

УДК 658:005.21
С83

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батенко
Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстного впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978–966–926–324–7

© Батенко Л. П., Решетняк Т. І. та ін., 2019
© КНЕУ, 2019

2.5. Лазаренко Ю.О., Соболева Т. О. Трансформація управління інтелектуальною власністю при переході до моделі відкритих інновацій	248
2.6. Батенко Л. П., Лезіна А. В. Управління цінністю проектів у підприємницьких структурах	267
2.7. Данилюк В. О. Методичні підходи до розрахунку дисконтної ставки в процесі обґрунтування доцільності інноваційного проекту.	288
ЧАСТИНА 3. Підприємництво в новій економіці	314
3.1. Решетняк Т. І., Рудь О. О. Злиття та поглинання в умовах невизначеності	314
3.2. Зеленін Ю. М. Сучасні бізнес-моделі організацій	327
3.3. Шевчук Є. В. Взаємодія органів управління акціонерним товариством: переосмислення засад і технологічних можливостей	342
3.4. Коренюгин М. М., Оберемчук В. Ф., Плющ О. Б. Використання соціальних мереж при плануванні виведення нового ІТ-продукту на ринок	363
3.5. Кузьміна-Мерліно І. В. Роль «мотивації досягнення» в освоєнні підприємцями фінансової грамотності	383
3.6. Голіонко Н. Г. Особливості створення та функціонування Інтернет-магазинів	331
<i>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</i>	<i>413</i>

3.6. Особливості створення та функціонування Інтернет-магазинів

Підприємницький контекст, або сукупність факторів у конкурентному середовищі господарювання підприємства, які впливають на підхід організації до розроблення та досягнення власних цілей, визначає можливості функціонування й розвитку підприємств, створюючи принципи важливі умови для їх довгострокового успіху. Розпочата ще в 1970-ті роки повсюдна автоматизація та роботизація виробничих процесів у світовій промисловості ознаменувала так звану третю промислову революцію, особливістю якої став перехід у виробництві до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

За останні майже п'ять десятиліть інформаційної революції у відповідь на зміну контексту сучасна економіка країн світу поступово перетворюється на технологічнішу, цифрову та часом, навіть хмарну. Виникають нові форми господарювання (Інтернет-магазини, віртуальні компанії, маркетплейси та ін.), нові способи взаємодії як усередині компанії, так і з партнерами та клієнтами, нові види спілкування (відео-конференції, віддалені підключення та ін.), «розумні» технології кардинально змінюють шляхи створення цінності в різних галузях економіки. Тобто, розвиток інформаційної сфери та поширення ІКТ, мережі Інтернет змушують до використання інформаційних новацій у виробництві та суспільному житті, що доводить: сукупність умов господарювання підприємств (або контекст) формує й визначає їх результативність та ефективність.

Останні кілька років науковці обговорюють наступні масштабні зміни, так звану концепцію «Індустрія 4.0», або Четверту промислову революцію, яка сприятиме, по суті, повній автоматизації та цифровізації усіх процесів компанії.

Власне термін «Індустрія 4.0» з'явився в Європі ще в 2011 році. На одній з промислових виставок у Ганновері уряд Німеччини наголосив на необхідності ширшого застосування інформаційних технологій (ІТ) у виробництві. Спеціально створена група офіційних осіб і професіоналів розробила спеціальну стратегію перетворення виробничих підприємств країни на «розумні». Згодом такий приклад наслідували інші країни — США, Сінгапур, Китай, Японія. І сьогодні в світі завдяки створеним цифровим еко-

системам виробляються різні товари — від «розумних» чайників, побутових приладів до смартфонів. Відомо, наприклад, що компанія *Apple* має програму переробки старих айфонів, які розбирають роботи, знімають найцінніші деталі, а решту — утилізують з найменшою шкодою для довкілля.

Досліджуючи середовище, німецькі вчені визначили основні принципи побудови "Індустрії 4.0", які сприятимуть її впровадженню в компаніях:

- сумісність, тобто здатність машин, пристроїв, сенсорів і людей взаємодіяти один з одним через Інтернет речей (IoT);
- прозорість як результат зазначеної взаємодії, яка реалізується шляхом накопичення (у результаті створення цифрової копії (за допомогою сенсорів і датчиків) реального об'єкта) максимально вичерпної інформації про процеси, що відбуваються з обладнанням, про "розумні" продукти, про саме виробництво тощо;
- технічна підтримка, яка забезпечується комп'ютерними системами прання, аналізу та візуалізації всієї інформації, або повним заміщенням людей машинами в процесі виконання небезпечних чи рутинних операцій;
- деталізація управлінських рішень і делегування деяких з них кібер-фізичним системам. Основна ідея полягає в тому, щоб автоматизація стала максимально повною, тобто машини мають замішувати людей практично в усіх процесах, а працівники виконуватимуть роль контролерів, які можуть приєднатися в екстрених ситуаціях.

Індустрія 4.0 як парадигма майбутнього вже сьогодні формує переважаючі напрями розвитку, якими є робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, персоніфікація кінцевих товарів, кібернетизація рутинних процесів тощо. Нові прийдешні умови з повсюдним використанням описаних принципів і «розумних» засобів уже сьогодні переформатовують окремі галузі й компанії, змушують їх керівництво переосмислити майже все, що ними робиться, починаючи від стратегії, організаційної структури, бізнес-моделі, бізнес-процесів, ланцюжка створення цінності для клієнтів тощо. Йдеться передусім про створення представництв і корпоративних сайтів компаній, аби бути в єдиному віртуальному середовищі з потенційними клієнтами. Найпростіше таку трансформацію вдається здійснити ІТ-компаніям через фахове розуміння таких технологічних процесів. Тому й найбільш готовими до таких інноваційно-технологічних змін є саме компанії ІТ-сфери.

