [17; 18]*

На етапі розробки підрозділу 1.1 були визначені ключові елементи трансформації бізнес-моделей. Враховуючи це, слід зазначити, що основну частину змін принесли саме цифровізоване суспільство та цифрові технології в цілому. Завдяки можливостям розвитку і готовності до змін, бізнеси цифровізуються і з часом переживають повну трансформацію своїх бізнес-моделей. Розгляд електронної комерції дозволяє точніше визначити ключові цифрові технології, які підтримують і забезпечують функціонування однієї з основних складових цифрової

економіки. Це не просто пристрої чи програми, а повне оцифрування всього масиву даних, з яким працює підприємство, і створення певної екосистеми для збереження цілісності інформації в цифровому просторі. Також важливо враховувати взаємодію з цими даними: їх огляд, аналіз, безпечну передачу, обробку, видалення та зберігання на інших ресурсах. Це описує роботу з даними, яка є спорідненою з офлайн-варіацією, але має деякі зміни, до яких потрібно звикнути. Обсяг даних є доволі великим, тому сучасні цифрові технології забезпечують їх обробку з більшою точністю та результативністю. Акцент робиться саме на даних, оскільки вони є основою бізнес-процесів, а цифрові технології найбільше взаємодіють саме з даними. Тільки цифрові технології можуть обробити такий масив даних. Саме завдяки їхній допомозі відбувається стрімкий розвиток не лише електронної комерції, а й інших форм господарської діяльності.

Взаємозв'язок між продавцем і клієнтом також є важливою темою в цьому підрозділі. Електронна комерція, забезпечуючи можливість онлайн-замовлень, істотно розширює географічні межі клієнтської бази. Це дозволяє клієнтам, які перебувають за межами національних кордонів, формувати попит на продукцію, що постачається з інших країн, та здійснювати транзакції без прив'язки до фізичного місця розташування постачальника. Дані та клієнтська база є ключовими елементами, які необхідно детально розглянути на цьому етапі, аби зрозуміти їхню роль та важливість у контексті електронної комерції.

Швидкий розвиток цифрових технологій значно сприяв зміцненню світової економіки та суспільства, але цей прогрес міг не відбутися без подій, спричинених пандемією COVID-19. Під час епідемії, коли багато компаній були змушені призупинити роботу через неможливість забезпечити безпеку своїх працівників, величезна кількість підприємств закривалася, хоча мали потенціал для продовження діяльності. Хвиля захворювань і заповнені лікарні створювали значні труднощі.

З метою стабілізації ситуації та забезпечення безпеки працівників, чимало компаній перейшли на віддалену роботу. Цей перехід став для багатьох вимушеним кроком для збереження бізнесу та забезпечення захисту від поширення вірусу. Для

деяких підприємств процес переходу на онлайн-режим вимагав часу, особливо для тих, хто раніше працював виключно в офісі. Тимчасове закриття дозволило перебудувати робочі процеси, адаптувати інфраструктуру та підготувати персонал до нових умов. Пандемія охопила більшість країн світу і значно вплинула на економічні та соціальні структури. Проте впроваджені зміни не лише стабілізували ситуацію, а й заклали основу для подальшого розвитку. Багато компаній змогли адаптуватися до нових умов, використовуючи цифрові технології, що сприяло підвищенню їхньої стійкості та конкурентоспроможності на ринку. В табл. 1.3 продемонстровано саме ВВП за відповідний період серед країн світу.

Таблиця 1.3 - Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП), річна зміна у відсотках [19]

Економічний регіон	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Світ	2,9	-4,9	5,4	3,6	3,3
США	2,3	-8,0	4,5	2,5	2,5
Китай	6,1	1,0	8,2	3	5,2
Індія	4,2	-4,5	6,0	7	8,2
Бразилія	1,1	-9,1	3,6	3	2,9
АСЕАН-5	4,9	-2,0	6,2	5,4	4
Країни, що розвиваються з низьким рівнем доходу	5,2	-1,0	5,2	2,7	3,9

Зазначена таблиця демонструє зниження ВВП у 2020 році в більшості країн світу, а також у глобальному масштабі. Однак вже у 2021 році ситуація почала змінюватися. За рік пандемії суспільство та бізнес значно адаптувалися, повністю трансформували свої системи роботи. У результаті світова економіка не лише пережила пандемію, а й стала більш стійкою та готовою до подальшого розвитку.

Війна в Україні мала більший вплив на громадян України, але коли відбувається війна на одному континенті, зміни які відбуваються відчуває не тільки країни учасники, а й суміжні країни з ними. В порівнянні з епідемією COVID-19 яка поступово посилювалася, війна в Україні відразу ударила по економіці, цю ситуацію важко та неможливо порівнювати з епідемією COVID-19. Для кращого пояснення впливу подій пандемії COVID-19 на розвиток електронної комерції,

представлено Рис. 1.3, де чітко відображено зміну середнього доходу від електронної комерції на одного клієнта (в доларах США).

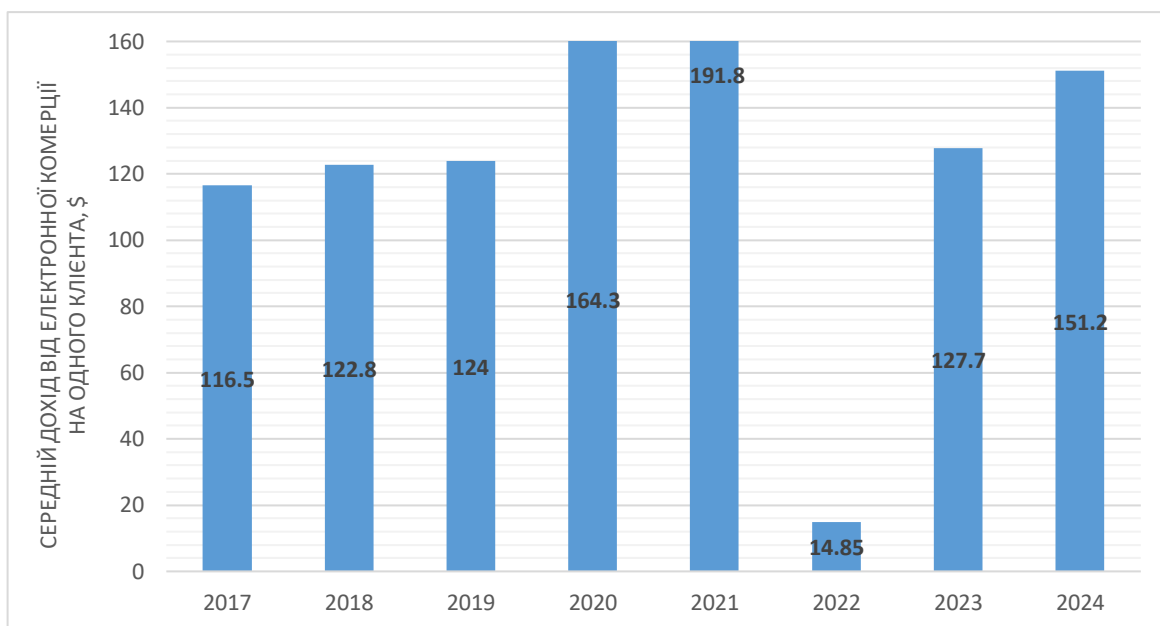


Рисунок 1.3 - Середній дохід від електронної комерції на одного клієнта (в доларах США) [20]

Аналіз середнього доходу від електронної комерції демонструє значне зниження у 2022 році, коли середній чек складав лише 14,85 доларів, у порівнянні з 2021 роком, коли цей показник був на рівні 191,8 доларів. Різниця у 176,95 доларів є відчутною та відображає серйозний вплив війни, коли виживання стало головним пріоритетом для багатьох людей. Проте важливо відзначити не лише різке зниження, але й швидке відновлення ринку. Протягом року ситуація стабілізувалася, і вже у 2023 році середній чек виріс до 127,7 доларів. Ці дані вказують на стійкий взаємозв'язок між продавцями та клієнтами, адже, попри складні обставини війни, електронна комерція продовжила розвиватися, і споживачі були готові повертатися до онлайн-покупок. Онлайн-замовлення в умовах війни стали не тільки зручним, але й безпечнішим варіантом порівняно з поїздками до фізичних магазинів.

COVID-19 та війна в Україні, без сумніву, стали серйозними викликами для розвитку електронної комерції. Однак ці кризи також сприяли прискоренню цифрової трансформації, яка стала незворотною. Електронна комерція не лише

витримала ці виклики, але й змогла адаптуватися та показати свій потенціал для подальшого зростання.

В завершенні першого розділу варто підсумувати та виділити ключові моменти, які будуть згадуватися в наступних частинах роботи. Стрімкий розвиток цифрових бізнес-моделей відбувся в складний період, зокрема під час пандемії COVID-19 та в умовах війни в Україні. У цей час ми спостерігали спад економічної активності, поступове відновлення, а згодом - зростання доходів від електронної комерції. Новітні технології значно розширили можливості бізнесу, дозволивши виконувати складні завдання, працювати з великими обсягами даних та створювати цифровий простір, де обмін інформацією відбувається швидко й безпечно. Це підкреслює, що цифрова бізнес-модель проявила себе як оптимальний інструмент для підтримки та розвитку бізнесу навіть у періоди кризи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ПРИКЛАДІ PROM.UA

#### 2.1 Особливості розвитку електронної комерції в Україні

Електронна комерція в Україні демонструє стабільний розвиток, відображаючи як глобальні тенденції цифрової трансформації, так і особливості національного ринку. Критичні фактори, які вплинули та продовжують впливати на розвиток електронної комерції, зокрема повномасштабне вторгнення, позначаються не лише на цій галузі економіки, але й на інших важливих секторах. Це слід віднести до особливостей розвитку електронної комерції в Україні, оскільки війна суттєво вплинула на ринок, змусивши бізнеси адаптуватися до нових умов та вносити дієві зміни для підтримки існуючого бізнесу.

Повномасштабна військова агресія Росії відбулася 24 лютого 2022 року, український бізнес отримав сильний удар, за загальними підрахунками втрати малого та середнього бізнесу склали понад 83 млрд доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО, а більшість виїхала за кордон [21]. За рік ситуація кардинально змінилась. Зміни супроводженні поверненням компаній на ринок, також повернулись значна частина робочих кадрів. У 2022 році бізнес працював у режимі виживання, не маючи можливості планувати діяльність навіть на кілька місяців уперед. Сьогодні ж компанії в різних секторах економіки адаптувалися до нових умов і вже розробляють повноцінні плани розвитку на 2-3 роки [21]. Цей аспект демонструє здатність українського бізнесу швидко адаптуватися до різних зовнішніх чинників, навіть у надзвичайних умовах - війни. Підтвердження цієї інформації продемонстроване на рис. 2.1 нижче.

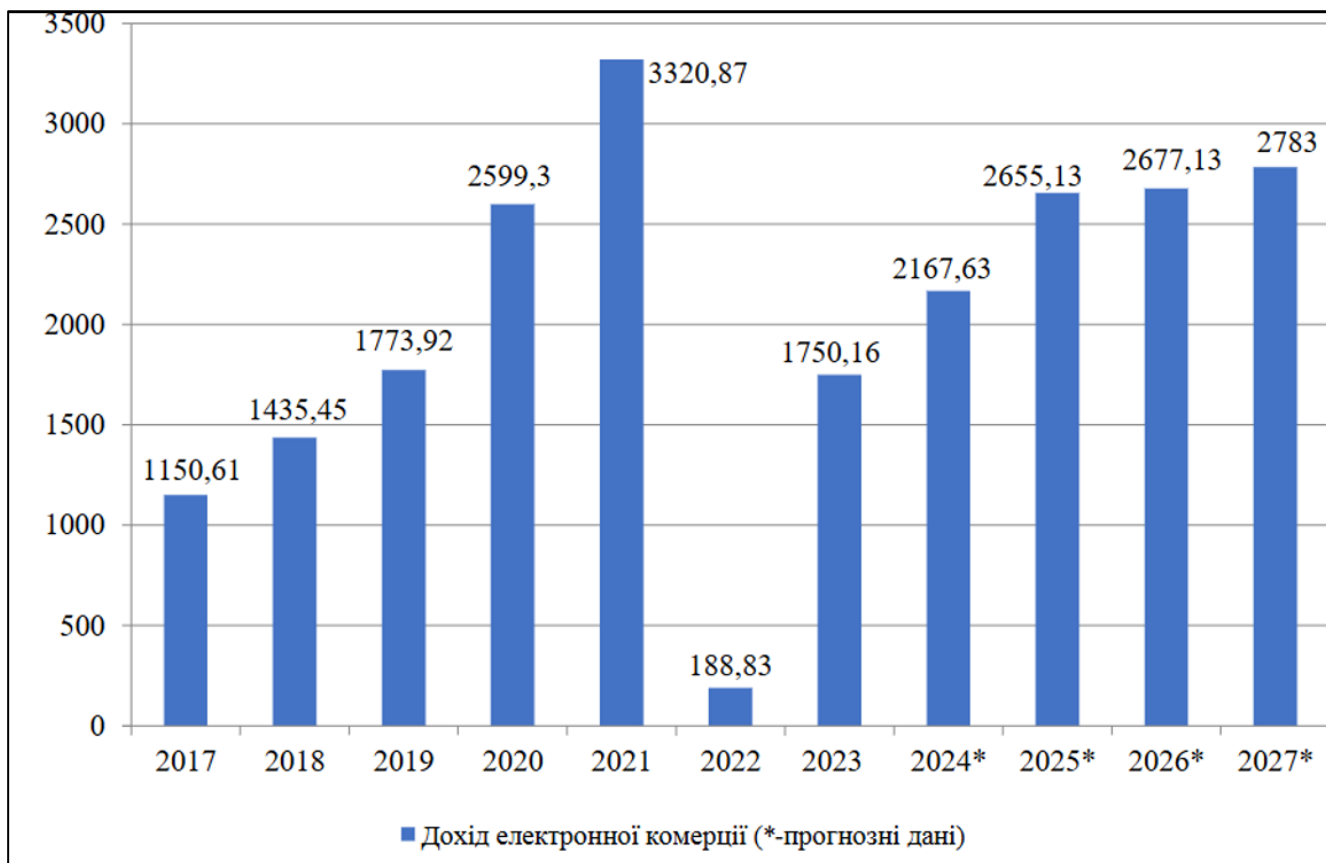


Рис. 2.1 - Дохід ринку електронної комерції в Україні за період 2017-2027 років, млн дол. США [22]

Слід акцентувати увагу на прогностному періоді 2023-2027 років, який представляється достатньо оптимістичним. За наявними аргументами, багато компаній розробляють середньострокові плани розвитку на 2-3 роки, що створює передумови для вірогідності реалізації цього прогнозу. Проте його успішність значною мірою залежить від подальшого розвитку ситуації навколо України, яка впливає не лише на безперервність бізнесової діяльності, а й на стабільність та безпеку суспільства загалом.

Україна є 48-м за величиною ринком електронної комерції з прогнозованим доходом у 4 168,5 млн доларів США до 2024 року, що випереджає Єгипет. Очікується, що дохід продемонструє зведений річний темп зростання (CAGR 2024-2028) на 6,5%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 5372,6 млн доларів США до 2028 року. З очікуваним зростанням на 8,9% у 2024 році український ринок електронної комерції зробив внесок у світовий темп зростання 10,1% у 2024 році. ECDB є аналітичною платформою, що надає детальні дані та аналітику про

ринок електронної комерції. За її даними, український ринок електронної комерції охоплює сім основних сегментів. Найбільшу частку займає сегмент Hobby & Leisure, на який припадає 26,3% доходу. Наступними за обсягом доходу є електроніка (20,7%), мода (16,8%), меблі та товари для дому (11,8%), засоби догляду (9,4%), товари для дому та ремонту (DIY) з 8,9%, а також бакалія, на яку припадає 6,2% від загального обсягу доходу [23].

Можливість залучення нових онлайн-покупців безпосередньо залежить від відсотку населення, яке має доступ до Інтернету. Проте, не всі споживачі готові повністю перейти на онлайн-покупки, що підкреслює важливість відповідних показників для виявлення закономірностей у цій сфері. Щороку кількість людей, які використовують Інтернет для здійснення покупок, зростає, що відображає поступове збільшення готовності суспільства до онлайн-торгівлі. У табл. 2.1 наведено ключові метрики, які дозволяють оцінити ці тенденції:

Таблиця 2.1 – Показники користування інтернетом в Україні у 2019-2023 роках [24]

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Відсоток населення, що має доступ до Інтернету	70	75	80	90	81
Темпи росту відсотку населення, що має доступ до Інтернету	-	107,1	106,7	112,5	90,0
Відсоток користувачів Інтернету, які купували товарів або послуг онлайн	51	53	54	57	73
Темпи росту відсотку користувачів, що купували товарів або послуг онлайн	110,9	103,9	101,9	105,6	128,1

Доступ населення до Інтернету. Відсоток населення, що має доступ до Інтернету, зростав з 70% у 2019 році до 90% у 2021 році. Проте, з 2021 по 2023 рік зростання сповільнилось: у 2022 році він становив 90%, а в 2023 році - лише 81%. Це може бути наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність або інші обмеження, що призвели до скорочення інтернет-доступу серед населення.

Темпи росту відсотку населення з доступом до Інтернету. Темпи зростання були досить високими в період 2019-2021 років, досягаючи пікових значень у 2021 році - 112.5%. Однак, у 2023 році темпи знизилися до 90%. Це свідчить про те, що негативні соціально-економічні фактори вплинули на цей показник.