Нині в Україні вже існують технологічні компанії, які оцифровують бізнес-процеси, переходять на електронний документо-

обіг, упроваджують системи управління клієнтами та глибоку аналітику, машинне навчання, штучний інтелект тощо. На нашу думку, прикладом компанії 4.0 є компанія *EVO* — лідер вітчизняної ІТ-сфери, що створила групу маркетплейсів та Інтернет-сервісів (*Prom.ua*, *Satu.kz*, *Deal.by*, *Bigl.ua*, *Zakupki.Prom.ua*, *Crafta.ua*, *Kabanchik.ua*, *Вчасно*, *Shafa.ua*), за допомогою яких підприємці реалізують B2C, B2B, B2G та C2C проекти Інтернет-комерції. Нещодавня інформація про злиття *EVO* та *Rozetka* лише підтверджує наміри компанії стати лідером і в Індустрії 4.0.

Загалом вітчизняний ІТ-сектор з показниками щорічного зростання в 2015–2018 рр. близько 20–25 % є найпрогресивнішим у нашій країні та здатен найшвидше адаптуватися до цифрових перетворень і принципів діяльності Індустрії 4.0. Ураховуючи, що цифрова трансформація бізнесу — це тривалий складний процес оптимізації компаній до змін інноваційно-технологічного контексту з метою підвищення їх конкурентоспроможності, зазначимо, такий процес трансформації в Україні ще тільки розпочинається.

Розглянемо можливості цифрової трансформації та формування базису Індустрії 4.0. на прикладі сегмента інформаційно-технологічного ринку, зокрема електронної комерції. Як нова бізнес-модель е-комерція оновлює принципи й підходи до управління фізичними та он-лайн компаніями, змінює спосіб створення цінності, донесення її споживачам, спосіб оцінювання ефективності та конкурентоздатності фірм. Саме через динамічне зростання в понад 30 % на рік е-комерція стала новим явищем підприємницького контексту. Тому дослідження її сучасного стану, уточнення перспектив розвитку та особливостей організації й функціонування її сучасних гравців — Інтернет-магазинів (ІМ) — убачаємо своєчасним і надзвичайно актуальним.

Виходячи із зазначеного, метою нашого дослідження є узагальнення теоретико-методичних і прикладних аспектів е-комерції, а саме організації та розвитку Інтернет-магазинів як сучасної форми електронного підприємництва в Україні.

Досліджуючи сферу е-комерції та розвитку Інтернет-магазинів, ми спиралися на праці В. В. Аполія, І. Т. Балабанова, Ю. Ю. Васильєва, І. Успенського, Д. Козьє, М. В. Макарової, В. Л. Плєскач, М. В. Прохорової, М. І. Трофимчука, М. Хейга та ін. Однак сучасна специфіка створення ІМ, організація його діяльності та успішне функціонування набувають новацій через розвиток технологій, оновлення нормативно-правового поля, зростання кількості Інтернет-підприємців і зміни в моделях їхньої

діяльності, що залишається мало дослідженим у літературі. У мережі Інтернет переважає надмірна кількість електронних ресурсів, автори яких готові допомогти у відкритті ІМ, їх продажу, наданні різних послуг ІМ тощо. Проте усталеного алгоритму дій у конкретній ситуації (моделі ІМ, сфері діяльності) щодо виходу в електронне підприємництво, становлення й розвитку ІМ певної моделі не існує. Тому з метою усвідомлення та оцінювання сучасного стану е-комерції варто спочатку звернутися до особливостей її становлення й розвитку.

Історично генезис е-комерції налічує 20–25 років. У 1990 році, як відомо, Тім Бернерс-Лі створив перший у світі веб-сервер і браузер, який у 1991 році був відкритий для комерційного використання. У 1994 році німецька компанія Intershop представила свою першу систему Інтернет-магазинів, в 1995 році Amazon запустила свій Інтернет-магазин, а в 1996 році з'явився eBay.

Минули роки, і названі компанії зросли в сотні разів самі (як Apple, IBM, ін.) і ще більше наростили цінності у власних пропозиціях для споживача; з'явилися сотні тисяч нових Інтернет-гравців, численні інші гравці зазнали фіаско (як «дот.коми» у 2001 р.), нові бізнес-моделі Інтернет-компанії розвиваються, надаючи клієнтам нові невідомі раніше можливості. Описані численні ІМ у книгах, вебінарах, на сайтах, у блогах, постах тощо. На кожному новому етапі розвитку е-комерція набуває нових форм, методів, моделей, характеристик та особливостей створення е-підприємств.

Сучасний світовий ринок е-комерції в 2017 році сягнув 2,3 трлн дол. США, що становить 10,2 % показника загальних роздрібних продажів. Експерти зазначають стабільну тенденцію до зростання частки е-комерції, очікуючи на кінець 2021 року показник у 17,5 % (рис. 1 [Костриба Н., Шелест О., Щеголь Г., 2018¹]).

Український ринок е-комерції в 2017 р. становив приблизно 50 млрд грн, а швидкість його зростання була 31 %, що уможливило отримання другого місця за темпами в Європі після Румунії (37 %). Дослідники впевнені, що такі темпи можуть зберегтися тривалий час, адже частка онлайн-продажів у роздрібній торгівлі загалом в Україні становить 3,2 %, а в середньому в Європі 8,8 %, у Британії — 17,8 %.

¹ Костриба Н., Шелест О., Щеголь Г. Зелена книга електронної комерції 2018. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://regulation.gov.ua/book/117-zelena-kniga-rinok-elektronnoi-kommercii>



Рис. 1. Обсяг продажів е-комерції в світі та частка е-комерції в роздрібній торгівлі [1]

Наведені статистичні дані за 2014–2017 рр. свідчать про щорічне збільшення кількості зареєстрованих Інтернет-суб'єктів підприємства (рис. 2 [Костриба Н., Шелест О., Щеголь Г., 2018²]), хоча точну кількість ІТ-підприємців дослідити вкрай складно через неможливість виділення офіційним класифікатором більшості учасників ринку. Водночас, аналітики ринку визнають, що незареєстрованих Інтернет-підприємців також багато.

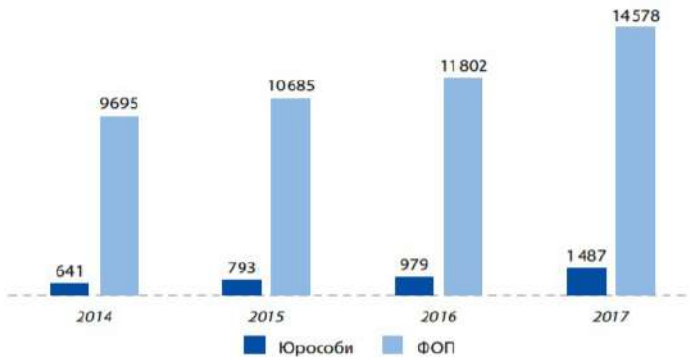


Рис. 2. Кількість зареєстрованих юридичних осіб та ФОП за КВЕД [1]

² Костриба Н., Шелест О., Щеголь Г. Зелена книга електронної комерції 2018. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://regulation.gov.ua/book/117-zelena-kniga-rinok-elektronnoi-kommercii>

Слід зазначити, за 2018 рік кількість ФОП зросла на 3 % і досягла 15 067 од. Така тенденція свідчить про зростання сфери електронної комерції та укріплення її позитивної динаміки в країні за останні роки. Доказом стрімкого поширення Інтернет-підприємництва є результати введеного запиту «організація Інтернет-магазину» на найбільшому пошуковому сайті Google.com.ua — близько 10 млн сторінок за менш ніж хвилину. Це підтверджує значну популярність ІМ.

Сучасне розуміння електронної комерції передбачає ведення бізнесу в глобальних умовах, що включає усі торговельні, фінансові операції та забезпечення внутрішніх бізнес-процесів компанії, для чого створюється алгоритм з кількох етапів: запуск онлайн-платформи (веб-сайту компанії), укладання угоди про продаж товарів (послуг), доставка товарів (послуг), їх оплата і в разі потреби — повернення товару. Ключовими гравцями ринку е-комерції нині є такі:

- *Інтернет-магазини* як засоби для представлення або реалізації товару (роботи чи послуги) шляхом учинення електронного правочину [ЗУ «Про е-комерцію»³]; вони закупають товари у виробників і продають їх кінцевим покупцям;

- *маркетплейси* (електронні торгівельні центри), які надають іншим підприємцям майданчик для створення ІМ і торгівлі власним товаром;

- *класифайди* — платформи, які надають можливість фізичним особам здійснювати операції між собою. Орієнтовна кількість Інтернет-магазинів визначається тисячами ФОП та юридичних осіб, натомість маркетплейсів і класифайдів — десятки одиниць (дані 01.01.2019 року).

Інфраструктура ринку е-комерції включає забезпечуючі та обслуговуючі компанії: логістичні (вітчизняні та міжнародні) оператори; прайс-агрегатори (уможливлюють порівняння цін різних ІМ); компанії, які здійснюють електронні платежі; оператори та провайдери телекомунікацій (фіксований, мобільний супутниковий зв'язок); компанії, які надають послуги хостингу та реєстрації доменних імен та інші.

Блискавична швидкість зростання кількості вітчизняних Інтернет-супермаркетів, маркетплейсів та Інтернет-магазинів продовжується, що можна пояснити такими перевагами електронної комерції:

³ Закон України «Про електронну комерцію» від 3 вересня 2015 р. № 675-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2015. — № 45. — ст. 410.

— простота створення, обслуговування та використання комерційних проєктів;

— охоплення порівняно невеликого спектра ділових відносин, що не потребує значної чисельності персоналу та високого рівня складності ІТ;

— порівняно невеликі суми угод з нежорсткими вимогами щодо рівня безпеки та технічного оснащення;

— невеликі початкові капіталовкладення;

— доступність для широкого кола суб'єктів ринку в організаційно-технічному та фінансово-економічному сенсі; висока ефективність і окупність витрат.

Перелічені переваги електронної комерції істотно впливаючи на діяльність компаній різних розмірів, перетворюють реалізацію товарів (послуг, робіт) через Інтернет на найбільш перспективний напрям розвитку бізнесу й торгівлі, що має стійкий потенціал. Такі висновки підтверджують статистичні дані е-ринку у 2018 році:

- зростаюча кількість зареєстрованих доменів (унікальне ім'я частини простору в мережі Інтернет, у якій розміщено сайт) у зоні .ua — на 2 % рр півріччя, і на кінець 2018 року зареєстровано близько 340 млн доменів верхнього рівня;

- зростання кількості нових ІМ в Україні у 2018 році — близько 350 тис. од.;

- збільшення частки користувачів, які купують у Інтернет-магазинах, до загальної кількості осіб з доступом до Інтернет (61 % населення) на 18 %;

- зростання кількості маркетплейсів — лідерів онлайн-торгівлі у світі.

Тому фізичні особи або компанії на різних етапах розвитку приймають рішення щодо створення Інтернет-магазину та виходу у сферу е-комерції. Дослідники вказують на різні способи такого переходу залежно від напрямку бізнесу, способу створення цінності товару (послуги), наявних постачальників і роботи з ними, меж локалізації, інформаційно-технологічних можливостей тощо.

І. За одним з підходів, зважаючи на основні канали збуту та комбінування традиційних схем реалізації товарів з Інтернет-торгівлею, автори називають чотири моделі входу світових компаній Інтернет-ритейл [Internet Economy, 2011⁴]:

- 1) bricks и clicks (офлайн та онлайн магазини);

⁴ Искусство управления интернет-магазином // Internet economy. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://arb-pro.ru/files/internet-magazin_2011.pdf

- 2) catalogs, bricks и clicks (каталоги, офлайн і онлайн магазини);
- 3) catalogs и clicks (каталоги та Інтернет-магазин);
- 4) only clicks (Інтернет-магазин).