Відсоток користувачів Інтернету, які здійснюють покупки онлайн. Відсоток інтернет-користувачів, які купували товари або послуги онлайн, зростав з 51% у 2019 році до 73% у 2023 році. Це свідчить про поступову адаптацію населення до онлайн-торгівлі, що можна пояснити зростанням зручності та безпеки онлайн-платформ, а також збільшенням асортименту та доступності товарів онлайн.

Темпи росту відсотку користувачів, що здійснюють покупки онлайн. Темпи зростання були коливальними: після стрімкого зростання на 110.9% у 2020 році, у 2021 році відбулося зниження до 101.9%. У 2023 році спостерігався значний підйом темпів до 128.1%. Це може бути пов'язано з наслідками війни, а також із зростанням рівня довіри до онлайн-торгівлі.

Дані свідчать про те, що інтернет-доступність має суттєвий вплив на потенціал онлайн-торгівлі. Хоча відсоток населення з доступом до Інтернету поступово зростав до 2021 року, у 2022-2023 роках спостерігався спад. Проте, навіть за умов уповільнення інтернет-доступності, частка користувачів, які здійснюють покупки онлайн, продовжувала зростати, що може свідчити про збільшення довіри серед суспільства і покращення умов та послуг онлайн-платформ.

Однією з важливих складових розвитку електронної комерції в Україні є логістика, яка зіткнулася з численними труднощами в умовах сучасних викликів. Військові дії призвели до значних змін у ланцюгах постачання, спричинивши інфраструктурні обмеження, затримки у доставці та зростання витрат на транспортування. Це змусило підприємства адаптувати свої операційні процеси, розробляючи нові маршрути, удосконалюючи управління запасами та впроваджуючи цифрові інструменти для оптимізації логістичних процесів. Ускладнення логістики наразі є одним із основних бар'єрів, з яким стикаються компанії в галузі електронної комерції в Україні.

На початку війни логістика в Україні зазнала значного скорочення - фізичні обсяги експорту зменшилися на 38,4% у 2022 році. Попри це, президент Асоціації міжнародних експедиторів України Віктор Берестенко вважає такий результат доволі позитивним, враховуючи складні обставини, в яких опинилася країна [25].

До війни основним способом експорту продукції агропромислового комплексу були морські перевезення, які у 2021 році принесли Україні 27,9 млрд дол. США. Заблокувавши українські порти, Росія завдала серйозного удару по економіці України. У 2022 році вантажні перевезення залізницею скоротилися на 65,3%, а транзитні перевезення міжнародними коридорами за маршрутом Азія – Європа фактично перервалися [25]. Нові обмеження на морські та залізничні перевезення змусили змінити логістичні маршрути, віддаючи пріоритет автомобільному транспорту. Вантажі були перенаправлені на західні прикордонні переходи та пропускні пункти.

За даними на 2023 рік, поштово-вантажні потоки через українські аеропорти зросли на 21,1% порівняно з 2020 роком і становили 63,2 тис. тонн. Хоча повітряний простір над Україною залишається закритим з 24 лютого 2022 року, навантаження було перенесено на інші види транспорту. Логістична система адаптувалася до нових умов і змогла витримати додаткове навантаження, хоча протягом війни виникали численні проблемні моменти. Було запроваджено так званий транспортний безвіз, який скасував адміністративний бар'єр у вигляді дозволів на автомобільні перевезення. Ці дозволи раніше виступали стримуючим фактором для розвитку вільного ринку. Проте це створило певні труднощі для автоперевізників, логістів та експедиторів: дозволи залишалися обмеженими, і щороку велися перемовини щодо збільшення їхньої кількості [25].

Попри складні умови, спричинені війною, розвиток електронної комерції в Україні продовжується, що свідчить про стійкість та адаптивність цього сектору. Створення нових та адаптація старих логістичних маршрутів є яскравим прикладом гнучкості українських підприємств у пошуку альтернативних шляхів доставки, а також ефективної співпраці з міжнародними партнерами. Хоча зменшення чисельності населення справляє певний вплив на економічну ситуацію, ці проблеми не є критичними для електронної комерції, яка здатна адаптуватися до нових реалій. Війна призупинила деякі бізнес-процеси, однак стрімкий розвиток цифрових технологій та інновацій в Україні дає підстави для прогнозування швидкого відновлення до довоєнних показників.

## 2.2 Аналіз сучасних бізнес-моделей електронної комерції в Україні та світі

Сучасні зміни в глобальному середовищі сприяють формуванню нових та вдосконалених бізнес-моделей. Хоча ці моделі мають спільні елементи, їх структура та склад суттєво відрізняються. У розділі 1 розглядаються основи для розуміння бізнес-моделей: їх сутність, функціональні складові та механізми підтримки, що є важливими для оцінки їх ефективності. Повноцінний аналіз дає змогу не лише акцентувати увагу на швидкому розвитку електронної комерції, а й на переході від класичних бізнес-моделей до цифрових. Це має значний вплив на трансформацію глобального бізнес-середовища та створення нових цифрових підприємств, що відкриває великі можливості для малого та середнього підприємництва.

Кожна з моделей чітко орієнтована на один із наявних секторів ринку, а саме "Бізнес - бізнес" (B2B); "Бізнес - споживач" (B2C); "Споживач - споживач" (C2C); "Бізнес - держава" (B2G), бізнес-моделі також можуть бути орієнтовані на декілька секторів ринку. Для повного розуміння, доцільно продемонструвати рис. 2.2, у якій чітко прослідковуються різні взаємодії, зокрема ті, що включають уряд (G - Government).

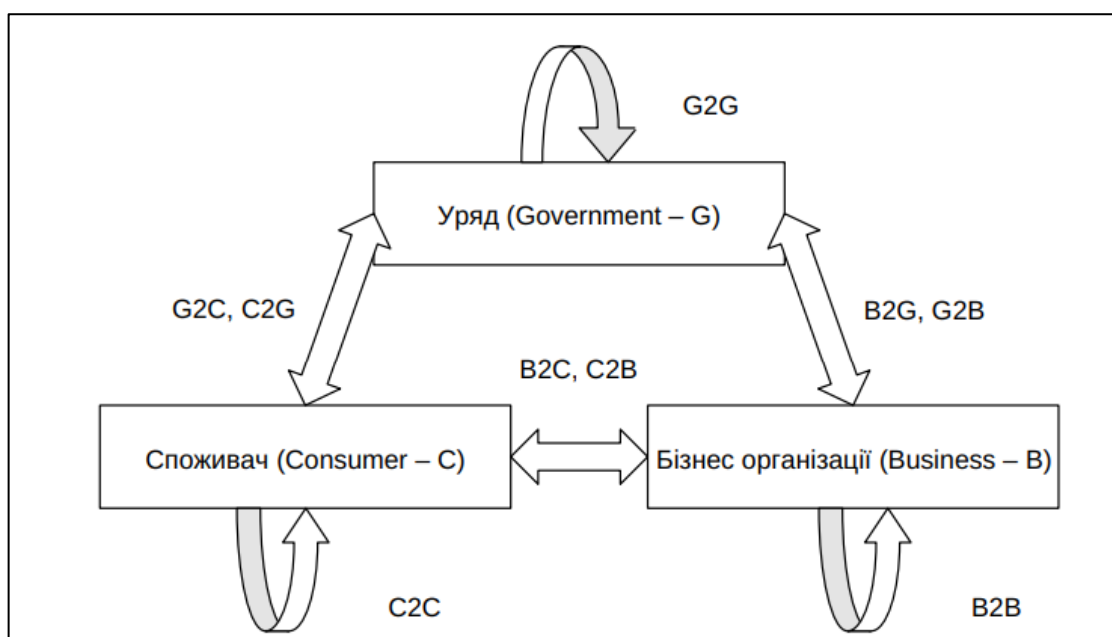


Рисунок 2.2 - Напрямки електронної комерції [26; 27]

Українські цифрові платформи Prom.ua та Rozetka.ua разом забезпечують приблизно 82,6% операцій B2C онлайн-продажів (Волинчук та ін., 2020). Навіть в умовах війни річний обсяг продажів платформи Rozetka.ua перевищив \$350 млн, а щоденна кількість відвідувачів сайту сягала 1,5 млн потенційних споживачів (Новікова та ін., 2023). Платформи Prom.ua та OLX виступають основними учасниками C2C онлайн-торгівлі в Україні, забезпечуючи більшість таких транзакцій (Кублицька, 2023). Річний обсяг продажів на платформі Prom.ua перевищує \$100 млн, кількість активних покупців становить близько 5 млн, а середня щоденна кількість відвідувачів перевищує 400 тис. осіб. Rozetka.ua та Prom.ua використовують бізнес-модель маркетплейсу (Marketplace Model). Основна роль маркетплейсу полягає в посередництві між покупцем і продавцем, забезпечуючи електронну платформу для взаємодії, що підвищує зручність покупок і розширює вибір товарів для споживачів. Amazon та eBay продовжують утримувати лідерські позиції на світовому ринку електронної комерції. За даними 2024 року, Amazon генерує близько 17% трафіку на європейських маркетплейсах, тоді як eBay - близько 14%. Ринкова капіталізація Amazon перевищує 1,5 трильйона доларів. Ці показники підтверджують їхнє безумовне лідерство в галузі електронної комерції.

Створення ефективної електронної платформи починається з визначення її основних функцій та завдань, які вона повинна виконувати. Важливим аспектом є також те, які елементи ознайомлення з платформою будуть доступні її відвідувачам. Відповіді на ці питання допомагають сформуванню ефективної стратегії розробки, що збільшує ймовірність успішного створення платформи, яка задовольнить основні потреби користувачів і виконає всі необхідні функції. Варто зазначити, що електронна платформа - це інформаційно-технологічний засіб, який дозволяє користувачам взаємодіяти між собою або з комп'ютерною системою [29]. Іншими словами, це платформа, на якій користувачі можуть обмінюватись інформацією, спілкуватися, виконувати різні операції та взаємодіяти з додатками або сервісами. Цифрова платформа не є електронною платформою, бо це бізнес-модель, яка повністю заснована на високих технологіях, що створює прибуток за

рахунок обміну між двома або більше незалежними групами учасників. Це важливо розрізняти, оскільки ці схожі за змістом поняття мають різні значення, і в подальшій роботі існує ймовірність їх згадування.

Бізнес-моделі сучасних платформ є досить різноманітними, і особливу увагу слід приділити моделям, пов'язаним із шерінговою економікою (економікою спільного користування або спільної участі). Шерінгові платформи є основою для двох ключових бізнес-моделей: Access-Over-Ownership (доступ замість володіння) та On-demand (на вимогу). Перша модель пропонує клієнтам доступ до продуктів або послуг без необхідності володіти ними, забезпечуючи гнучкість, економію коштів і підвищену доступність. Прикладами платформ, що реалізують цю модель, є Zipcar - сервіс спільного використання автомобілів, який дозволяє орендувати транспортні засоби на годину або день, та Rent the Runway, де користувачі можуть орендувати дизайнерський одяг і аксесуари без необхідності купувати ці речі. Інша модель, On-demand, зосереджена на цифрових товарах або послугах, доступ до яких надається користувачам за платну підписку або за запитом. До таких прикладів належать сервіси Netflix та Spotify, що пропонують своїм клієнтам доступ до великого вибору контенту (фільмів, серіалів та музики) за щомісячну плату.

Бізнес-моделі, засновані на технології блокчейн (Blockchain-based business models), використовують блокчейн як розподілену базу даних, яка ґрунтується на послідовному ланцюжку записів. Спочатку ця технологія застосовувалась у криптовалютах, зокрема в біткойні, для забезпечення безпечних транзакцій, запобігання фальсифікації даних та швидкого виконання операцій. По суті, блокчейн є безпечною розподіленою базою даних, до якої мають доступ усі учасники мережі [30]. Дані зберігаються в блоках, кожен із яких криптографічно пов'язаний із попереднім, що наймовірніше ускладнює зміну збереженої інформації. Для користувачів блокчейн пропонує безпечний цифровий варіант банківського рахунку, з якого можна переказувати кошти у вигляді криптовалюти, яку легко обміняти на необхідну валюту. Сьогодні провідні світові компанії, такі як IBM, Microsoft, Block Inc., Mastercard (друга за величиною корпорація обробки

платежів), PayPal (компанія, що спеціалізується на переказі коштів), FedEx (одна з найбільших компаній у сфері логістики), Walmart (роздрібна торгівля, США), Infosys (індійська багатонаціональна компанія в сфері інформаційних технологій) та HCL Technologies (мультинаціональна компанія, що спеціалізується на послугах у сфері IT), активно застосовують блокчейн для оптимізації своїх бізнес-процесів. Захищені та прозорі транзакції є пріоритетом для цієї бізнес-моделі, а блокчейн забезпечує реалізацію цієї особливості завдяки своїм інноваційним підходам до безпеки та доступності даних.

## 2.3 Загальна економічна характеристика Prom.ua

Україна займає одну з провідних позицій у Східній Європі за темпами розвитку електронної комерції, що обумовлено стрімкою цифровізацією суспільства, зростанням доступності інтернету та впровадженням сучасних технологій у бізнес-процеси. У цих умовах ключову роль відіграють онлайн-маркетплейси, які створюють сприятливе середовище для малого та середнього бізнесу, а також полегшують доступ споживачів до різноманітних товарів і послуг. Одним із лідерів українського ринку електронної комерції є платформа Prom.ua, яка завдяки своїй інноваційній бізнес-моделі та інтегрованим сервісам сприяє розвитку електронної торгівлі в країні. У цьому підрозділі розглянуто основні економічні характеристики Prom.ua, включаючи її роль у національній економіці та конкурентні переваги на ринку.

Prom.ua – один із найбільших маркетплейсів України. Компанія була заснована 22 квітня 2008 року трьома однодумцями: Миколою Палієнком, Тарасом Мурашком та Денисом Горовим, які були давніми знайомими ще зі шкільних та університетських часів. Маючи спільну ідею, ентузіазм і готовність до рішучих дій, вони почали наполегливо працювати над створенням платформи. Всього за 3–4 місяці, працюючи понаднормово, була розроблена перша версія Prom.ua [31].

Основною ідеєю проекту стало прагнення допомогти підприємцям легко та недорого продавати свої товари в інтернеті. Завдяки своїй бізнес-моделі Prom.ua орієнтований на декілька сегментів ринку, таких як B2C, B2B та C2C. Prom.ua створив декілька каналів для продажу а саме: каталог маркетплейсу, мобільний Prom-додаток для покупців та власний сайт на платформі Prom. Даний варіант комунікації демонструє позитивні статистичні дані, які зазначені на рис. 2.3.

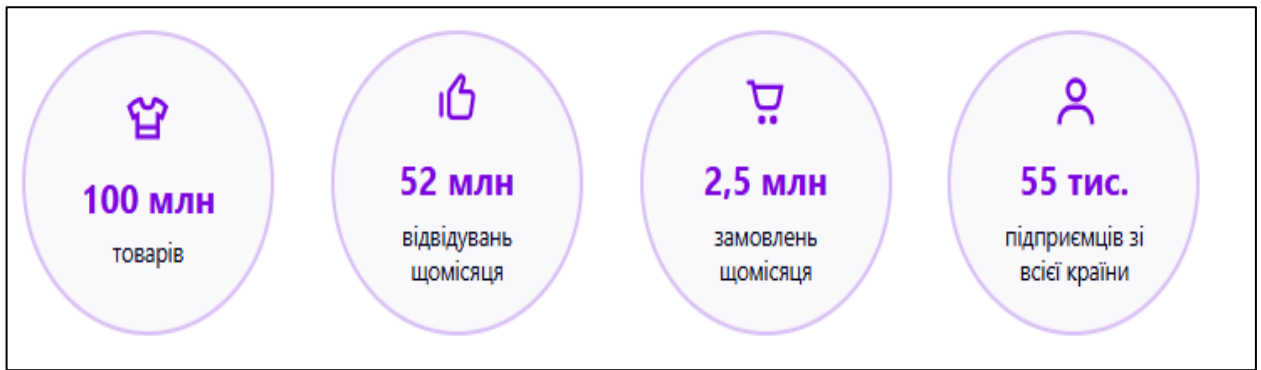


Рисунок 2.3 - Сукупність даних Prom.ua з 3 каналів продажу [31]

Створення трьох каналів продажу є оптимальним рішенням, яке дозволяє ефективно адаптуватися до різних типів клієнтів та їхніх уподобань. Це суттєво впливає на щомісячні показники, зокрема на рівень лояльності серед користувачів, який активно відслідковується. Важливо зазначити, що компанія Prom.ua ставить на перше місце підтримку підприємців, адже її місія полягає у створенні можливостей для розвитку бізнесу. Візія компанії – це "створення комерції майбутнього", і це твердження можна пояснити через два ключові елементи[5]:

- Максимальна зручність та вигода для покупця: процес онлайн-покупок повинен бути простим, зручним і вигідним, а також забезпечувати унікальний досвід, який неможливо повторити або скопіювати.
- Простота для продавця: легкий старт продажів та простота ведення бізнесу на платформі Prom.ua.

Цей підхід дозволяє маркетплейсу не лише залучати нових користувачів, а й забезпечувати постійну підтримку для підприємців, що працюють на платформі.

Prom.ua є маркетплейсом, тому використання реклами є першочерговим завданням, платна реклама дає змогу просувати відповідний продукт або категорії продукту. Виділяються певні рівні продуктів, перший рівень, другий рівень та третій рівень. Конкуренція на даному ринку є досить високою, тому використання тільки платної реклами не надає бажаного результату. Було знято додаткову рекламну категорійну компанію, що включала 16 успішних категорій та деякі категорії, які відносяться до менш успішних. Інструмент який використовувався був від Google, його назва DV360, ціль була - максимізування охоплень на

ефективній частоті. Команда з планування підкреслила те, що даний інструмент є потрібним [32]. Згадуючи минулий інструмент, а саме стандартна платна реклама, даний інструмент не надавав змогу контролювати частоти на всіх рівнях, тобто запуск рекламною компанією технічно неможливий в форматі який потрібен був команді Prom.ua. Варто звернути увагу на переваги DV360 в порівнянні з Google Ads, надання додаткового охоплення, контроль частоти на всіх рівнях медійної компанії та ціна вигіднішою, ніж в Google Ads.

В бізнес-моделі Prom.ua важливе місце займають продавці товару, будь-який початковий продавець має можливість співпрацювати з Prom.ua, але спочатку потрібно ознайомитися з основними тарифами, які демонструє дана компанія. Тарифи відрізняються за вартістю та обсягом доступного асортименту, причому одним із найбільш затребуваних є тариф, який дозволяє розмістити до 1000 товарів за річну плату 6700 грн., другий тариф дозволяє розмістити 6000 товарів за річну плату 8700 грн., третій тариф дозволяє розмістити 10000 товарів за річну плату 13000 грн.. Комісія за покупку товару може становити від 5-16% від вартості товару, в залежності від категорії товару. Даний варіант співпраці є досить популярними серед маркетплейсів, залучення нових продавців та збільшення асортименту товару позитивно впливає на ключові показники ефективності [33].

Ринок електронної комерції в Україні здебільшого складається з кількох великих гравців, таких як OLX, Rozetka, Aliexpress і Prom.ua, на частку яких припадає основна доля ринку. Війна вплинула не лише на суспільство, а й на діяльність цих компаній і на бізнес загалом. Зокрема, важливо зосередити увагу на впливі війни на компанію Prom.ua. На початку війни багато бізнесів тимчасово припинили свою діяльність або знизили активність до мінімуму. Проте з часом малий та середній бізнес почав знову розміщувати свої пропозиції на маркетплейсах, що стало важливим фактором відновлення економічної активності. Цей процес відбувався навіть швидше, ніж у великих компаній, і тенденція продовжує зберігатися.

Маркетплейс Prom.ua орієнтований на забезпечення ефективної взаємодії між покупцями та продавцями, що дозволяє створювати міцні та результативні

зв'язки. Враховуючи поетапні зміни, що відбуваються, варто звернути увагу на зниження активності серед користувачів, які проживають на територіях, де ведуться бойові дії. Наприклад, ще півтора роки тому Харків був третім чи четвертим за величиною регіоном для Prom.ua, а зараз його частка значно знизилася.

У 2023 році продажі на платформі Prom.ua значно зросли порівняно з довоєнним періодом, збільшившись на 20%. Середній чек також зріс на третину в порівнянні з 2022 роком, і на кінець 2023 року становить близько 1000 гривень [34]. Така динаміка свідчить про адаптивність та стійкість платформи навіть в умовах складних економічних і політичних змін.

Перед тим як аналізувати та представляти ключові показники ефективності ТОВ «УАПРОМ», варто звернути увагу на визначальні етапи його розвитку. Після заснування компанії були запуснені аналогічні торговельні майданчики в різних країнах світу. У 2009 році проєкт отримав значну підтримку завдяки інвестиціям від одного з найбільших світових інтернет-холдингів - групи компаній Naspers. У травні 2016 року, в результаті реорганізації, Prom.ua увійшов до складу компанії Evo [35]. Ці події стали ключовими факторами, що вплинули на подальший розвиток компанії, зміцнивши її позиції на ринку та забезпечивши стабільне зростання, яке відображається у ключових економічних показниках ефективності на представлені табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Ключові економічні показники ефективності ТОВ «УАПРОМ»,  
одиниця виміру: тис. грн. [36]

Показники	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 756 138	1 247 244	1 272 221	924 540
Чистий прибуток	351 363	225 208	56 118	14 437
Активи	1 030 030	839 967	481 302	465 979
Зобов'язання	338 502	524 147	390 658	430 081

При розгляді ключових показників ефективності ТОВ «УАПРОМ» можна спостерігати позитивну динаміку у фінансових результатах компанії за період 2020-2023 років. Дохід компанії зріс з 924540 тис. грн. у 2020 році до 1756138 тис. грн. у 2023 році. Збільшення доходів може бути пов'язане з розширенням товарного асортименту, виходом на нові ринки або посиленням маркетингових зусиль.

Чистий прибуток компанії показує ще більш стрімке зростання: з 14437 тис. грн. у 2020 році він збільшився до 351363 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить не лише про зростання доходів, але й про покращення операційної ефективності та ефективне управління витратами.

Активи ТОВ «УАПРОМ» зросли з 465979 тис. грн. у 2020 році до 1030030 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про розширення матеріальної та нематеріальної бази. Збільшення активів компанії може бути обумовлено інвестиціями в нові ресурси, інфраструктуру та технології, які є необхідними для підтримки зростання бізнесу та підвищення його конкурентоспро-можності.

Зниження зобов'язань у 2023 році свідчить про зменшення боргового навантаження компанії, що позитивно впливає на її фінансову стійкість та ліквідність. Це також вказує на прагнення компанії зменшити залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує її стійкість до коливань на ринку. Зобов'язання в таблиці демонструють нестабільну динаміку: після значного зростання до 524147 тис. грн. у 2022 році вони знизилися до 338502 тис. грн. у 2023 році. Подібна тенденція спостерігалась і в період 2020-2021 років, що дає змогу визначити цей тренд як особливість фінансової стратегії компанії. Однак важливо зазначити, що ці дані охоплюють лише період 2020-2023 років, і для більш обґрунтованого та доцільного аналізу необхідно використовувати актуальніші показники.

Таким чином, аналіз основних показників ефективності ТОВ «УАПРОМ» демонструє стійкий розвиток і фінансову стабільність компанії. Значне зростання доходу і чистого прибутку, розширення активів та зниження зобов'язань підтверджують ефективність стратегії компанії, спрямованої на зміцнення ринкових позицій, оптимізацію витрат і підвищення фінансової стабільності.

У межах розробки цього підрозділу важливо врахувати, що компанія Prom.ua вже 16 років успішно працює на ринку, утримуючи лідерські позиції серед конкурентів. Ключовим аспектом є аналіз основних фінансових показників, який дозволяє оцінити економічний стан підприємства. Стабільність економічних показників компанії не лише забезпечує перспективи для її подальшого розвитку, але й сприяє зміцненню позицій інших підприємств у галузі. Аналіз слід продовжити зі структури доходів компанії за період 2021-2023 років. На табл. 2.3 представлено детальну структуру доходів ТОВ «УАПРОМ» за цей період.

Таблиця 2.3 - Структура доходів ТОВ «УАПРОМ» протягом 2021-2023 рр.  
одиниця виміру: тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	1 272 221	1 247 244	1 756 138
Інші операційні доходи	31 150	22 496	53 427
Інші доходи	-	10	53 000

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

За аналізованими даними в період 2021-2022 років показник чистого доходу від реалізації продукції знизився. У 2022 році відбулося зниження на 24977 тис. грн. (приблизно 2%) порівняно з аналогічним періодом 2021 року, що, ймовірно, пов'язано з негативним впливом війни на ринок. Однак у 2023 році показник чистого доходу від реалізації продукції зріс до 1756138 тис. грн., що є вищим за показники 2021 та 2022 років. Приріст порівняно з 2022 роком склав 508894 тис. грн. (понад 40%), що свідчить про значну позитивну динаміку. Це також є результатом адаптації компанії до нових ринкових умов, незважаючи на виклики, спричинені війною.

Показник «інші операційні доходи» також зазнав змін у період 2021-2022 років. У 2021 році він становив 31150 тис. грн., а в 2022 році знизився до 22496 тис. грн. (приблизно на 27,7%). Це зниження відображає скорочення додаткових доходів компанії, ймовірно, через негативний вплив економічної ситуації. Однак у 2023 році цей показник значно зріс на 30931 тис. грн. (приблизно на 137%), що свідчить про значне збільшення доходів від додаткових операцій. Цей приріст може

вказувати на ефективне використання нових можливостей для генерування додаткових доходів або адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Водночас спостерігається характерна для ринку електронної комерції тенденція до коливань в доходах, де після спаду відбувається швидке відновлення.

Показник «інші доходи» у період 2021-2023 років став новим для компанії, оскільки основна діяльність компанії зосереджена на виробництві та продажу продукції. Отже, отримання одноразових доходів, таких як прибутки від продажу активів або інвестицій, не є регулярним явищем для компанії. У 2022-2023 роках було зафіксовано суттєве збільшення цього показника, зокрема в 2023 році, коли він зріс на 53000 тис. грн.. Оскільки конкретна інформація про цей приріст наразі відсутня в публічному доступі, є ймовірність, що компанія продала значну кількість своїх активів або отримала великі інвестиції чи компенсації. Однак дані варіанти залишаються відкритими, і потребують подальшого уточнення. В загальному, компанія "УАПРОМ" продемонструвала позитивну динаміку в структурі доходів, зокрема завдяки зростанню основних доходів у 2023 році. Це дозволяє очікувати на подальше зміцнення її позицій на ринку та успішне впровадження нових стратегій для подальшого зростання.

Після аналізу доходів варто розглянути витрати ТОВ «УАПРОМ» за період 2021-2023 років. Структура витрат представлена на табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Структура витрат ТОВ «УАПРОМ» протягом 2021-2023 рр.  
одиниця виміру: тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції	806 031	580 936	697 903
Інші операційні витрати	43 057	77 553	33 844
Інші витрати	347	33 553	7 613

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Протягом 2021–2023 років витрати ТОВ «УАПРОМ» зазнали певних змін: собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 806031 тис. грн, у 2022 році зменшилася до 580936 тис. грн, що відповідає зниженню на 28%, а у 2023 році

знову зростає до 697903 тис. грн, демонструючи збільшення на 20% порівняно з попереднім роком.

Інші операційні витрати також змінювалися: у 2021 році їх обсяг становив 43057 тис. грн, у 2022 році вони збільшилися до 77553 тис. грн, тобто зросли на 80%, тоді як у 2023 році відбулося скорочення до 33844 тис. грн, що свідчить про зменшення на 56%. Інші витрати компанії залишалися незначними: у 2021 році вони становили лише 347 тис. грн, у 2022 році різко зросли до 33553 тис. грн, а у 2023 році скоротилися до 7613 тис. грн, тобто знизилися у понад чотири рази. Загальна структура витрат демонструє динамічність, яка характерна для підприємств, що працюють у сфері електронної комерції.

Відповідне співвідношення показників доходу та витрат, проаналізованих раніше, доцільно продемонструвати на рис. 2.4.

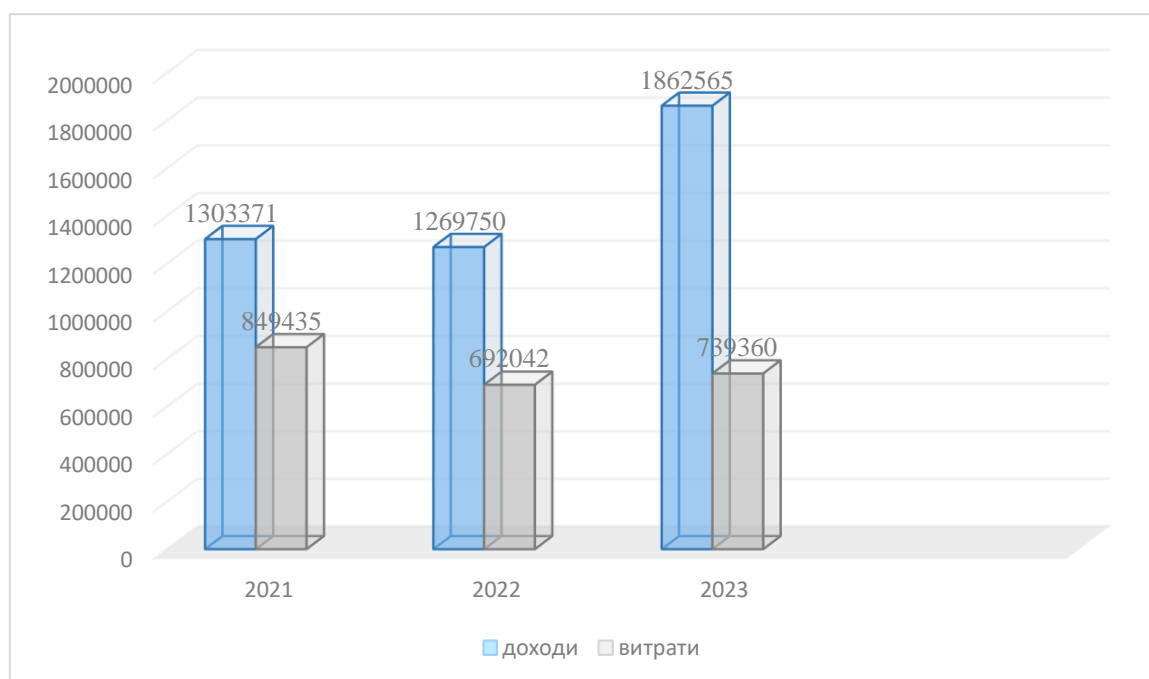


Рисунок 2.4 - Відношення доходів до витрат ТОВ «УАПРОМ» протягом 2021-2023 рр. одиниця виміру: тис. грн.

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Відслідковується позитивна динаміка фінансових показників за період 2021-2023 років. У 2021 році доходи склали 1303371 грн, а витрати – 849435 грн, що забезпечило прибуток у розмірі 453936 грн. У 2022 році спостерігалось незначне зниження доходів до 1269750 грн, але завдяки скороченню витрат до 692042 грн

компанія збільшила прибуток до 577708 грн. Цей результат свідчить про ефективне управління витратами.

Доходи за 2023 рік зросли до 1862565 грн, що на 46.7% більше, ніж у 2022 році. Витрати водночас становили 739360 грн, що лише на 6.8% більше, ніж у попередньому році. Завдяки цьому прибуток компанії зріс майже вдвічі, досягнувши 1123205 грн. Таке суттєве покращення фінансових результатів свідчить про високий рівень ефективності діяльності.

Співвідношення доходів і витрат також демонструє покращення. У 2021 році витрати склали 65.2% від доходів, у 2022 році цей показник знизився до 54.5%, а у 2023 році досяг найнижчого рівня - 39.7%. Це підкреслює ефективний контроль витрат та покращення операційної діяльності.

Розгляд поточних справ у сфері фінансів за ключовими показниками ефективності, включаючи співвідношення доходів і витрат, є важливим етапом для розуміння фінансового стану компанії. Однак для більш глибокого аналізу необхідно враховувати такі показники, як Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття), Коефіцієнт автономії та Коефіцієнт фінансової стійкості, які дозволяють оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання та рівень її незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

У загальному випадку компанія конвертує свої оборотні активи в грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. З цього випливає, що оцінити ліквідність і платоспроможність компанії можна, порівнявши ці елементи балансу. Показник поточної ліквідності робить зображує саме це відношення[37]. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за зазначеною формулою (2.1)

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Для 2022 року: Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{753938}{544425} = 1,38$$

$$\text{Для 2023 року: Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{919761}{338502} = 2,44$$

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт автономії розраховується за зазначеною формулою (2.2)

$$\text{Коефіцієнт фінансової автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}}$$

$$\text{Для 2022 року: Коефіцієнт автономії} = \frac{301424}{845849} = 0,35$$

$$\text{Для 2023 року: Коефіцієнт автономії} = \frac{652787}{1030030} = 0,63$$

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за зазначеною формулою (2.3)

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}}$$

$$\text{Для 2022 року: Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{301424+2963}{845849} = 0,36$$

$$\text{Для 2023 року: Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{652787+38741}{1030030} = 0,67$$

Проаналізовані фінансові показники ТОВ «УАПРОМ» за 2022-2023 роки зведено в таблицю 2.3. У ній представлено порівняння розрахованих коефіцієнтів із нормативними значеннями, що дає змогу оцінити фінансовий стан компанії та проаналізувати динаміку змін.

Таблиця 2.3 Аналіз коефіцієнтів ТОВ «УАППРОМ» протягом 2022-2023 рр.

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Відхилення,(±)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,38	2,44	1,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,36	0,67	0,31
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,3$	0,35	0,63	0,27

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Основні висновки, на яких варто акцентувати увагу [37]:

– Коефіцієнт поточної ліквідності компанії у 2022 році становив 1,38, що є нормальним значенням, оскільки показник нижчий за 1 може свідчити про проблеми з платоспроможністю. Оборотні активи є одним із основних видів активів, здатних покрити поточні зобов'язання. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 2,44, що також не виходить за норму і свідчить про покращення платоспроможності. Однак цей показник є досить високим і наближається до максимально допустимого значення. Надмірно високий коефіцієнт може вказувати на неефективну структуру активів, коли надмірні ліквідні ресурси не використовуються належним чином.

– Коефіцієнт фінансової автономії у 2022 році становив 0,36, що є нижчим за норму та може вказувати на високий рівень фінансових ризиків через значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році цей показник зріс на 0,31 та майже дійшов до мінімального значення, що означає покращення фінансової стабільності компанії, враховуючи що цей зріст відбувся за один рік. Однак цей показник все ще потребує уваги, оскільки показує, що компанія не використовує весь потенціал власних коштів для фінансування своєї діяльності.