1. Bricks и clicks (офлайн та онлайн-магазин). Модель, за якої компанія працює в двох основних каналах збуту — офлайн у роздрібних торговельних точках та Інтернет-магазині. Зазвичай, за такої моделі діяльність компанії починають з офлайн-бізнесу, а згодом, накопичивши певний досвід, клієнтів, бренд, виходять у Інтернет-бізнес. Для них офлайн-бізнес — основний канал збуту, Інтернет-магазин додаткова можливість зростання на нових територіях і з новою ціннісною пропозицією. Прикладом компаній такої моделі є Ашан, Walmart, Gap Inc., та інші, частка Інтернет-продажів яких становить 35–40 % у загальному доході в 2018 році.

2. Catalogs, bricks и clicks (каталоги, офлайн та онлайн магазини). Модель компаній, у яких історично першим каналом дистрибуції були продажі за каталогом (call-центри) або реалізація товарів силами мережевого маркетингу. Нарощена ринкова міць і бажання залучити нові споживчі групи спонукало гравців цієї моделі розвивати нові канали збуту за допомогою торгових точок та Інтернету. Перехід до онлайн-каналу реалізації товарів значно спростив процеси замовлення для покупців і партнерів компаній, дав змогу здійснювати замовлення продукції за каталогами на сайті в реальному часі. Модель catalogs, bricks и clicks характерна для виробників і дистриб'юторів різних споживчих товарів, наприклад, Amway, Redcats USA та ін. Завдяки виключенню посередників у ланцюгу руху продукції до клієнта, компанія отримує від е-комерції до 80 % загального виторгу.

3. Catalogs и clicks (каталоги та Інтернет-магазин). Модель, за якої з моменту заснування компанії продажі здійснювались лише за каталогом. Створення ІМ як додаткового каналу збуту, прийнято в процесі розвитку. Запуск ресурсу онлайн-продажів дав змогу більш розгорнуто подати значно більшу інформацію, ніж у каталозі, усім користувачам компанії, які зацікавлені в їх продукції. Процес замовлення та оплати товарів максимально спрощений і може бути здійснений одразу після додавання товару в кошик покупок. Зручність здійснення купівлі онлайн полягає в можливості замовлення товару через ІМ після ознайомлення з ним у каталозі. Наприклад, у компаній OTTO, Liberty E-Commerce та інших у цій моделі продажі онлайн становлять чи не 100 % загальної виручки.

4. only clicks (Інтернет-магазин). Модель компаній, які розвивають продажі товарів лише через ІМ. Головна перевага моделі

полягає в ефективному скороченні витрат. Інтернет-рїтейлери не несуть витрат, якї в традиційному магазинї, що дає змогу стримувати граничну собівартість на високому рівні. У моделї only clicks основна стаття витрат — маркетинг і залучення клієнтів до ІМ. Приклади — відомі Amazon.com, eBay.com, та ін. Причому, у цій категорії автори поділяють ІМ на онлайн торговельні центри або маркетплейси (Prom.ua тощо) і сервіси колективних покупок (Group, Покупон ін.).

Онлайн торговельні центри (ТЦ) з'явилися у світі ще в 1990-х роках, статистично нині їх десятки тисяч, і саме в 2018 році в Україні відбувалися їх стрімке зростання та розвиток. Вирізняють національні, мультинаціональні та глобальні маркетплейси, аудиторія яких змінюється залежно від моделї е-бізнесу: B2B (Alibaba.com, Prom.ua, ін.), B2C (ratuken.com, amazon.com, ін.) та C2C (Kabanchik.ua, ebay.com, ін.). Маркетплейси близькі до офлайн ТЦ: компанія надає можливості для продажу товарів інших компаній на онлайн-платформі, забезпечує просування порталу в різних каналах комунікацій, доставку та інші пов'язані з обслуговуванням замовлення процеси (бухгалтерію, оплату, повернення товарів та ін.), рекламу на сайті, страхування покупок, здійснення платежів. Винагорода порталу полягає в комісії за відкриття магазину, здійснення продажу, щомісячні абонентські внески тощо й коливається до 30 % від фактичних продажів маркетплейсу. Найуспішніші онлайн ТЦ у світі — Amazon.com (з 1995 р., присутній у 11 країнах, 100 млн користувачів) та eBay.com (з 1996 року, присутній у 26 країнах, 177 млн користувачів).

Окремою нішею моделї ІМ є *сервіси колективних покупок*. Після запуску в 2008 році сервісу колективних покупок Group у США можливість спільних покупок (group buying) набуває популярності. Експерти ринку назвали такі сервіси новим видом маркетингу: постачальник послуг отримує безоплатну рекламу на сайті, на який заходять люди, уже готові до купівлі за «супер вигідною» ціною. Основними гравцями, що пропонують спеціальні пропозиції на сервісах колективних покупок, є компанії, які надають розваги (пейнтбол, кіно, нічні клуби, майстер-класи, ін.) і салони краси — більш як 50 % пропозицій. Знижки для колективних покупців пропонують фітнес-клуби, ресторани, кав'ярні, туристичні компанії та агенції з вивчення іноземних мов. Статистичні показники свідчать про високий потенціал подібних порталів — їх конверсія становить близько 15 %, частка лояльних покупців сягає 90 %. Ключовими факторами успіху таких гравців

сфери е-комерції є широка база потенційних і реальних клієнтів та якісні (потрібні споживачам) пропозиції.

II. Наступний підхід до організації ІМ класифікує групи суб'єктів Інтернет-підприємництва і є позицією М. В. Прохорової та А. Л. Коданіної [Прохорова М. В., Коданіна А. Л., 2014⁵], які зазначають, що створити ІМ може підприємець однієї з шести таких груп: ритейлер (роздрібний офлайн продавець), оптовик, новачок, програміст, творець, випадковий подорожній. Причому цілі, переваги й особливості діяльності ІМ у кожній групі відрізняються. Деталізуємо спочатку цілі створення ІМ кожною з груп (табл. 1).