– Коефіцієнт фінансової стійкості компанії становив 0,36, що перевищує норматив для посередників ( $\geq 0,3$ ) і свідчить про задовільний рівень фінансової стабільності. У 2023 році цей показник зріс до 0,67, що вказує на значне поліпшення фінансової стійкості. Якщо компанія має потенціал для зростання та

розширення ринку, залучення позикових коштів може бути вигідним для фінансування розвитку без суттєвого зниження фінансової стійкості.

Даний підрозділ створює основу для подальшого розкриття 3-го та 4-го розділів, оскільки фінансовий стан компанії є ключовим фактором для формування бізнесу, який здатен до розвитку та адаптації. Реальна українська компанія, що зазнала значного впливу війни, може продемонструвати динаміку змін, що відбулися протягом цього періоду. Важливо також звернути увагу на коефіцієнти, які виявилися досить нестабільними. Однак зміни, які були впроваджені у 2022-2023 роках, свідчать про значний вклад компанії не лише у зміцнення свого бренду, а й у покращення фінансової стійкості, що створює передумови для подальших змін і розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### **3.1 Тенденції та перспективи розвитку бізнес-моделей в електронній комерції в Україні та світі**

Електронна комерція продовжує залишатися однією з найбільш динамічних галузей у світі, значно трансформуючи підходи до ведення бізнесу в умовах цифрової економіки. Сучасні бізнес-моделі в електронній комерції розвиваються під впливом швидкого прогресу технологій, змін у споживчих вподобаннях, а також глобальних економічних і соціальних викликів. В Україні цей сектор зазнає особливих трансформацій, обумовлених як інтеграцією світових тенденцій, так і впливом локальних факторів, зокрема війни та її наслідків для економіки. У цьому підрозділі буде проаналізовано ключові тенденції розвитку бізнес-моделей в електронній комерції на глобальному та українському рівні, а також окреслено перспективи подальшого вдосконалення та адаптації цих моделей у контексті цифрової економіки. Згідно з даними eMarketer, світовий ринок електронної комерції зростає зі щорічним темпом приросту 15%, тоді як в Україні цей показник становить 20%, що свідчить про значний потенціал розвитку галузі в країні [38]. Проте аналіз електронної комерції в Україні ускладнюється низкою факторів, серед яких:

- офіційно поняття «електронна комерція» визначено лише Законом України «Про електронну комерцію» у 2015 році;
- відсутні офіційні дані узагальнені Державною службою статистики щодо сфери електронної комерції;
- значна кількість магазинів та підприємств, які працюють в даній сфері не дозволяє проаналізувати обсяги електронної торгівлі.

Для визначення перспектив і напрямків розвитку електронної комерції необхідно вивчити основні фактори, що впливають на цей процес. Насамперед варто зазначити головну особливість електронної комерції - її нерозривний зв'язок з пошуковими системами, соціальними мережами та мобільними комунікаціями, які дуже швидко розвиваються та вдосконалюються. Саме соціальні мережі та пошукові системи виступають першими варіантами контакту з користувачем в майбутньому покупцем або партнером. Відомі світові лідери, такі як Google, Amazon і Facebook, конкурують між собою, стимулюючи один одного до інновацій і, поряд з основним бізнесом, активно розвивають електронну комерцію. Здорова конкуренція не тільки є важливим явищем в економіці, а й необхідним для створення продукту чи конкретної послуги, яка буде закривати потребу клієнта.

Наприклад, Google інтенсивно працює над створенням і розповсюдженням нового каналу електронної комерції під назвою Google Shopping Actions. Цей канал поєднує Google Search з Google Shopping - інструментом для просування товарних оголошень, а також Google Assistant - віртуальним голосовим помічником. Це дозволяє покупцям знаходити найкращі товари за найвигіднішою ціною. Дана технологія може бути удосконаленою конкурентами, що призведе до здорової конкуренції яка вимагається на ринку електронної комерції [39].

Facebook і його дочірня соціальна мережа Instagram обрали електронну комерцію як один з напрямків подальшого розвитку компанії. Ці соціальні мережі мають широкий набір інструментів для показу товарів цільовій аудиторії, впровадження динамічної реклами та популяризації використання сервісу Facebook Pay. Велика кількість оголошень досить сильно впливає на бренд даної компанії, але Facebook продовжує використовувати рекламні інтеграції в своєму застосунку. Все-таки результат даної політики спричинив зріст онлайн-покупок через рекламу на Facebook [40].

Amazon на сьогодні формулює політику розвитку не тільки в галузі електронної комерції, але й активно займається логістичними послугами, розширюючи свій флот літаків та вантажівок. Важко уявити електронну комерцію без розумної логістики, яка є важливим елементом всієї системи будь-якої бізнес-

моделі, яка орієнтується на доставку товару в будь-який куточок земної кулі. Підвищення рівня логістики допомагає забезпечити повне задоволення клієнтів та відповідати їхнім очікуванням.

Український ринок електронної комерції звісно має конкретних лідерів, а саме OLX, Rozetka, Aliexpress і Prom.ua які займають положення головних гравців даного сегменту ринку, відповідно вони мають змогу та бажання слідувати тенденціям ринку, тобто великі компанії можуть відслідковувати тенденції ринку, можливо навіть світового. Дана особливість відзначається саме в великих компаніях, бо вони займають основну частку ринку, тому їхні рішення можуть бути достатнього вагомими для ринку електронної комерції. Слід зосередити увагу саме на змінах які були спричинені зовнішніми чинниками, чинники або фактори впливу, можуть бути різними, але саме в відношенні електронної комерції, це буде технологічний розвиток. Вплив даного фактору має досить велике значення, прикладом цього є інтернет, дана технологія впроваджена досить давно, але навіть на території України є частина суспільства, яка немає доступу до інтернету, даний факт підтверджується в попередніх розділах, можливо це не сильно впливає на загальну картину, але новітні технології прогресують і розвиваються в доволі швидкому темпі, це може спричинити відставання серед певних верств суспільства, тому варто зосередити увагу саме до підготовки суспільства до нововведень які є необхідними для майбутніх компаній. Варто зазначити, що з часом ця проблема виникає частіше, люди готові до поступових змін, але високий темп технологічного розвитку в майбутньому може призвести до великих проблем, які вплинуть на подальший стан речей.

Розглянемо розподіл трафіку щодо джерел інформації, які використовують українці при здійсненні Інтернет-придбання на рисунку 3.1 чітко відслідковується відповідний трафік.

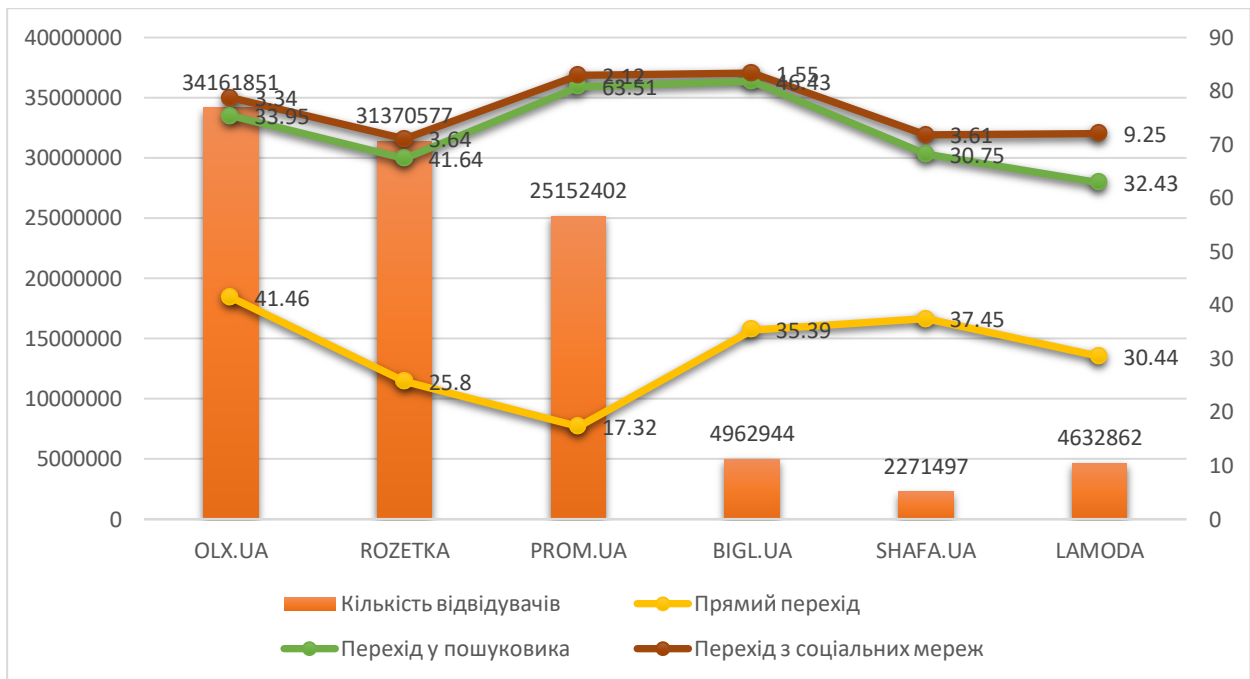


Рисунок 3.1 - Відвідуваність провідних українських сайтів електронної комерції та розподіл трафіку за джерелами, зазначені дані за 2022 рік. [41]

Аналіз джерел генерації трафіку на рис. 3.1 демонструє, що найпопулярнішим каналом є переходи через пошукові системи. Зокрема, вони забезпечують 41,4% трафіку для Rozetka та 63,51% для Prom.UA. Другим за значенням джерелом є прямі переходи за веб-адресою, які складають 41,46% у OLX і 25,8% у Rozetka. Інші типи трафіку, такі як соціальні мережі, реферальні переходи або рекламні кампанії, виявляються значно менш ефективними. Загалом, результати аналізу підкреслюють важливість комплексного підходу до управління джерелами трафіку, де ключовими елементами є оптимізація для пошукових систем (SEO) та зміцнення впізнаваності бренду. Саме ці аспекти сприяють збільшенню як переходів через пошукові системи, так і прямих відвідувань сайту, що вказує на їхню важливу роль у залученні цільової аудиторії та підвищенні конкурентоспроможності інтернет-магазинів. Високий рівень конкуренції стимулює компанії до проведення порівняльного аналізу, спрямованого на покращення свого іміджу серед конкурентів. У табл. 3.1 представлено характеристики виконання замовлень вітчизняними маркетплейсами та інтернет-магазинами.

Таблиця 3.1. Умови виконання замовлень електронної комерції

Назва	Умови доставки	Оплата	Моніторинг
Prom/Bigl (www.bigl.ua, www.prom.ua)	Термін доставки: 1–8 днів залежно від адреси та постачальника товару. Умови доставки: визначаються продавцем.	Умови оплати: встановлюються продавцем, найчастіше доступна оплата готівкою.	Додатково: діє мобільний додаток для зручності користувачів.
Rozetka (rozetka.com.ua)	Термін доставки: 1–3 дні залежно від адреси та постачальника товару. Способи доставки: – до відділень «Нової пошти» (НП); – пункти видачі «Міст-Експрес»; – адресна доставка кур'єрськими службами; – самовивіз із виставкового залу.	– Готівкою під час отримання. – Онлайн оплата за допомогою кредитної картки Visa або Mastercard. – Безготівковий розрахунок через розрахунковий рахунок або у відділенні банку. Додатково доступні послуги придбання в кредит або оплати частинами.	Моніторинг здійснюється через особистий кабінет. Також доступний мобільний додаток для зручного управління замовленнями.
MakeUp (makeup.com.ua)	Термін доставки: 1–5 днів, залежно від адреси та постачальника товару. Способи доставки: – безкоштовна доставка власною кур'єрською службою; – доставка через «Укрпошту», відділення «Нової пошти» або пункти видачі «МістЕкспрес»; – адресна доставка сторонніми кур'єрськими службами; – самовивіз із магазинів.	Готівкою під час отримання	мінімальний термін очікування (наприклад, момент відправлення і отримання у відділенні «Нової пошти»). Доступний мобільний додаток для управління замовленнями.
LaModa (www.lamoda.ua)	Термін доставки: 5–8 днів, залежно від місця доставки. Способи доставки: – переважно кур'єрськими службами; – у великих містах доступний самовивіз із визначених точок.	– Готівкою під час отримання. Онлайн за допомогою кредитної картки Visa або Mastercard.	доступний мобільний додаток для зручного управління замовленнями.

Джерело: розроблено автором за даними [42]

З огляду на тенденції розвитку ринку, у майбутньому очікується значне зростання кількості маркетплейсів, що пов'язано з їхньою популярністю. Наприклад, Епіцентр вже запустив маркетплейс 27.ua, який має потенціал стати основним конкурентом для Rozetka та Prom. Окрім цього, успішно функціонують нішеві маркетплейси, такі як shafa.ua та lun.ua. Також можна спостерігати загальну тенденцію українського ринку електронної комерції до переходу на стратегію використання кількох каналів для взаємодії з клієнтами. Це означає, що, окрім традиційних стаціонарних комп'ютерів і ноутбуків, все більше споживачів використовують мобільні телефони та смартфони (46%), а також планшети (17%) [43]. Ця зміна вимагає від бізнесів адаптації до нових умов та формату взаємодії з користувачами через різні пристрої.

У цифровій економіці новою формою співпраці бізнесу стали колаборативні інновації, що виникли у відповідь на стрімкий розвиток технологій та їхній вплив. Наприклад, одна компанія може стикатися з браком фінансових ресурсів, недостатнім знанням специфіки галузі чи відсутністю широкої клієнтської бази. У той же час, інша компанія може мати багатий досвід у цій сфері, проте відчувати нестачу цифрових навичок для роботи з клієнтами та оперативного реагування на зміну їхніх потреб. У таких випадках підприємства об'єднують свої ресурси, спільно реалізуючи інноваційні проєкти. Така інтеграція можливостей дозволяє створювати нову цінність, посилювати конкурентоспроможність та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

У рамках співпраці Uber дозволив пасажиром у США створювати власні музичні добірки через Spotify для прослуховування під час поїздки. Це вирішувало часту проблему невідповідності музичних уподобань водія та пасажирів. Така інтеграція цифрових платформ створила новий користувацький досвід, додала емоційну складову до стандартної послуги таксі, що сприяло залученню нових клієнтів і зміцненню брендів обох компаній [44].

ДП «Антонов» розробив безпілотний авіаційний комплекс «Горлиця», який є результатом співпраці між підприємством та іншими українськими організаціями. Інноваційні технології, що застосовуються в цьому проєкті, не тільки підсилюють

конкурентоспроможність у міжнародному авіакосмічному секторі, але й сприяють розвитку високотехнологічної галузі в Україні. Така співпраця дозволяє ефективно використовувати експертизу різних учасників, створюючи нові рішення для ринку [45].

Логістика є обов'язковою в електронній комерції, відповідні товари можуть бути недоступні в окремій країні, але можна замовити дані товари в іншій країні, ця можливість є доступною завдяки розробці оптимальних та оптимізованих маршрутів доставки, конкретними видами служб, які готові до таких завдань. Варто зазначити цей елемент бо міжнародні перевезення не є досить популярними серед суспільства через довге очікування відповідного товару, але попит на даний варіант покупок присутній, згадуючи що Aliexpress посідає високі місця серед конкурентів в Україні. Покращення логістики в цілому спричинить збільшення попиту на український ринок електронної комерції серед населення, до того ж зміцнить позиції іноземних компаній, які будуть продовжувати співпрацювати з українським ринком.

Розвиток електронної комерції також стимулюється створенням додаткових онлайн-каналів продажу. Останніми роками розвиваються нові платформи, які стають все більш спеціалізованими. Створення однієї електронної платформи є популярним рішенням для малих середніх компаній, але в свою чергу компанії які є світовими лідерами створюють декілька варіантів електронних платформ, для підвищення лояльності з боку клієнтів. Орієнтація та спеціалізація на певних сферах або типах продукції, таких як побутові товари, дитячі товари, автотовари тощо, створює можливість набуття нових клієнтів, які стають постійними. Поява нішевих онлайн-майданчиків спонукає ритейлерів і виробників переглядати свою стратегію пошуку клієнтів, зміни в стратегії можуть призвести до великих змін, ці зміни можуть бути позитивними, збільшення кількості довгострокових зв'язків з клієнтами або негативними, зменшенням кількості нових клієнтів. Дана тенденція відслідковується саме в бізнес-моделі дропшипінгу, вона орієнтована саме на сезонні види товару, дана модель є досить розгалуженою, тому її розбір є

недоцільним, але варто зазначити що дана бізнес-модель є доволі сучасною моделлю в електронній комерції.

Європейський та американський ринок електронної комерції вже сформований та має свої особливості. Найпопулярніші товари, що купуються онлайн в Європі, - це одяг, взуття, побутова електроніка та книги. Особливо одяг і взуття є лідерами продажів у Великій Британії та Німеччині. У країнах Півночі найбільша кількість онлайн-покупців, адже 90% населення віком від 16 до 74 років заявляють, що здійснюють покупки в інтернеті [46]. Це доволі високий показник враховуючи зазначений вік серед опитуваних покупців.

Американський ринок відрізняється від європейського, він є потужним і зростаючим, цей ринок майже в 100 разів більший за український і на 30% більший за європейський. Дані показники результативності впливають з того що, США має досить велике населення (більше 330 мільйонів людей) та великі території, що дає змогу вести торгівлю на своїй території без необхідності адаптуватися під європейські ринки [47]. Також США має один із найбільших фінансових ринків, це надає змогу інвестувати в нові проекти та підтримувати розвиток перспективних компаній. Американці також багато купують одяг і взуття в онлайн-магазинах, але серед їх онлайн-покупок домінує їжа. Наприклад, AmazonFresh продає продукти харчування онлайн, такі як молочні вироби, м'ясо, свіжі фрукти і овочі, а також готові страви, з доставкою на наступний день. Розширена служба Amazon Prime Now пропонує цілодобову доставку більше 7 тисяч товарів з обраних місцевих магазинів і 15 тисяч товарів, таких як вишукані вина і міцні напої. У процесі надання послуг Amazon почала запускати власні преміум-бренди харчових продуктів, такі як Harry Belly (гурме кава) і Mama Bear (дитяче харчування). Сукупність нових послуг створює значний вплив на споживачів, проте цей ефект переважно обмежується суспільством, яке проживає в межах конкретного ринку. Наприклад, послуги доставки часто мають певні обмеження, особливо коли йдеться про товари або послуги, чутливі до часу чи умов транспортування, такі як продукти харчування або ліки. Через це подібні послуги залишаються доступними

лише на окремих ринках, де інфраструктура, логістичні можливості та споживчий попит дозволяють забезпечити своєчасну та якісну доставку.

Серед трендів електронної комерції варто виділити формування підписного шопінгу або «підписних наборів». Цей формат замовлення розроблений для стимулювання продажів споріднених товарів, забезпечуючи при цьому суттєву економію для клієнтів, оскільки ціна на такі набори значно нижча порівняно зі стандартними покупками. Це досить часто використовується на маркетплейсах, оскільки забезпечує додаткову зручність для покупців. Формат підписного шопінгу, або створення відповідних підписних наборів, є однією з найпопулярніших тенденцій у розвитку електронної комерції, що дозволяє компаніям значно збільшити лояльність клієнтів і стимулювати повторні покупки. Також сама підписка на набори товарів працює за принципом регулярного отримання певних товарів або послуг на умовах автоматичного продовження, часто з певною знижкою або спеціальною пропозицією. Цей формат активно використовується на популярних маркетплейсах, таких як Amazon, eBay, Rozetka, Prom.ua, де продавці можуть пропонувати не тільки одиночні товари, а й підписки на цілу серію продуктів.

Ще одним трендом розвитку електронної комерції є зростаюче використання мобільних додатків. Використання пошукових систем є доволі зручним способом пошуку відповідного товару, але є інші способи, а саме мобільні додатки які створені для спрощення процедури пошуку, тому їхнє створення та підтримка з боку компанії є обов'язковою. Створення електронного простору для клієнта в якому він може оформити замовлення швидко та легко є пріоритетом будь-якої великої компанії. Також мобільні додатки дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку користувачів, що дає змогу створювати персоналізовані рекомендації та пропозиції, що підвищує релевантність контенту та покращує клієнтський досвід.

### **3.2. Інноваційні інструменти розвитку бізнес-моделей в електронній комерції в Україні**

Бізнес в електронній комерції є досить різностороннім для його підтримки використовуються різні інструменти які можуть прискорювати процеси в компанії, знизити витрати, зменшити обсяг роботи, підвищити продажі, зазначені позитивні результати залежать від конкретного бізнесу, тобто асортименту продукції, характеристик цільових груп та стадії розвитку. все залежить від цілей компанії та її стратегії. Підбір інструментів розвитку є індивідуальним і універсальних рішень немає, потрібно аналізувати вплив кожного залученого інструмента, і тільки тоді можна говорити про доцільність даного інструменту.

Розпочнемо з маркетингу, досить широка категорія в якій використовується велика кількість різних за функціоналом інструментів [48]. Інтернет моніторинг відстежує потребу продуктів та брендів, коментарів та думок, тобто користувач може відслідковувати будь-яку подію в реальному часі за допомогою ключових слів, це може бути бренд, магазин чи певна категорія продукту. Отримана інформація є досить об'ємною, тому даний інструмент може бути складним на початку. Brand24 надає змогу відслідковувати різні події пов'язані з ключовими словами та створювати відповідні звіти, які можна використати в подальшій роботі. Дані які отримуються за допомогою інтернет-моніторингу зберігаються в особистому кабінеті Brand24. Oladoc, онлайн-платформа для запису на прийоми до лікарів в Пакистані, зіткнулася з проблемами низької швидкості доставки SMS-повідомлень та труднощами розуміння текстів через низький рівень грамотності серед пацієнтів. Це призводило до того, що пацієнти не отримували підтвердження запису або нагадування, що збільшувало кількість пропущених прийомів і знижувало рівень утримання клієнтів. За оцінками компанії, до впровадження змін рівень пропущених прийомів становив до 20%. Для вирішення цих проблем Oladoc покращив швидкість доставки SMS, уклавши угоду з постачальником послуг, що дозволило збільшити швидкість доставки повідомлень на 30%. Крім того, були

змінені стилі спілкування, зробивши повідомлення простішими та зрозумілішими для пацієнтів, зокрема через локалізацію і персоналізацію контенту. Найбільш суттєвою зміною стало впровадження платформи SMSAPI. Цей інструмент дозволив Oladoc відправляти персоналізовані та інтерактивні повідомлення, такі як коди на день народження або інші нагадування, що сприяло підвищенню зацікавленості пацієнтів. В результаті впровадження SMSAPI, рівень утримання клієнтів збільшився на 25%, а кількість пропущених прийомів знизилася на 15%. Завдяки SMSAPI платформа змогла значно покращити взаємодію з пацієнтами, що в кінцевому підсумку призвело до підвищення лояльності користувачів та загального покращення ефективності роботи. Механізм створення цільових сторінок за допомогою інструмента Landingi, дає змогу створювати відповідні сторінки без витрат на розробників та з економією часу. Також цей інструмент дає змогу відстежити мікро-конверсії для коефіцієнтів конверсії, це означає що дії користувача на створеній сторінці відслідковуються та записуються, відповідні дані можуть призвести до великою конверсії, це може бути покупка товару або послуги.

Інструменти інтеграції такі як Baselinker є одним із варіантів, який надасть готові інтеграційні рішення в залежності від особливостей відповідної компанії. Якщо інформація знаходиться в одному просторі, але її потрібно надати інших робітникам то за допомоги Baselinker здійснюється саме обмін даними та процесами між різними програмними забезпеченнями, цей інструмент створює зручний процес обміну даних та покращує ефективність [48]. З сукупності інструментів створюється певна система яка виконує робочі процеси та зберігає детальну інформацію в форматі звіту, але даний результат буде присутнім тільки в компаніях, які працюють над удосконаленням бізнес-моделі та мають змогу вносити зміни до стандартних робочих процесів, особливо коли ці зміни співвідносяться з кардинальними змінами.

На даний час розвиток технологій дійшов до створення штучного інтелекту, який проникає навіть в інструменти які використовуються для покращення позицій компанії на ринку. Це важливо зазначити, бо кожний з наведених інструментів

може використовувати штучний інтелект в різних завданнях, аналіз даних за допомогою ШІ(штучний інтелект) є досить потужним інструментом, що значно покращує ефективність взаємодії та прийняття рішень. Через великий об'єм інформації її важко аналізувати людині, тому штучний інтелект використовується як додаткова допомога в аналізі. Штучний інтелект використовується в інструменті Surfer SEO, його основна задача надавати точні вказівки користувачеві стосовно кількості абзаців та скільки заголовків варто додати [48]. Створення статей чи дописів за допомогою цього інструмента популяризує зазначену компанію, що забезпечує певне підвищення її видимості та авторитету на ринку.

Не тільки інструменти заслуговують уваги, а й самі моделі штучного інтелекту, які використовуються в менш складних речах, але відповідна статистика свідчить про досить високу оцінку цих моделей серед наявних даних на рис. 3.2.

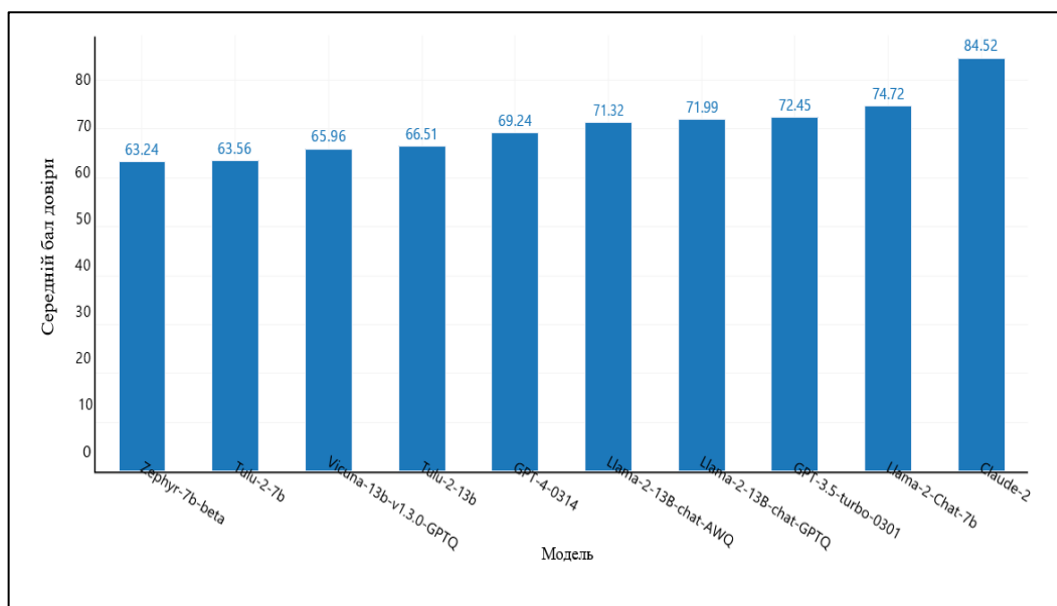


Рисунок 3.2 - Середній бал довіри за обраними вимірами відповідального ШІ [49]

На рис. 3.2 зазначено найнадійнішу модель Claude-2, показник 84,52 є новим показником, який включає в собі показники відповідального ШІ, тобто стійкість до атак, конфіденційність та етика машин серед інших. Стосовно однієї із популярних моделей GPT було виявлено певні вразливості, а саме схильність до генерації упереджених результатів і витіку приватної інформації з даних та історій розмов. За результатами аналізу на початок 2024 року модель Claude 2.0 від Anthropic була оцінена як найбезпечніша модель.

Штучний інтелект (ШІ) є одним із найперспективніших інструментів сучасних інновацій, який варто розглядати як потужний чинник впливу на економіку компаній. Його інтеграція дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність аналізу даних, оптимізувати витрати та покращувати прийняття стратегічних рішень. Компанії, які впроваджують ШІ, здобувають конкурентну перевагу завдяки підвищенню продуктивності та здатності швидко адаптуватися до змін на ринку. Різноманітність інструментів дозволяє обирати оптимальні рішення, особливо зважаючи на те, що більшість із них уже істотно змінюють бізнес-процеси. Сьогодні ШІ перестав бути просто додатковою опцією – він став обов’язковим елементом сучасних бізнес-інструментів. Рішення про його впровадження залежить від готовності керівництва адаптуватися до нових реалій і впроваджувати інновації. Зріст попиту на фахівців з умінням використовувати штучний інтелект зображено на рис. 3.3.

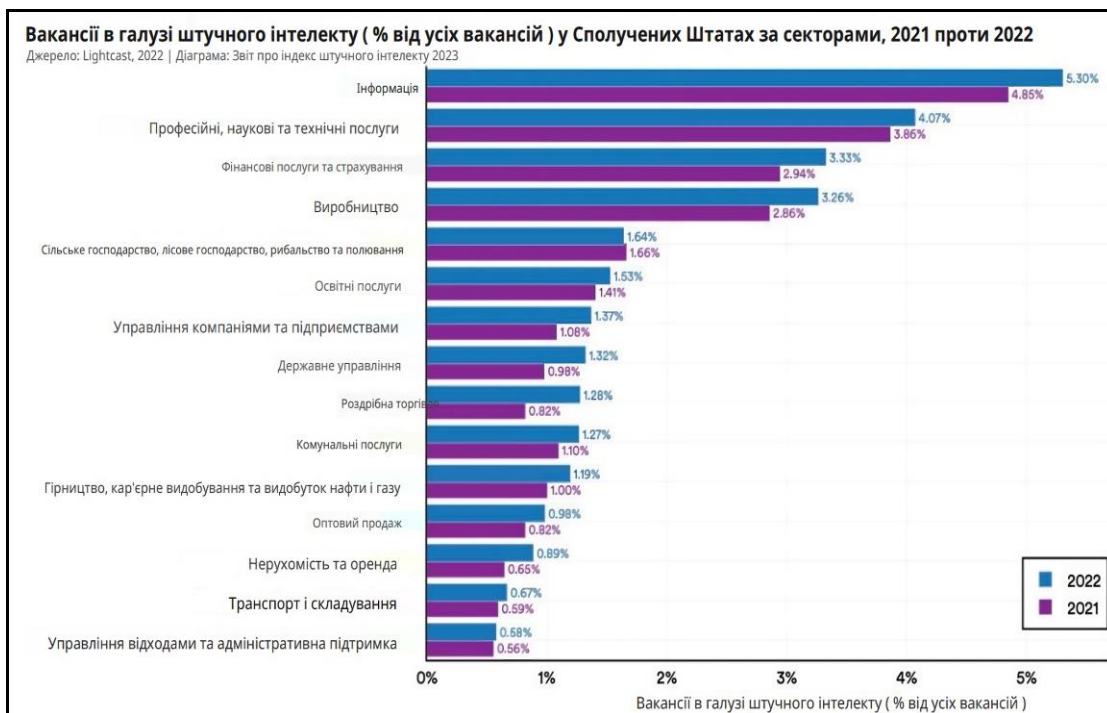


Рисунок 3.3 - Динаміка вакансій у сфері штучного інтелекту в США за секторами, 2021-2022 роки [50]

У всіх секторах економіки Сполучених Штатів, для яких доступні дані (за винятком сільського господарства, лісового господарства, рибальства та мисливства), спостерігається зростання попиту на фахівців із навичками,

пов'язаними зі штучним інтелектом. Частка вакансій, де згадуються компетенції у сфері ШІ, зросла з 1,7% у 2021 році до 1,9% у 2022 році. Це свідчить про те, що американські роботодавці все частіше орієнтуються на впровадження новітніх технологій, маючи бажання адаптувати свої бізнес-моделі до умов цифрової трансформації. Варто зазначити, що ця тенденція має глобальний вплив. Оскільки США є однією з провідних економік світу, активне використання ШІ в її секторах може стимулювати подібні зміни в інших країнах. Наприклад, міжнародні корпорації, які працюють у різних регіонах, можуть впроваджувати подібні практики для підвищення ефективності. Крім того, зростаючий попит на ШІ-спеціалістів у США може посилити конкуренцію за таланти на світовому ринку праці, спонукаючи інші країни інвестувати в освіту та розвиток фахівців у цій сфері. Також фахівці, готові працювати з новітніми технологіями, демонструють свою здатність ефективно виконувати ключові ролі в компанії, зокрема ролі виконавців.

Створення можливостей для усунення повторюваних, необов'язкових завдань є важливою характеристикою, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів компанії, зокрема працівників, і сприяє їх залученню до більш значущої та корисної діяльності як для компанії, так і для самого працівника. Продемонстрований рис. 3.4 ілюструє результати опитування GitHub щодо використання системи штучного інтелекту Copilot, проведеного в 2022 році.

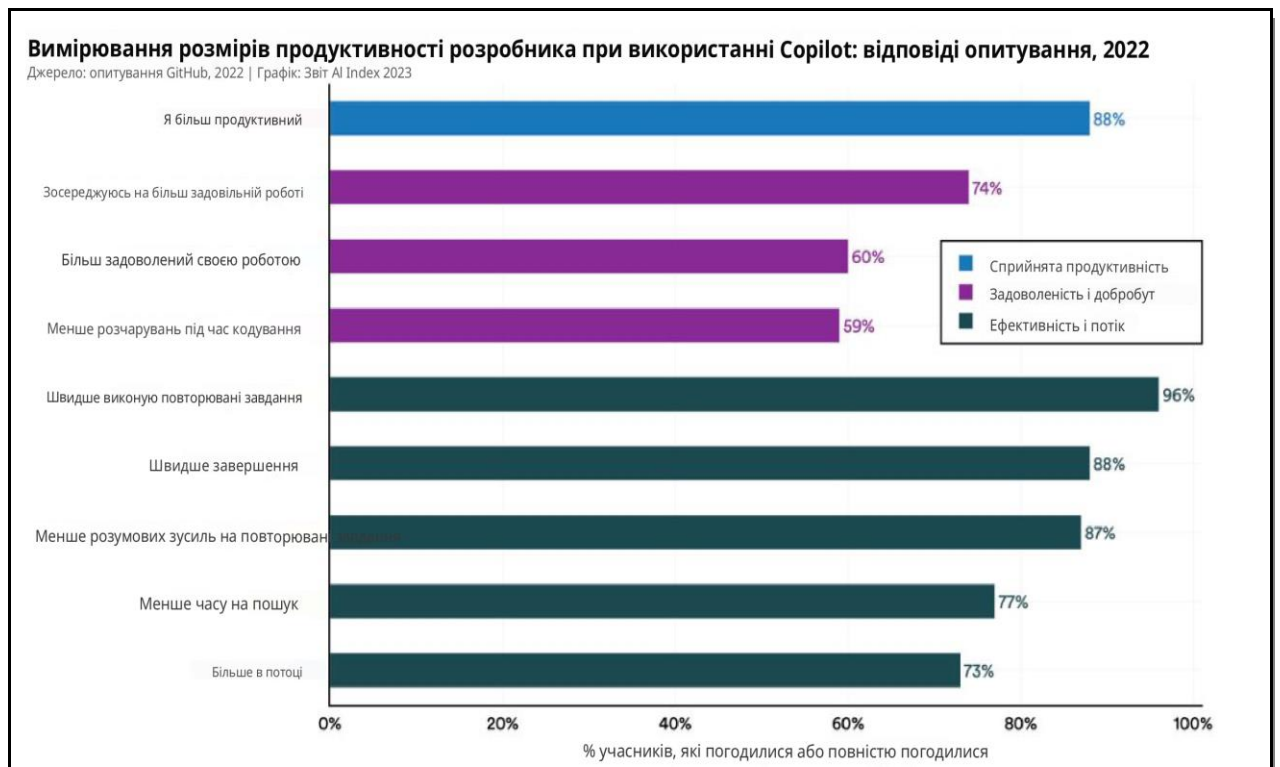


Рисунок 3.4 - Оцінка продуктивності розробників при використанні Copilot: результати опитування, 2022 [52]

Результати опитування GitHub щодо використання Copilot, системи штучного інтелекту для перетворення тексту в код, показали, що 88% опитаних респондентів відзначають підвищення своєї продуктивності при використанні цієї системи. 74% користувачів вважають, що Copilot дозволяє їм зосередитися на більш цікавих і значущих аспектах роботи, а 88% повідомляють, що завдяки системі вони виконують завдання швидше.