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ У ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

Назва групи	Цілі
Ритейлер	Пошук нових можливостей для розвитку й підвищення доходності бізнесу
Оптовик	
Новачок	Створення власного бізнесу найбільш доступним і зрозумілим способом
Програміст	Реалізація професійних знань, навичок і вмінь у бізнес-середовищі
Творець	Реалізація власних задумів найбільш вигідним і раціональним шляхом
Випадковий подорожній	Реалізація технології, яка вже впроваджена в бізнесі істотних для нього або/та найбільш успішних у цих сфері операторів

Дані таблиці дають змогу швидко знайти власне місце серед Інтернет-ритейлерів, а також оцінити необхідність і перспективи створення бізнесу в віртуальному середовищі. Водночас професійний досвід, особисті та бізнес-якості, знання, навички, нові завдання та перешкоди, ресурси, власні ідеї та розуміння справи і ще багато інших факторів істотно впливають на успіх організації та результати ІМ. Погоджуючись з авторською оцінкою сильних і слабких сторін Інтернет-підприємців кожної групи, наведемо їх у табл. 2 [Прохорова М. В., Коданіна А. Л., 2014⁶].

⁵ Прохорова М. В. Организация работы интернет-магазина / М. В. Прохорова, А. Л. Коданіна. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. — 336 с.

⁶ Прохорова М. В. Организация работы интернет-магазина / М. В. Прохорова, А. Л. Коданіна. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. — 336 с.

Таблиця 2

ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ УСПІХУ В ІНТЕРНЕТ-РІТЕЙЛІ

Назва групи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Рітейлер	Знання торговельної справи та потреб цільових споживачів різних сегментів; уміння працювати з постачальниками та організувати закупки товарів; наявність ресурсів, необхідних для нового бізнесу	Консерватизм; низька готовність до ризику в новому напрямі; брак знань та вмінь у побудові роботи кол-центру та організації поставок товарів
Оптовик	Досвід і вміння в організації торговельної справи, напрацьовані зв'язки з постачальниками; знання та уміння з організації поставок і роботи кол-центру	Замало знань і навичок роботи з роздрібними покупцями та організації торговельного процесу в роздріб
Новачок	Гнучкість, відкритість усього новому, творчість, висока мотивація на досягнення успіху	Недостатньо прикладних знань у торговельній справі та відсутність уміння організувати торговельний процес
Програміст	Знання й навички роботи в інформаційній сфері, знання інструментів ведення та просування Інтернет-бізнесу	Мотивація на роботу з інструментом ведення бізнесу, а не на досягнення економічних результатів; замало знань у торговельній справі; брак ресурсів
Творець	Прихильність ідеї, висока мотивація до творчої діяльності; готовність іти до кінця в справі, відкритість до нової інформації та контактів	Брак знань і вмінь у сфері організації роздрібного бізнесу, використання Інтернет-технологій, створення кол-центру, відпрацювання схем поставки
Випадковий подорожній	Наявність одного або всіх видів ресурсів, які можна інвестувати в новий бізнес; мотивація на досягнення економічних результатів, гнучкість у поведінці	Мотивація на те, щоб «крокувати в ногу» з важливими для цієї особи людьми, брак знань та вмінь у сфері організації роздрібного бізнесу, використання Інтернет-технологій, створення кол-центру, відпрацювання схем постачання

Такий доволі умовний аналіз дає підстави для роздумів новачкам щодо створення ІМ і продуманих дій в організації його функціонування в майбутньому. Представники кожної групи мають сильні та слабкі сторони, які визначають можливості й загрози. Однак, щоб досягти найбільшого успіху, автори радять компенсувати можливі недоліки одного представника сильними сторо-

нами іншого і, працюючи у команді, будувати бізнес у мережі Інтернет на партнерських засадах.

ІІІ. Інший емпіричний підхід уточнює аспекти процесу створення Інтернет-магазину, так би мовити, «з нуля», і спирається на наступні декілька етапів [Анопій В. В., Міщук І. П., Робицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М., 2015⁷):

- 1) підготовчий — аналітичний;
- 2) створення (організація) ІМ;
- 3) реєстрація та оформлення і-магазину.

Першим кроком *підготовчого* етапу має бути аналіз зовнішнього середовища нового суб'єкта е-комерції та обґрунтування доцільності його створення. Уточнюється низка питань: вигоди та витрати на створення й функціонування ІМ, умови ринку (кількість і сила конкурентів, групи клієнтів, їхні потреби, можливість рекламування та просування товару, механізми фінансово-розрахункових операцій, доставка товарів і/або послуг тощо), внутрішні можливості майбутнього ІМ щодо асортименту товарів, залучення інвестицій, налагодження процесу продажів і підтримки власних покупців.

Другий крок *аналітичного етапу* — визначення/уточнення асортименту й профілю ІМ. Для визначення ідеального товару існує низка критеріїв:

- потенційний обсяг ринку або ніші (сфери) е-ринку. Дуже широка ніша призведе до перевитрат через високу конкуренцію, вузька ніша створить брак продажів і надходжень, відповідно. Орієнтиром для визначення асортименту ІМ може бути структура, яка склалася на практиці в конкретний період часу. Так, у 2018 році українці найбільше купували одяг, взуття та аксесуари — 58 %, ІТ-техніку та мобільні пристрої — 50 %, техніку для дому — 44 %, косметику і товари з догляду за собою — 40 %. На світовому ринку е-комерції структура продажів дещо відрізняється: мода — 61 %, подорожі — 59 %, книги — 49 %;
- рівень конкуренції — численні конкуренти визначають стабільну нішу з платоспроможним попитом та одночасно високими бар'єрами входу й витратами на залучення клієнтів (наприклад, цифрова техніка). Проте низька конкуренція на товари свідчить про незначний попит і, відповідно, не вигідні умови щодо продажів і розвитку ІМ у такій ніші. Отже, варто шукати оптимальний

⁷ Анопій В. В., Міщук І. П., Робицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pidruchniki.ws/18641210/marketing/elektronna_torgivlya#449

варіант ніші з не дуже високим попитом, проте з тенденцію до зростання. Крім того, конкуренція за регіонами відрізняється, і її моніторинг допоможе визначити найбільш привабливі території, після розвитку бізнесу у яких можливий перехід до інших;

- динаміка попиту — існує кілька інструментів (Google Trends, Serpstat.com, ін.), за допомогою яких можна аналізувати динаміку змін за запитами. У такий спосіб можна зрозуміти, до якої категорії належить продукт — це тимчасовий тренд або тенденція, яка набирає обертів і в майбутньому може сформувати новий ринок. Наприклад, «квадрокоптери» добре ілюструють тенденцію до зростання з 2011 року;

- націнка на товар — важливо завчасно проаналізувати ціну закупки та середню ціну продажу у роздріб, їх різниця вважається допустимою націнкою у продажі. Та її величина ще зменшиться на суму операційних витрат на залучення покупців, різні збори та податки. Тому вигідніше працювати з товарами, на яких можна отримати достатню суму з одного продажу, ніж намагатися «взяти кількістю»;

- доступність постачальників — життєво важливе питання для Інтернет-бізнесу, адже від можливостей та умов доступності постачальника залежать якість обробки замовлень клієнтів ІМ, збільшення продажів і стабільність бізнесу загалом. Інший аспект питання — доступність постачальників у локальному регіоні. Постачання товарів з-за кордону може додати проблем з його затримкою на кордоні, поверненням, відтермінуванням тощо;

- вартість закупки — відіграє ключову роль і має бути уточнена завчасно для її підкріплення можливостями власника ІМ. Вона має бути зіставною категорії товару, який закуповуватиметься (кондиціонери чи чохли для телефону), особливо враховуючи вартість просування товару та рекламної кампанії. Проте існує чимало способів стартувати і з малими інвестиціями, маючи домовленості про лояльні умови поставки товарів або банківський кредит, який гарантовано буде повернуто;

- габарити продукції — варто добре обміркувати, чи можливе зберігання партії купленого товару в постачальника в потрібній кількості і чи не стане вартість його доставки занадто високою для клієнта. Наприклад, дрібні аксесуари для гаджетів та прикраси цілком можливо зберігати на складі відповідального зберігання або у власній квартирі. Але столи для більярду буде дорого і доставляти, і зберігати;

- умови зберігання — є актуальними при торгівлі певними товарами, наприклад, посудом, його порівняно складно упакува-

ти й дорого доставляти, а в разі пошкодження товару з вини перевізника клієнт за більшого звинуватить Інтернет-магазин;

- сезонність попиту — варто врахувати при довгостроковому плануванні продажів, адже такий товар даватиме прибуток нерегулярно. Водночас, витрати на утримання й розвиток ІМ переважно мають регулярний характер. Швидко визначити сезонні коливання трафіка можна також за допомогою Google Trends, Serpstat.com та ін. Отже, краще торгувати товарами, які затребувані в усі пори року, у такому разі вони генеруватимуть потік доходу постійно;

- період актуальності продукту — характерний для смартфонів і гаджетів, фототехнік та інших товарів, які старіють морально через оновлення модельного ряду. Вирішення проблеми можливе, наприклад, за рахунок активної розкрутки ІМ, що дасть змогу згенерувати високий трафік на сайт і збільшить оборот продукції через активний продаж;

- середній чек і повторні покупки — відіграють важливу роль у розвитку ІМ. Стимулювати повторні покупки варто щодо продуктів постійного попиту — косметики, дитячих товарів та ін. А середній чек зазвичай збільшують маркетингові прийоми, наприклад, пропозиції комплектів і комплементарних або супутніх товарів, а також e-mail-розсилка за адресами з бази зареєстрованих клієнтів;

- можливості масштабування (фізичного збільшення бізнесу) — важливі для оцінювання на етапі вибору товарів. Варто уточнити питання доступності значного збільшення продукції при зростанні замовлень; оперативного зростання кількості працівників; можливостей розширення асортименту в цільовій або суміжній сферах; вихід на інші регіональні ринки тощо. Позитивним може бути як наявність, так і відсутність зростання бізнесу;

- легкість порівняння — стосується роботи сайтів прайс-агрегаторів, за допомогою яких покупець легко може обрати пропозицію певного ІМ, що пропонує найнижчу ціну. Наприклад, для побутової техніки та електроніки. Водночас подарунки, прикраси та інші товари масового попиту важко порівняти, і в таких нішах продавець може збільшити націнку;

- розуміння товару — тобто здатність допомогти покупцю й пояснити особливості товару та його експлуатації. Адже продавець як експерт є дуже цінною перевагою ІМ. Аналогічно, і найнаймні працівників слід віддати перевагу справжньому фахівцю, ніж наймати студентів продавати складний товар. Приміром, щоб краще розібратись у технічних особливостях власної продукції,

компанія Apple відправляє своїх консультантів у офлайн-магазини на спеціально створені курси;

- унікальна пропозиція — полягає в пошуку й формуванні унікального торгового рішення, яке є відмінним від позиції конкурентів. Найпростіший варіант — цінова знижка, проте постійний демпінг є програшним для ІМ. Існують й інші варіанти: якість сервісу, невеликі подарунки при купівлі, безоплатні доставка або обслуговування, регулярні акції та ін. Варто уточнити можливість надання такої унікальної пропозиції споживачу при покупці конкретного товару (послуги).

Третій крок *аналітичного етапу* пов'язаний з попередніми інвестиційними розрахунками, тобто визначенням витрат. Зазначимо, що різні варіанти створення ІМ потребують різних стартових внесків — від кількох до десятків тисяч гривень. Загалом витрати на створення ІМ складаються з: розроблення дизайну веб-сайту, змісту вітрини й каталогу ІМ; розроблення програмного забезпечення (ПЗ); апаратного забезпечення; комунікаційного забезпечення; щомісячної оплати праці персоналу; реєстрації доменного імені, його обслуговування; обслуговування платежів і розрахунків, інших платежів. Бажано завчасно оцінити майбутні грошові потоки.