Водночас, попри зростання попиту на працівників із навичками у сфері ШІ, загальний обсяг приватних інвестицій у більшості напрямків у 2022 році знизився порівняно з 2021 роком. Відповідні дані відображені на рис. 3.5, який ілюструє розподіл інвестицій за ключовими напрямками у сфері штучного інтелекту.

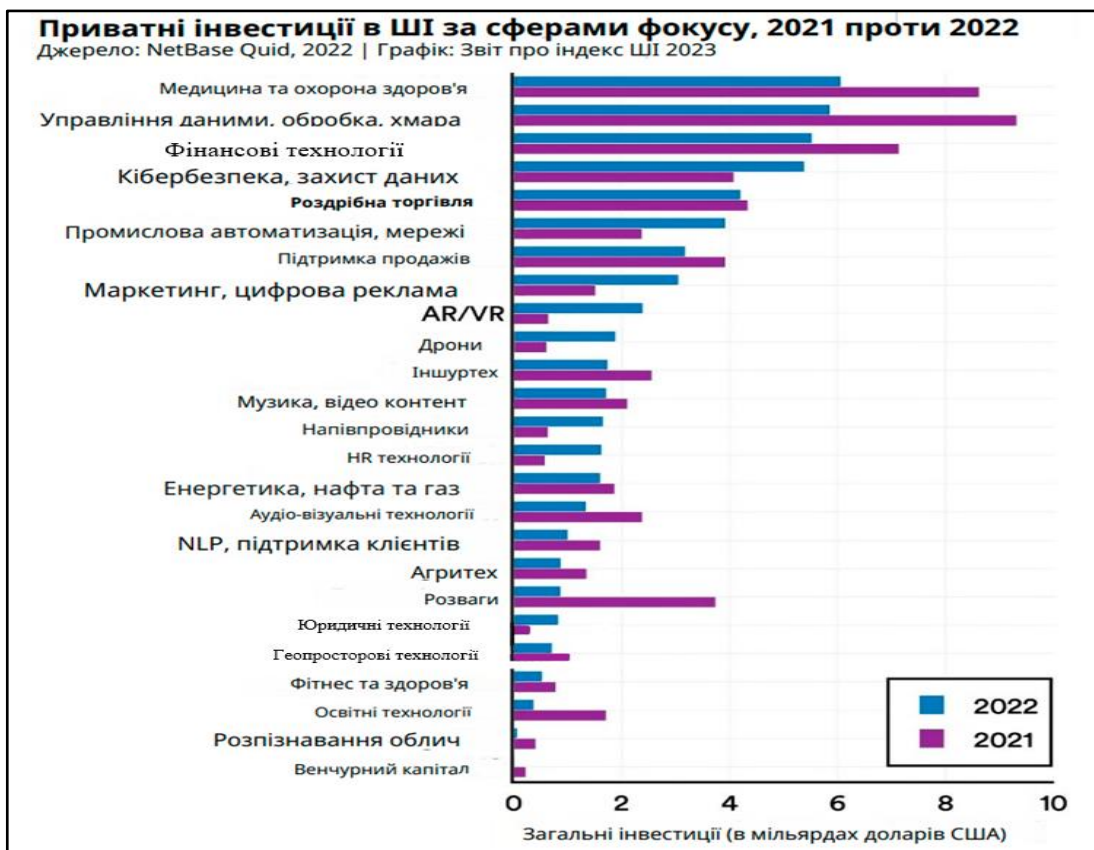


Рисунок 3.5 - Приватні інвестиції в ШІ за сферами фокусу, 2021 проти 2022 [51]

Попри це, було укладено кілька значних угод, серед яких: фінансування у розмірі 2,5 мільярда доларів США для GAC Aion New, китайського виробника електромобілів; 1,5 мільярда доларів США для Anduril Industries, американської компанії оборонних технологій; та 1,2 мільярда доларів США для Celonis, німецької компанії, що спеціалізується на аналітиці бізнес-даних.

Інноваційні інструменти на сьогоднішній день в основному мають ознайомчий характер для компаній, однак їхній моніторинг і оцінка ефективності вже активно тривають. Переваги, які ці новітні технології можуть надати, створюють попит на кваліфікованих працівників, готових ефективно використовувати відповідні інструменти. Компанії, які прагнуть впровадити такі технології, зустрінуть низку викликів, які потребують уваги та вирішення для досягнення успіху в трансформації бізнес-процесів. Однак ці виклики можна подолати лише за умови глибокого розуміння технологій та їхнього потенціалу. Враховуючи значну роль штучного інтелекту в сучасному суспільстві, його впровадження стає дедалі більш актуальним. Водночас, прийняття рішення про

трансформацію бізнес-моделі залишається за керівництвом, яке повинно вибрати оптимальний шлях розвитку з урахуванням потенційних переваг і ризиків.

## РОЗДІЛ 4.

### СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА РИЗИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ PROM.UA

#### **4.1 Прогнозування ризиків та викликів, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделі Prom.ua**

Трансформація бізнес-моделей є важливим елементом який відображається в основному серед великих компаній, які задають певний тренд для подальшого розвитку, до того ж повноцінна трансформація здійснюється завдяки перегляду корпоративних, ділових, функціональних стратегій та моделей розвитку бізнес моделі. Даний процес визначається своєю довготривалістю, здійснення змін відбувається на всіх рівнях компаній, це призводить до складності впровадження інноваційних рішень, тому є певні ризики на які готові піти саме лідери своїх галузей. Результатом даних рішень є певний технологічний успіх порівнюючи з конкурентами, що надає змогу збільшити ключові показники ефективності компанії.

Перед тим як зосередити увагу на ризиках та викликах пов'язаних із трансформацією бізнес-моделі, хочеться згадати відповідні результати підрозділу 2.3. Аналіз коефіцієнта фінансової стійкості (0,67) показав, що цей показник залишається нижчими за рекомендовані межі (0,7-0,9). Це свідчить про низьку фінансову стійкість та високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, що створює ризики нестабільності та ускладнює фінансування трансформаційних ініціатив. Варто зазначити, що коефіцієнт збільшилися вдвічі порівняно з минулим роком, що свідчить про позитивну динаміку, однак показник все ще не досягнув оптимального рівня.

Таблиця 4.1 - Визначення ризиків за основними напрямками діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Ризики	Сутність та джерела виникнення	Специфіка ризику у діяльності Prom.ua
Технічні ризики	1.1 Використання застарілих систем	Ризик, пов'язаний із використанням технічної інфраструктури, яка не відповідає сучасним вимогам ринку, через що сервіс стає менш конкурентоспроможним	Низька продуктивність платформи може призвести до зниження зручності для користувачів, втрати клієнтів і продавців.
	1.2 Низький рівень кібербезпеки	Витік даних клієнтів та продавців, атак на платіжні системи та внутрішню інфраструктуру	Як лідер ринку, Prom.ua є мішенню для кібератак, що може суттєво вплинути на репутацію та довіру користувачів.
Клієнтоорієнтованість	2.1 Обмеженість взаємодії з клієнтами	Недостатня увага до зворотного зв'язку з клієнтами, недосконалі механізми утримання користувачів	Відсутність інструментів персоналізації може знизити лояльність користувачів і утруднити залучення нової аудиторії.
	2.2 Незадовільний клієнтський досвід	Ризик втрат від негативних відгуків, низької якості обслуговування чи незадовільної роботи продавців	Низький рівень підтримки клієнтів може призвести до масового відтоку клієнтів і погіршення репутації платформи.
Фінансові ризики	3.1 Зниження платоспроможності клієнтів	Скорочення транзакцій через платформу внаслідок економічної кризи чи інших макроекономічних факторів	Зменшення доходів користувачів може знизити кількість замовлень та обсяг комісій, які отримує Prom.ua.
	3.2 Кредитний	Ризик несплати з боку партнерів або неповернення інвестицій у розробку нових функцій	Ризик загострюється в умовах нестабільної економіки та високих витрат на технологічний розвиток.
Операційні ризики	4.1 Збої у роботі платформи	Ризик втрат через технічні проблеми, які призводять до недоступності платформи або частини її функцій	Короткочасний збій може суттєво вплинути на оборот, оскільки платформа працює 24/7, обслуговуючи тисячі користувачів одночасно.

Операційні ризики	4.2 Помилки персоналу	Ризик втрат через недоліки в роботі менеджерів, технічних фахівців чи підтримки клієнтів	Недостатня кваліфікація працівників або їх помилки можуть знижувати ефективність роботи та викликати негативну реакцію користувачів.
Інші зовнішні ризики	4.3 Культурний опір інноваціям	Ризик, пов'язаний із небажанням працівників, партнерів чи продавців приймати нові технології та процеси	У Prom.ua цей ризик менший завдяки орієнтованості компанії на інновації, але може проявлятися серед окремих партнерів чи користувачів, особливо малих підприємств.
	5.1 Форс-мажорний	Ризик втрат через надзвичайні події, такі як перебої в енергопостачанні, стихійні лиха або глобальні кризи (наприклад, пандемії)	Подібні події можуть зупинити роботу платформи, особливо якщо немає належної стратегії резервного копіювання або відновлення роботи.
	5.2 Регуляторний	Ризик виникнення додаткових зобов'язань через зміни в законодавстві або регуляторному полі, пов'язаному з e-commerce	Зміни в оподаткуванні або регулюваннях можуть вимагати додаткових витрат для адаптації бізнес-процесів до нових норм.
Управлінські та кадрові ризики	6.1 Проблеми з оперативним прийняттям рішень	Ризик пов'язаний із затримками у прийнятті рішень, що можуть спричинити уповільнення процесів, відсутність гнучкості при адаптації до змін або швидке реагування на запити ринку	У ситуаціях, коли необхідно швидко адаптуватися до змін на ринку чи нових законодавчих вимог, повільне прийняття рішень може призвести до втрати конкурентних позицій.
	6.2 Дефіцит кваліфікованих кадрів	Ризик, пов'язаний з відсутністю достатньої кількості кваліфікованих фахівців, що може вплинути на якість обслуговування, технологічні інновації та управлінські процеси.	Недостатня кількість висококваліфікованих кадрів для розробки нових функцій чи підтримки клієнтів може гальмувати розвиток платформи та знижувати ефективність роботи.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4.2 - Оцінка наявності ризиків в діяльності підприємства

Ризики	Оцінка				
	Ймовірність виникнення (P), бал	Величина втрат (I), бал			Індекс ризику (R=P*I), бал
1.1 Використання застарілих систем	3	4			12
1.2 Низький рівень кібербезпеки	3	4			12
2.1 Обмеженість взаємодії з клієнтами	2	2			4
2.2 Незадовільний клієнтський досвід	2	4			8
3.1 Зниження платоспроможності клієнтів	2	2			4
3.2 Кредитний	3	3			9
4.1 Збої у роботі платформи	1	4			4
4.2 Помилки персоналу	2	3			6
4.3 Культурний опір інноваціям	2	4			8
5.1 Форс-мажорний	2	4			8
5.2 Регуляторний	1	5			5
6.1 Проблеми з оперативним прийняттям рішень	2	3			6
6.2 Дефіцит кваліфікованих кадрів	2	3			6
Ймовірність виникнення	1	2	3	4	5
	Малоймовірна	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
	< 5%	> 5%	>35%	>65%	> 95%
Рівень витрат	1	2	3	4	5
	Незначний	Низький	Вагомий	Високий	Катастрофічний

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4.3 - Матриця ризиків для підприємства Prom.ua

Імовірність	5					
	4					
	3			3.2	1.1, 1.2	
	2		2.1, 3.1	4.2, 6.1, 6.2	2.2, 5.1, 4.3	
	1				4.1	5.2
		1	2	3	4	5
Втрати						
		Прийнятний рівень ризику				
		Виправданий рівень ризику				
		Недопустимий рівень ризику				

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз цих ризиків є необхідною умовою для пошуку оптимальних шляхів їхнього подолання. Враховуючи той факт, що компанія яка розглядається в цій роботі, а саме Prom.ua займає лідируючі місця, потрібно розробити відповідний аналіз конкурентних переваг компанії, в результаті подальший кінцевий підрозділ буде орієнтований саме на відповідний виклик, який є найбільш проблемним на фоні зазначеної компанії. Завдяки здатності адаптуватися до змін Prom.ua має всі можливості для успішного продовження трансформаційного шляху. Оскільки маркетплейс суттєво відрізняється від традиційних підприємств, аналіз викликів з якими стикається така платформа, може дати унікальні й цінні результати. Навіть якщо зазначені ризики виглядають загальними, їхній вплив на Prom.ua має специфічний характер, що потребує детального розгляду.

Культурний опір інноваціям має значний рівень впливу на підприємство, що може призвести до значних труднощів в адаптації до нових технологій та процесів.

Причинами цього є збереження традиційних підходів в управлінні та роботі співробітників, а також внутрішній опір змінам що характерний для багатьох організацій. Кожна компанія має свою корпоративну культуру, яка впливає на співробітників, тобто завдяки культурі компанії формується відповідне мислення або бачення того, як компанія повинна розвиватися. При створенні нових умов виникає культурний опір з боку співробітників, це може свідчити про занепокоєння колективу через невизначеність майбутніх трансформацій, які планує здійснити керівництво [53]. Даний виклик має назву «Company's Cultural Resistance to Change», саме цей виклик присутній на початку трансформації, даний виклик характеризується ризиком зменшення продуктивності серед співробітників, завдаючи негативний вплив на компанію.

«Legacy Systems Integration» - цей виклик зосереджений саме на інтеграції нових цифрових технологій із існуючими застарілими системами, які мають свої сильні та слабкі сторони. Застарілі системи продовжують використовувати через сумісність з іншими системами, виникнення проблемних моментів вирішується завдяки службі підтримки, що унеможливорює несправності в роботі [53]. Інтеграція більш нових систем є досить складним процесом під час трансформації компанії, може супроводжуватися призупиненням робочих процесів, необхідністю проведенням додаткових навчальних тренінгів і загалом призводить до збільшення витрат.

Бази даних організації має бути захищеною від різних рівнів кібератак, це призводить до збільшення клієнтської довіри та створює репутацію впливової компанії. «Data Security and Privacy Concerns» - підкреслює важливість захисту даних, акцентуючи на необхідності дотримання працівниками основних правил роботи з конфіденційною інформацією [53]. Це дозволяє знизити ризик витоку даних і забезпечити надійний цифровий захист у компанії. Захист не обмежується лише даними, тому кібербезпека поділяється на кілька сегментів ринку. Наглядну динаміку їхнього розвитку за період 2021-2024 року, відображено у відсотках, продемонстровано на рис. 4.1.



Рисунок 4.1 - Динаміка розвитку сегментів ринку кібербезпеки за період 2021-2024 рр. [54]

Безпека хмарних сервісів має найнижчий рівень розвитку (30%). В 2024 році даний показний зріс до 78%, відслідковується зростання популярності хмарних рішень у бізнесі, варто звернути увагу на тому, що дані сегменти мають можливість комбінуватися, тобто вони впливають на цифрову інфраструктуру компанії. Безпека інфраструктури має схожу ситуацію, початкові показники у 2021 році (36%), відчутно збільшився до 82% у 2024 році. За період 2021-2024 рр. зазначений сегмент підтримував стабільне зростання. Безпека вебсервісів відображається стрімким ростом у 2023-2024 роках (52% до 84%), це є найкращим результатом на зараз.

Зважаючи на проведений аналіз, найкритичнішими ризиками для Prom.ua є низький рівень кібербезпеки та використання застарілих систем. Ці фактори безпосередньо впливають на довіру клієнтів, безпеку даних і здатність платформи залишатися конкурен-тоспроможною. Успіх Prom.ua у трансформації бізнес-моделі залежить від своєчасного вирішення цих проблем, що забезпечить швидкість, функціональність і масштабованість платформи. Варто зазначити, що основні ризики є досить динамічними, і за умови наявності ефективної стратегії для

їх подолання, ці ризики можуть перетворитися на можливості, що сприятимуть прогресу та розвитку будь-якої організації.