У разі позитивного рішення щодо відкриття ІМ після діагностики ринку й визначення можливих груп товарів розпочинається **другий** етап означеного підходу — *організація Інтернет-магазину*. Завдання на поточному етапі мають більш складний і багатоваріантний характер. Способами створення ІМ можуть бути:

- замовлення в іншій компанії розроблення сайту або інструментів і ПЗ ІМ;
- придбання/замовлення готового типового рішення «під ключ»;
- оренда Інтернет-магазину;
- купівля готового ІМ;
- відкриття сторінки на електронному маркетплейсі;
- створення ІМ власними силами або можливі інші.

На думку експертів ринку, до нестандартних вартісних рішень на замовлення найчастіше вдаються великі компанії, корпорації, міжнародні холдинги, які за наявності типових рішень не зможуть забезпечити ними певні нестандартні завдання. Типовими рішеннями послуговуються середні й малі ІМ, але порівняно з наявними елементами функціонального забезпечення магазину таке рішення часто потребує додаткових витрат на адаптації програми під завдання конкретного бізнесу.

Варіант оренди або купівлі Інтернет-магазину найчастіше обирають новачки-суб'єкти Інтернет-підприємництва, які не мають достатньо стартового капіталу й віддають перевагу незначному ризику в е-комерції.

Проте, за експертними висновками, найбільше ІМ в Україні створено «з нуля», що вимагає від майбутніх власників необхідних умінь і знань про певну логіку дій при організації ІМ. Умовно створення ІМ поділяється на такі етапи:

1) складання розгорнутого технічного завдання ІМ (зокрема й вивчення умов діяльності (SWOT, PEST-аналіз), оцінку портрета цільових споживачів; функціональні та технічні вимоги сайту; можливу продуктивність, вимоги безпеки, системи адміністрування, інтеграції з ІС або іншою складською системою, календарний план робіт; інше),

2) підбір фізичного товару і робота з постачальниками (вище ми описали, яким характеристикам має відповідати унікальний товар, а щодо постачальників, та взаємодія з ними відбувається за одним з таких варіантів: 1) закупівля товару й зберігання на своєму складі; 2) зберігання на складі постачальника та закупівля за наявності; 3) дропшипінг (Інтернет-підприємництво, за умовами якого реалізація товару посередником (дропшиппером) відбувається після отримання від клієнта оплати певного товару)),

3) проектування та розроблення структури сайту ІМ (створення функціоналу ІМ, настройка систем управління, внесення тестових даних, налаштування коду). Створення й налагодження сайту здійснюється шляхом використання спеціальної системи управління його контентом (Content Management System — CMS), які є різних видів і характеристик, а також, відповідно, цінових параметрів та якості (OpenCart; WordPress; 1С Bitrix; Magento; Joomla та інші);

4) створення дизайну Інтернет-магазину, опрацювання внутрішніх сторінок його сайту, кошика покупу, загального каталогу та інших шаблонів сайту, наповнення його контентом (змістовним текстом) — поєднання красивої оболонки й функціонального ядра сайту відіграє ключову роль у, по-перше, прийнятті користувачем за 3 секунди рішення щодо продовження перебування на сайті й здійснення покупок (за статистичними спостереженнями, саме за 3 секунди користувач ухвалює рішення, чи продовжувати пошук на сайті!), по-друге, у просуванні сайту, а також здатності його елементів коректно відображатися на різних пристроях (телефон, комп'ютер, планшет);

5) реєстрація доменного імені (назва ІМ і адреса сайту в Інтернет) і хостингу (оренди місця на віддаленому сервері, на якому розмішуються файли сайту ІМ). Домен варто робити не занадто довгим, аби він гарно запам'ятовувався та легко вимовлявся. Існують сайти (наприклад, www.imena.ua), де можна перевірити наявність вільної назви або купити створений раніше домен. Для вибору хостера (компанії, яка надає послуги хостингу) варто ознайомитись з їх рейтингом (<https://www.tophosting.in.ua>), уточнити можливості зростання навантаження на сайт ІМ. Проте краще такі специфічні технічні роботи довірити професіоналам. Адже їх вплив доволі істотний, оскільки від якості та виділених потужностей хостингу залежить стабільність роботи сайту та стійкість до навантажень;

6) проведення навчання (за необхідності) для персоналу ІМ щодо особливостей роботи, технічних можливостей, створення рекламних компаній, консультування клієнтів та інших аспектів діяльності ІМ;

7) оптимізація та просування (розкрутка) готового ІМ вимагає глибоко індивідуального, але притому масштабного й комплексного підходу і якісно може бути проведена почасти професійною агенцією. SEO-розкрутка (search engine optimization — пошукова оптимізація сайту) і контент-маркетинг є довгостроковими стратегіями, ефект від яких буде помітним за кілька місяців. Для отримання швидких продажів варто зробити контекстну рекламу, яка дасть змогу залучити відвідувачів за кілька днів після її старту. Проте такий відповідальний, а головне недешевий процес, як просування ІМ, варто довірити експертам, які нададуть кваліфіковані поради й рекомендації саме для ІМ певної сфери бізнесу.

Третій етап досліджуваного підходу — *реєстрація та оформлення ІМ*, пов'язаний з низкою процедур, дотримання яких вимагають нормативно-правові документи щодо регулювання ринку е-комерції в Україні. На грудень 2018 року визначено 17 чинних нормативно-правових актів, які частково регламентують діяльність на ринку е-комерції: 4 кодекси, 10 законів України, наказ Міністерства економіки, постанова Правління НБУ, постанова КМУ. Проте у в чинному в Україні законодавстві відсутнє поняття «Інтернет-магазин» і єдиний нормативно-правовий акт, що регламентує правила торгівлі в Інтернеті. Наразі є низка правових актів, що перебувають на обговоренні, проте докладніше щодо правового забезпечення діяльності ІМ ми зосередимось у наступних дослідженнях.