## **4.2 Оцінка ефективності стратегічних ініціатив у сфері електронної комерції на прикладі Prom.ua**

Сучасний ринок електронної комерції характеризується високим рівнем конкуренції та швидким темпом змін, компанія активно досліджує нові стратегічні ініціативи та займається їхнім впровадженням. В результаті успішність ініціативи залежить від здатності бізнесу адаптуватися до нових викликів, дані виклики зазначені в попередньому підрозділі. Аналіз відповідних стратегічних рішень на прикладі Prom.ua, є важливим для оцінки їхнього впливу на ключові показники діяльності компанії та визначення можливостей для подальшого зростання.

Протягом цього дослідження важливість отримання достовірної інформації стала одним із ключових аспектів роботи співробітників. Однак, процес обробки цієї інформації часто ускладнюється через низьку якість даних, таких як нечіткі таблиці, діаграми чи текст на зображеннях, що збільшує час на редагування та ускладнює дослідження. Основною проблемою є необхідність впровадження спеціальних інструментів або додатків, які б допомогли співробітникам швидко покращувати якість документації та забезпечували зручний обмін інформацією, що сприятиме більш ефективній роботі та мінімізує ці труднощі в майбутньому. Проблеми, що виникають, створюють негативний досвід у роботі, тому важливо ознайомитися з цією пропозицією. Вона не лише вирішує питання з документацією, а й впливає на ризики, які були згадані в попередньому підрозділі, сприяючи їх мінімізації та покращенню загальної ефективності роботи.

Upscale Media - це онлайн-платформа, яка використовує технології штучного інтелекту для автоматичного покращення якості зображень. Вона дозволяє збільшувати роздільну здатність та деталізацію фотографій, зберігаючи їхню

чіткість та природність. Користувачі можуть завантажувати зображення у форматах PNG, JPEG, JPG, WebP та HEIC, після чого система автоматично обробляє їх, підвищуючи якість. Цей інструмент особливо корисний для покращення фотографій, графіки та інших візуальних матеріалів, що використовуються в документації, презентаціях та маркетингових матеріалах [55].

Впровадження технології покращення документації значно підвищить ефективність внутрішніх процесів компанії. Це дозволить співробітникам швидше та легше обробляти документи, що, у свою чергу, зменшить час, витрачений на редагування та оформлення матеріалів. В результаті, замість того, щоб витратити час на довгі й часто складні процеси редагування, співробітники зможуть більше уваги приділяти стратегічним завданням та розвитку бізнесу. Застосування автоматизованих інструментів також дозволить мінімізувати людські помилки, що можуть виникнути під час ручної обробки документів. Це гарантує, що всі матеріали будуть відповідати високим стандартам якості, що особливо важливо при роботі з таблицями, графіками та іншими важливими даними. Така точність і якість документообігу дозволяє зменшити кількість помилок, що можуть мати негативні наслідки для роботи компанії.

Крім того, високоякісна документація сприяє покращенню іміджу компанії в очах її співробітників. Чітко оформлені документи створюють враження, що компанія серйозно ставиться до організації своїх процесів, що підвищує рівень довіри і задоволення від роботи. Це також знижує стрес серед працівників, оскільки вони працюють з легко зрозумілими та добре організованими матеріалами. В результаті, внутрішня організація та ефективність роботи значно покращуються.

Даний інструмент використовує штучний інтелект для відповідного позитивного ефекту, тобто досить маленький інструмент створює можливість взаємодії між співробітниками та штучним інтелектом в компанії, в форматі ознайомлення, що спричиняє усучаснення та певне розуміння того, як саме працюють інструменти на базі штучного інтелекту. Особливо коли співробітники мають певні бар'єри при стиканні з новітніми технологіями, це не стосується тільки

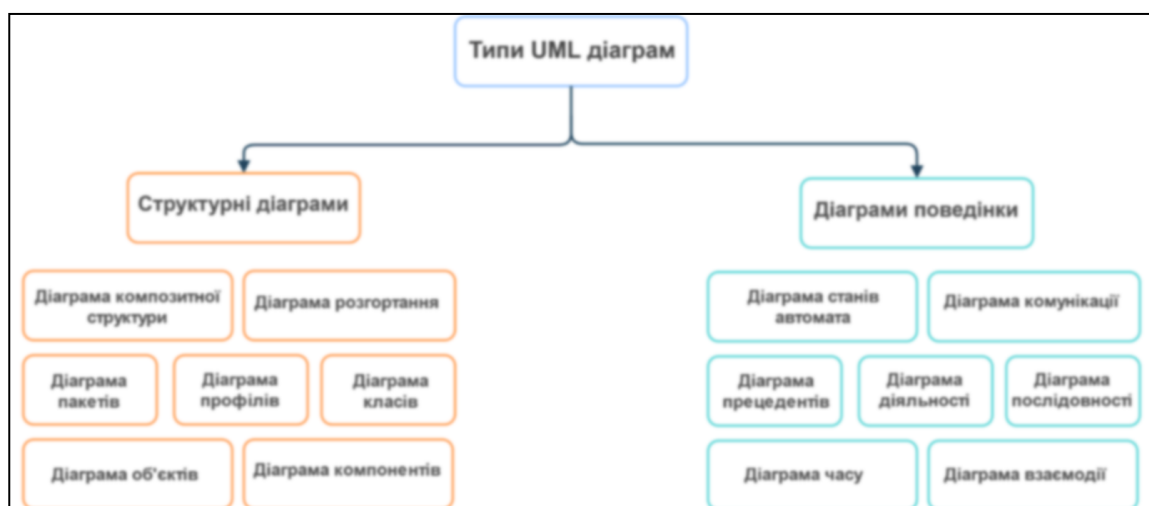
однієї компанії Prom.ua, а загалом такі випадки не є поодинокими – культурний опір інноваціям.

Варто зазначити, що впровадження цієї технології в компанії має бути поступовим процесом, щоб вона змогла впливати на робочі процеси та продемонструвати свою ефективність. Лише через певний час можна буде оцінити, наскільки цей продукт необхідний і як його можна вдосконалити для досягнення кращих результатів. Оскільки технологія працює з окремими елементами документації, а не з усіма документами в цілому, вона використовується для покращення якості конкретних частин, таких як зображення чи графіки. Практичне застосування технології має наступний порядок дій.

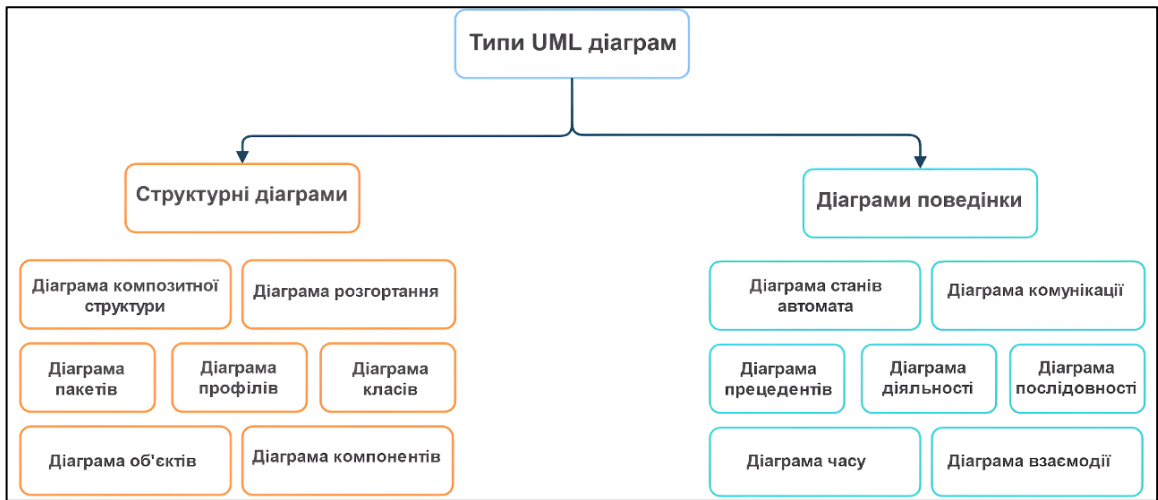
- Знайти відповідні елементи документації, які потребують покращення.
- Зробити скріншот або фотографію необхідного елемента.
- Додати зображення для покращення якості.
- Вибрати бажану якість покращення.
- Отримати готвий файл з підвищеною якістю елементів.

Варто розглянути відповідні результати які вийдуть після даних дій:

Схеми:

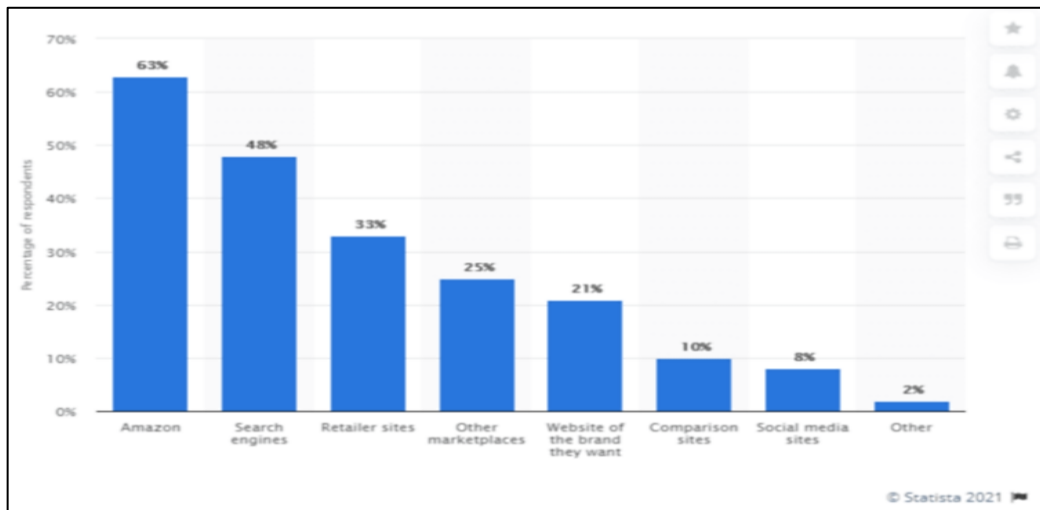


Обраний об'єкт 1А

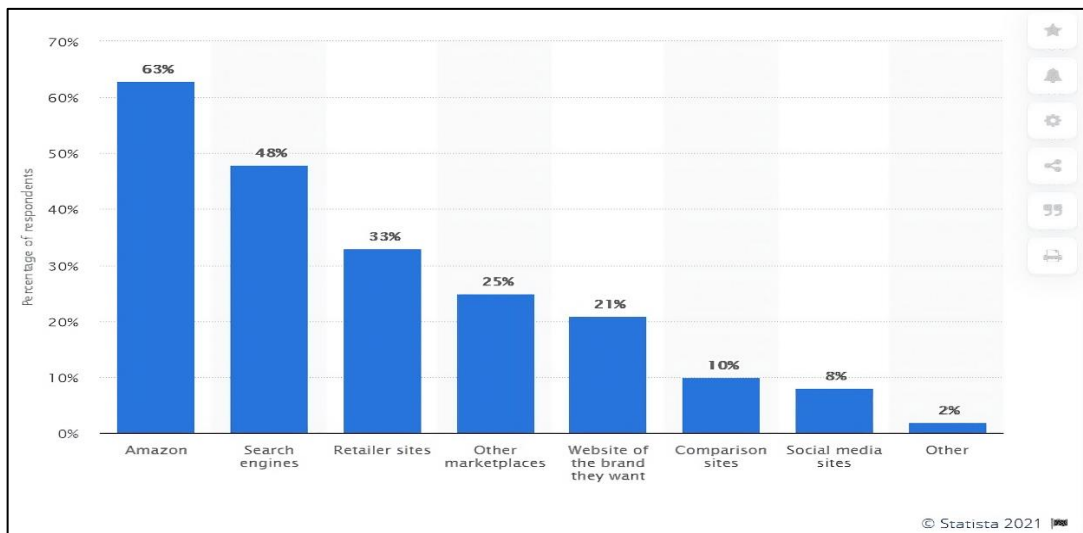


Готовий об'єкт 1А

Діаграми:



Обраний об'єкт 1Б



Готовий об'єкт 1Б

Результати впровадження технології чітко відслідковуються, особливо при масштабуванні, оскільки вона постійно оновлюється. Це дозволяє досягати змін у процесах, проте на конкретних зображеннях позитивний ефект найкраще проявляється на діаграмах, таблицях та схемах, тому вони й були обрані для опрацювання. Варто також зазначити, що дана технологія має широкий спектр застосування і може використовуватися не лише в робочих процесах, але й в інших сферах діяльності компанії, що забезпечує її універсальність і гнучкість. Питання стосовно інтеграції

Навіть при позитивному відгуку серед керівництва стосовно програми, варто проглянути конкретний розроблений план інтеграції Upscale Media, відповідні кроки є досить простими в розрізі розуміння та продемонстровані в відповідному порядку:

- 1) Аналіз існуючих робочих процесів.
- 2) Навчання співробітників
- 3) Інтеграція з поточними інструментами
- 4) Безперервне вдосконалення
- 5) Оцінка результатів

Початковий етап передбачає оцінку поточного процесу створення та редагування документів, зокрема виявлення проблемних моментів, пов'язаних з якістю зображень і графіки. Наступний крок - це навчання співробітників, ознайомлення їх з новою технологією та правильним використанням інструменту для покращення документації. Третій етап включає інтеграцію технології в існуючі інструменти редагування документів, що дозволяє безперешкодно впровадити новий інструмент у робочі процеси. Четвертий етап передбачає збір зворотного зв'язку від співробітників для коригування та оптимізації процесу інтеграції. Останнім кроком є оцінка результатів впровадження, що дозволяє визначити, як покращилася ефективність та продуктивність роботи з документацією.

Користувачі можуть безкоштовно збільшувати зображення до 2 або 4 разів, зберігаючи високу чіткість і деталізацію. Для професіоналів і бізнесів доступні платні плани, які включають масове покращення зображень, безперервну

інтеграцію API та додаткові можливості для обробки великих обсягів зображень. Ціни на послуги залежать від обраного пакету та забезпечують індивідуальний підхід до потреб кожного користувача. Основною валютою на сайті є кредити, які можна придбати за змінною ціною, що залежить від кількості. Для впровадження технології в бізнес-процеси необхідно зв'язатися з представниками компанії для уточнення умов співпраці [55].

Для визначення інвестиційних витрати для початку треба визначити основну кількість співробітників, к-ть потрібних кредитів на день, ціну відповідно та знижки для великих компаній, відповідні дані зазначені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Прорахунок основних елементів впровадження Upscale Media для Prom.ua

Період	Середня к-ть кредитів на день, для робітника	Вартість за 500 кредитів (грн.)	Кількість співробітників Prom.ua, які працюють з документацією(20%)	Кількість кредитів	Ціна (грн.)
Часткове впровадження (місяць, зі знижкою)	50	299,9	190	190 000	136754
Повноцінне впровадження (постійне використання, зі знижкою)	50	299,9	190	2 280 000	1367544
Часткове впровадження (місяць, без знижки)	50	399,9	190	190 000	182354
Повноцінне впровадження (постійне використання, без знижки)	50	399,9	190	2 280 000	1823544

*Джерело: розроблено автором за даними від відділу продажу*

Розрахунок витрат базується на інформації, отриманій від відділу продажу Upscale Media. Варто зазначити, що знижка вказана в таблиці, надається завдяки партнерству з Prom.ua та лідируючій позиції цього маркетплейсу на українському ринку. У випадку відсутності знижки, розрахунок передбачає варіант для

підприємств з меншою впізнаваністю. Щодо кількості кредитів і їхнього вибору, 50 кредитів є стандартною кількістю, що підходить більшості підприємств, тому прорахунки було здійснено на основі цього показника. Загальна кількість співробітників складає 950 осіб, і через неможливість точно визначити кількість тих, хто безпосередньо працює з документацією, було прийнято припущення, що 20% з них займаються документацією [56]. До того ж Upscale Media орієнтована на автоматизацію процесів обробки зображень документації, можна здійснити прорахунок економії часу. Цей продукт дозволяє зменшити витрати часу, що, в свою чергу, дає можливість значно скоротити витрати, пов'язані з обробкою та аналізом документації. Відповідний прорахунок зосереджений на середній заробітній платі робітника(погодинно) Prom.ua, кількості годин відведених на роботу з документами, сформована кількість годин з використання Upscale Media, кількості робітників. Таблиця 4.2 для ознайомлення з додатковими показниками:

Таблиця 4.2 – Додаткові показники Prom.ua для виконання розрахунків

Параметр	Значення
Середня зарплата (грн/місяць)	20000
Погодинна оплата (грн/год)	125
Кількість документів за день	50
Кількість робітників	190

*Джерело: розроблено автором*

Робочий день займає стандартний час 8 годин, тому робоча неділя складається з 40 годин, на місяць 160 годин, від цих значень буде відбуватися подальший прорахунок.

Час, необхідний для обробки одного документа до оптимізації:

$$t_0 = \frac{480}{50} = 9,6 \text{ хвилин на документ}$$

Час, необхідний для обробки одного документа після оптимізації:

$$t_{opt} = t_0 \times (1 - r) = 9,6 \times (1 - 0.005) = 9,55 \text{ хвилин.}$$

Очікуваний рівень скорочення часу завдяки автоматизації: 0.5% (визначений результат був виконаний на власному прикладі роботи з аналізу наявної документації)

Загальний час обробки 50 документів після оптимізації:

$$T_{\text{опт}} = t_{\text{опт}} \times 50 = 9,55 \times 50 = 477,5 \text{ хвилин (7,96 годин)}.$$

Економія часу на робочий день:

$$\Delta T = T_{\text{до}} - T_{\text{опт}} = 480 - 477,5 = 2,5 \text{ хвилини}.$$

Розуміючи важливість даного дослідження, відповідне значення 2,5 хвилини економії часу може важатися досить малим і не суттєвим, але варто продовжити прорахунок для повного розуміння даного показника.

Економія часу за 5 робочих днів на одного працівника:

$$\Delta T_{\text{за 5 днів}} = 2,5 \times 5 = 12,5 \text{ хвилин}.$$

Економія часу за 4 робочих тижня на одного працівника (20 робочих днів):

$$\Delta T_{\text{за 4 тижні}} = 12,5 \times 4 = 50 \text{ хвилин або 0,83 години}.$$

Розрахунок економії в грошах для одного працівника за місяць (погодинна ставка - 125 грн/год):

$$\text{Економія в гривнях на одного працівника} = 0,83 \times 125 = 103,75 \text{ грн}.$$

Розрахунок загальної економії для 190 робітників:

$$\text{Загальна економія на 190 робітників} = 103,75 \times 190 = 19687,5 \text{ грн}.$$

Після детального розбору Upscale Media та відповідних результатів, варто обґрунтувати саме дану пропозицію, як один із варіантів трансформації бізнес-моделей електронної комерції, протягом дослідження трансформація бізнес-моделей відносилися до кардинальних змін на всіх робочих рівнях, тому Upscale Media є тільки частиною зазначеної трансформації. Основними результатами на яких варто наголосити є покращення документації за допомогою нової технології на базі штучного інтелекту, що покращує якість документів та забезпечує безперервність процесів, знижуючи ймовірність помилок і затримок. Варто також

підкреслити вплив взаємодії з штучним інтелектом, оскільки цей аспект має суттєве значення для майбутнього розвитку Prom.ua. Зниження культурного опору до інновацій дозволяє компанії зосередити увагу та ресурси на вирішенні інших видів ризиків, відкриваючи нові можливості та одночасно усуваючи наявні проблеми.

Отже, в результаті дослідження ризиків та викликів, пов'язаних з компанією Prom.ua, було досягнуто важливих результатів, зокрема визначення основних видів ризиків та інструментів, що сприяють розвитку і покращенню робочих процесів. Інноваційне рішення, пов'язане з впровадженням Upscale Media, не лише створює позитивний ефект для компанії, а й знижує вплив ризиків, зокрема культурного опору інноваціям. Очікується, що цей опір зменшиться в процесі впровадження технології, що підкреслює важливість змін в компанії. Крім того, конкретний план показує сумісність цієї технології з вже існуючими системами, що сприяє більш ефективному впровадженню інновацій.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження висвітлюють теоретичне підґрунтя та практичний інструментарій трансформації бізнес-моделей електронної комерції в умовах цифрової економіки та економічної нестабільності. Основні результати подано нижче:

1. Теоретична частина підрозділу зосереджена на аналізі ключових понять, що використовуються в електронній комерції, таких як цифровізація та цифрова трансформація. В процесі написання роботи ці поняття висвітлюються як одні з основних, які дозволяють зрозуміти сутність бізнес-моделей. Важливим елементом цього підрозділу є створення чіткого розуміння того, що додавання цифрових елементів до моделі не робить її автоматично цифровою.

2. Швидкий розвиток технологій докорінно змінив суспільний світогляд і підходи до ведення бізнесу, прискоривши процес цифровізації. Пандемія COVID-19 стала додатковим каталізатором цих змін, змусивши компанії адаптувати свої бізнес-моделі до умов дистанційної роботи та онлайн-споживання. Це сприяло масовому впровадженню цифрових інструментів, які підвищили ефективність і гнучкість бізнес-процесів. Для електронної комерції пандемія стала переломним моментом, що визначив нові етапи її розвитку, зокрема стрімке зростання онлайн-продажів і інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-моделі.

3. Війна в Україні завдала серйозного удару по світовій економіці, створивши нестандартні та складні умови для функціонування українського бізнесу. Ринок електронної комерції, попри значні збитки, продемонстрував виняткову стійкість та здатність адаптуватися до викликів. Завдяки швидкому переходу до нових форматів роботи, оптимізації процесів і впровадженню інноваційних технологій, цей сектор не лише вистояв, але й продовжив розвиватися. Набутий досвід адаптації в умовах кризи став важливим фундаментом для подальшого розвитку електронної комерції, відкривши нові можливості для інновацій та зміцнивши позиції українських компаній у глобальному ринку.

4. Різноманіття бізнес-моделей електронної комерції відкриває безліч можливостей для монетизації та отримання прибутку. Моделі B2C, B2B та B2G залишаються основними і визначають типи взаємодії між бізнесом, клієнтами та державними установами, забезпечуючи різні варіанти продажу товарів та послуг. Поряд з ними зростає популярність C2C моделей, де користувачі можуть безпосередньо взаємодіяти між собою на платформах, що полегшують обмін товарами та послугами. Інноваційним напрямком є блокчейн-бізнес-моделі, які дозволяють знижувати роль посередників, забезпечуючи більш безпечні та прозорі транзакції через децентралізовані платформи. Крім того, моделі підписки набирають популярності, даючи можливість бізнесам отримувати стабільний потік доходу через регулярні платежі клієнтів за доступ до продуктів чи послуг. Всі ці моделі, разом із новими підходами, сприяють розвитку електронної комерції, дозволяючи бізнесам ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку та максимізувати свої доходи.

5. Prom.ua займає лідируючу позицію на ринку електронної комерції завдяки бізнес-моделі маркетплейс, що охоплює різні сектори ринку. Основною складовою є взаємозв'язок між клієнтами та продавцями, що сприяє ефективному обміну товарами та послугами. Такий підхід рідко зустрічається в інших бізнес-моделях, що робить його цікавим для дослідження трансформації бізнес-моделей електронної комерції. Фінансові результати компанії також підтверджують ефективність цієї моделі: дохід зріс з 924 540 000 грн у 2020 році до 1 756 138 000 грн у 2023 році. Це свідчить про успішне розширення товарного асортименту, вихід на нові ринки та посилення маркетингових зусиль, що дозволяє компанії адаптуватися до змін економічного середовища.

6. Продемонстровані тенденції ринку електронної комерції демонструють перспективу розвитку різних сучасних бізнес-моделей, особливо тих моделей, які готові конкурувати з лідерами галузі. Як зазначалося здорова конкуренція повинна бути в електронній комерції, тому створення нових компаній та запровадження впровадження інноваційних ідей матимуть позитивний вплив на подальший розвиток цього ринку. Більшість світових лідерів роблять акцент на своїх клієнтах,

розуміючи їхню центральну роль у побудові успішної бізнес-моделі. Цей підхід варто зберігати та адаптувати в різних типах бізнес-моделей для забезпечення комплексного та стабільного розвитку ринку електронної комерції.

7. Інноваційні інструменти в електронній комерції наразі перебувають на етапі активного ознайомлення. Великі компанії мають можливість інвестувати в ці технології та впроваджувати їх у свої бізнес-процеси, в той час як малі підприємства лише починають знайомитися з потенціалом новітніх рішень. Такі інструменти значно автоматизують діяльність, спрощуючи процеси та підвищуючи ефективність. Однак, штучний інтелект та інші масштабовані технології створюють тиск на ринок, змушуючи компанії швидко адаптуватися до нових умов. Це, у свою чергу, веде до відтоку малих підприємств, які не готові до високої конкуренції та швидких змін, що визначають сучасні тенденції розвитку ринку електронної комерції.

8. Трансформація бізнес-моделей супроводжується численними викликами, що створюють певні ризики. Зазначена закономірність проявляється саме в процесі трансформації, коли приховані ризики стають очевидними. Тому компанії доводиться вибирати між повною трансформацією бізнес-моделі та вирішенням питань із ризиками або призупиненням трансформації для підтримки традиційного формату роботи. Відповідні рішення залежать від можливостей Prom.ua та загальній ситуації на ринку електронної комерції

9. Впровадження інноваційних рішень, таких як Upscale Media, знижує ризики, покращує ефективність бізнес-процесів і сприяє зменшенню культурного опору інноваціям, що є важливим етапом успішної трансформації. Результати дослідження продемонстрували позитивні зміни, що підтверджують ефективність цих технологій. Важливим аспектом впровадження таких інновацій є роль керівництва, яке повинно приймати стратегічні рішення та прогнозувати результати цих рішень, щоб в майбутньому створити відповідну базу для трансформації бізнес-моделі компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companiesexamples/> (дата звернення: 13.11.2024).
2. Digitization and Digital Transformation: What Connects Them. Firmao [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://firmao.com.ua/blog\\_net/ua/management/digitization-and-digital-transformation-what-connects-them](https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/digitization-and-digital-transformation-what-connects-them). (дата звернення: 13.08.2024).
3. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2020. – № 17. – С. 280–290.
4. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
5. Ad-Supported Model. Fiveable Library [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.fiveable.me/key-terms/media-strategies-and-management/ad-supported-model>.
6. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 24. – С. 87–91. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>.
7. Краус К. Електронна комерція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus\\_Elektronna\\_komertsia\\_2021.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsia_2021.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
8. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>.

9. 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.
10. Zwass V. Electronic Commerce: Structures and Issues // International Journal of Electronic Commerce. – 1996. – Vol. 1, Issue 1. – P. 3–23. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>.
11. Summer A., Dunkan Gr. E-Commerce. – New York : NYN Publishing, 1999. – 263 p.
12. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 201 с.
13. Гардаскіна Т. М., Стрельчук Є. М., Терешко Ю. В. Електронна комерція. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 244 с.
14. Легенчук С. Ф., Скакун А. С. Сутність електронної комерції: обліковий вимір // Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 59–65.
15. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 02.09.2024).
16. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>.
17. Tkachenko, E.A., Khuazhev, A.A. Transformation of business models of entrepreneurial structures in the conditions of digitalization // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2021. – Vol. 11 (4A). – P. 235–244.
18. Garifullin B.M., Zyabrikov V.V. Types of business models of companies in the digital economy // Journal of Creative Economy. – 2019. – Vol. 13 (1). – P. 83–92.

19. World Economic Outlook Update, June 2020. International Monetary Fund [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020> (дата звернення: 12.08.2024).
20. Gamova, I., Shportiuk, N., Duginets, G., Busarieva, T. Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine // Економіка та суспільство. – 2024.
21. Український бізнес під час війни: аналітика / FinStream. – Режим доступу: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/> (дата звернення: 13.08.2024).
22. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення / О. Кубліцька // 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).
23. E-commerce DB. Markets in Ukraine. – Режим доступу: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> (дата звернення: 04.11.2024).
24. Аржанніков С. О. Аналіз та вдосконалення фінансових аспектів управління підприємством [Електронний ресурс] / С. О. Аржанніков. – 2020. – С. 38–41. – Режим доступу: <http://surl.li/vrpkbq> (дата звернення: 03.11.2024).
25. Економічна правда. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 22.07.2024).
26. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України / Г. Г. Маліцька, О. І. Мельник // Ефективна економіка. – 2018. – № 12. – Режим доступу: <http://surl.li/jyqfv> (дата звернення: 29.08.2024).
27. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства / У. О. Балик, М. В. Колісник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 11–19. – Режим доступу: <http://surl.li/jyqfc> (дата звернення: 10.11.2024).

28. Під питанням.
29. Аналіз розвитку цифрових технологій в Україні. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://surl.li/zprofxl> (дата звернення: 9.11.2024).
30. Як блокчейн покоряє світ: інтеграція технології світовими бізнес-гігантами / PSM7. – Режим доступу: <https://psm7.com/uk/blockchain/kak-blokchejn-pokoryaet-mir-integraciya-technologii-mirovymi-biznes-gigantami.html> (дата звернення: 8.10.2024).
31. Про компанію Prom.ua. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [https://prom.ua/ua/about\\_us?srsltid=AfmBOorhWvyaFdJspD2lvmYYHi63m848tE5HAlkk-s8iqyj84J422Nz0](https://prom.ua/ua/about_us?srsltid=AfmBOorhWvyaFdJspD2lvmYYHi63m848tE5HAlkk-s8iqyj84J422Nz0) (дата звернення: 1.07.2024).
32. Як Prom.ua використовує DV360 від Google та якому бізнесу інструмент також може стати в пригоді. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/yak-prom-ua-vykorystovuye-dv360-vid-google-ta-yakomu-biznesu-instrument-takozh-mozhe-staty-v-pryhodi> (дата звернення: 7.09.2024).
33. Відділ підтримки Prom.ua. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://support.prom.ua/hc/uk/sections/360003643717> (дата звернення: 15.11.2024).
34. Денис Горовий – Prom.ua. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://rau.ua/personalii/denis-gorovij-prom-ua/> (дата звернення: 18.11.2024).
35. Prom.ua. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Prom.ua> (дата звернення: 07.07.2024).
36. Компанія Prom.ua. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://company.prom.ua/> (дата звернення: 08.07.2024).
37. Аналіз України. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://analizua.com/> (дата звернення: 13.10.2024).
38. Тренди та виклики українського ринку eCommerce. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-escommerce/> (дата звернення: 8.10.2024).

39. Google впроваджує нові функції штучного інтелекту в сервіс Shopping. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://speka.media/google-vprovadjuje-novi-funkciyi-stucnogo-intelektu-v-servis-shopping-p2xlx7> (дата звернення: 12.11.2024).
40. Amazon купив 11 літаків Boeing для прискорення доставки. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3167239-amazon-kupiv-11-litakiv-boeing-dla-prisvidsenna-dostavki.html> (дата звернення: 1.12.2024).
41. Вплив електронної комерції на торгові центри та на сектор роздрібною торгівлі споживачів – тематичне дослідження США. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://bsic.it/effects-e-commerce-shopping-malls-consumer-retail-sector-us-casestudy/> (дата звернення: 10.06.2024).
42. Declaration on Global Electronic Commerce. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/ecom\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm) (дата звернення: 11.06.2024).
43. Дослідження українського цифрового простору в 2024 році від Newage. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennia-ukrainskoho-didzhytal-v-2024-vid-newage/> (дата звернення: 5.10.2024).
44. Кейси Spotify: комунікації стрімінгового сервісу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://bazilik.media/kejs-spotify-komunikatsii-stryminhovoho-servisu/> (дата звернення: 7.09.2024).
45. Антонов увійшов до Європейської асоціації аерокосмічної та оборонної промисловості. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://forbes.ua/news/antonov-uviyshov-do-evropeyskoi-asotsiatsii-aerokosmichnoi-ta-oboronnoi-promislovosti-06102023-16514> (дата звернення: 8.09.2024).
46. Євростат: новини статистики. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220202-1> (дата звернення: 10.09.2024).

47. Американська мрія: чому вибір США в якості першого фокусного ринку експортера не завжди гарна ідея. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20258111-amerikanska-mriya-chomu-vibir-ssha-v-yakosti-pershogo-fokusnogo-rinku-eksportera-ne-zavzhdy-garna-ideya> (дата звернення: 27.07.2024).
48. 20 інструментів для підтримки розвитку бізнесу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://taxology.co/20-tools-that-support-business-development/> (дата звернення: 24.06.2024).
49. Stanford Institute for Human-Centered AI. AI Index Report 2024: Chapter 3. [Електронний ресурс] / Stanford University. – 2024. – С. 11. – Режим доступу: [https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2024/04/HAI\\_AI-Index-Report-2024\\_Chapter3.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2024/04/HAI_AI-Index-Report-2024_Chapter3.pdf) (дата звернення: 14.07.2024).
50. Stanford Institute for Human-Centered AI. AI Index Report 2023: Chapter 4. [Електронний ресурс] / Stanford University. – 2023. – С. 9. – Режим доступу: [https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI\\_AI-Index-Report-2023\\_CHAPTER\\_4.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report-2023_CHAPTER_4.pdf) (дата звернення: 27.07.2024).
51. Stanford Institute for Human-Centered AI. AI Index Report 2023: Chapter 4. [Електронний ресурс] / Stanford University. – 2023. – С. 42. – Режим доступу: [https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI\\_AI-Index-Report-2023\\_CHAPTER\\_4.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report-2023_CHAPTER_4.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
52. Stanford Institute for Human-Centered AI. AI Index Report 2023: Chapter 4. [Електронний ресурс] / Stanford University. – 2023. – С. 28. – Режим доступу: [https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI\\_AI-Index-Report-2023\\_CHAPTER\\_4.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report-2023_CHAPTER_4.pdf) (дата звернення: 11.10.2024).
53. Univio. 10 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome. [Електронний ресурс] / Univio. – Режим доступу: <https://www.univio.com/blog/10-critical-digital-transformation-challenges-to-overcome/> (дата звернення: 5.09.2024).
54. USAID. USAID Cybersecurity Activity. [Електронний ресурс] / Facebook. – Режим доступу: <http://surl.li/vfodka> (дата звернення: 02.08.2024).

55.Upscale Media. [Електронний ресурс] / Upscale Media. – Режим доступу:  
<https://www.upscale.media/uk> (дата звернення: 03.11.2024).

56.Prom.ua. У команді Prom.ua працює понад 950 осіб, включаючи п'ять команд розробки, величезний комерційний департамент, команду підтримки користувачів, службу контролю якості, маркетологів і фахівців з комунікацій. [Електронний ресурс] / Prom.ua. – Режим доступу:  
<https://help.prom.ua/360008087177-Що-таке-Prom-ua> (дата звернення: 05.10.2024)