За порадами експертів ринку е-комерції, для уможливлення підприємницької діяльності в Інтернет варто отримати відповідне

свідоцтво про реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності (СПД). Визначено два дієві варіанти для Інтернет-підприємництва — створення фізичної особи-підприємця (ФОП) або товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Кожен варіант має свої особливості, переваги й недоліки. Для ФОП існують такі позитивні сторони при створенні ІМ:

- 1) невисока вартість реєстрації та відсутність потреби у статутному капіталі;
- 2) не потрібно реєструвати юридичну особу;
- 3) низька ставка податків і можливість вільно розпоряджатися коштами;
- 4) проста звітність, мінімум документів;
- 5) швидка реєстрація.

Особливості створення ТОВ полягають у визначенні назви та встановленні юридичної адреси компанії; уточненні основних положень Статуту (розмір статутного фонду, компетенція зборів засновників, повноваження керівництва), проведенні зборів і формуванні Статутного фонду, реєстрації ТОВ у державного реєстратора та отриманні реєстраційних документів, виготовленні печатки ТОВ і відкритті банківського рахунка та багатьох інших.

Особливістю оподаткування Інтернет-торгівлі є відсутність у Податковому кодексі якої-небудь спеціальної норми щодо Інтернет-діяльності. Відповідно вважаємо за правильне здійснювати оподаткування ІМ за загальними правилами.

Водночас, вимоги щодо реєстрації ІМ також в українському законодавстві відсутні. Єдине, що потрібно — це дотримуватися загальних правил, установлених для юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, про що вже було зазначено. Реєстрація ІМ за КВЕД рекомендована за певними кодами, поданими в табл. 3.

Таблиця 3

КОДИ КВЕД ДЛЯ ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМНИЦТВА

Код КВЕД	Назва
47	Послуги з роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
63.1	Послуги з оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і послуги супутні; веб-портали
63.11	Послуги з оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і послуги супутні
63.12	Інформаційне наповнення веб-порталів

Отже, таким ґрунтовним описом нами уточнені основні аспекти організації Інтернет-підприємництва в сучасних умовах в Україні. Однак справжнього успіху в електронній комерції можна досягти, не лише створивши, а й щоденно розвиваючи Інтернет-магазин з використанням сучасних знань щодо конкретних моделей його роботи, можливих бізнес-процесів, нових схем співпраці з постачальниками й партнерами та сумлінного ведення кампаній з просування ІМ.

IV. Розглянемо коротко практичний підхід до функціонування вже створеного Інтернет-магазину, діяльність якого здійснюються в рамках однієї з бізнес-моделей [Д. Солов'єв, А. Писарев, 2013⁸]:

- партнерська модель;
- модель прямої поставки (дропшипінг);
- продаж «під замовлення»;
- модель з власним складом;
- комбінована модель.

Бізнес-моделі подано за ступнем простоти запровадження в ІМ. Вибір конкретної моделі залежить від визначеної ніші ринку, ступеня доступності певних ресурсів (активів), якими є наявні постачальники, посередники, клієнти, фінансові засоби, потрібні приміщення, часові можливості та ін.

Партнерська модель є, по суті, вітриною, де клієнт може обрати певний товар, але решта процесів — оформлення й обробка замовлення — відбувається в магазині партнера. Наприклад, Prom.ua сьогодні надає таку можливість усім охочим. Покупець, який обрав товар, при його замовленні зі сторінки ІМ потрапляє на сайт партнера (Prom.ua), за допомогою якого ІМ просуває свій бізнес. Сенс у тому, що, дозволивши дрібним продавцям збільшувати власний трафік Prom.ua, останній сплачує їм винагороду за кожне виконане замовлення 15-20 %. Очевидними перевагами такої моделі є відсутність потреби відслідковувати замовлення (отже, утримувати спеціального менеджера) і шукати постачальників (вони всі працюють з Prom.ua напряму); існуюча значна аудиторія створює потужний трафік. До недоліків моделі належать: дещо тривале оформлення та доставки товару (до двох тижнів) та можливе неузгодження при уточненні деталей (колір, розмір тощо).

Модель прямої поставки, або дропшипінг, тобто підприємницька діяльність через Інтернет, яка полягає в реалізації товарів

⁸ Солов'єв Д., Писарев А. Інтернет-магазин без правил. — СПб.: Изд.: Питер, 2013. — 176 с.

посередником (dropshipper). Причому посередник купує товар у виробника тільки після того, як сам отримав від клієнта оплату цього товару. Далі він переказує гроші виробнику-продавцю, повідомляє йому адресу кінцевого покупця, і вже останній здійснює комплектацію та відправку замовлення. Переваги моделі для дропшиппера (посередника) — у відсутності потреби в стартовому капіталі для закупки товару чи оренди складу; не займається поставкою товарів; може одночасно співпрацювати з кількома компаніями-продавцями. Основні переваги для виробника-продавця полягають у економії засобів на розкрутку товарів та економії часу на переговори з покупцями щодо характеристик товару та способу його оплати. Для закордонних постачальників є особливості перевезення товарів через кордон, як от обмеження за сумою замовлення в 150 євро (з 1.01.19 по 30.06.19) та з 01.07.19 р. — новий ліміт у 100 євро на одну фізичну особу відповідно до чинного ПДВ на ввезення товарів у міжнародних поштових відправленнях.

Продаж «під замовлення» — модель, у якій після реклами товарів можливо кількох постачальників власник ІМ (де представлено весь асортимент) за власні кошти купує в них товари, привозить їх на власний (або орендований) склад і в разі замовлення товару доставляє його клієнту вже зі складу. При отриманні товару замовник його оплачує. У такій моделі для старту діяльності ІМ власник має вкласти певну суму коштів, аби викупити замовлені товари. Іншими ризиками є збільшення терміну доставки, повернення товару постачальнику в разі відмови клієнта або браку товару, про що варто домовитись заздалегідь.

Модель з власним складом передбачає наявність повноцінного складу, звідки продавець-власник ІМ продає всі товари. Істотна перевага в швидкій доставці товарів власним клієнтам і швидкому отриманні грошей, проте значний ризик полягає у затоварюванні складу та в завершенні терміну реалізації певних товарів.

Комбінована бізнес-модель полягає в поєднанні перелічених вище моделей, які практики ринку радять використовувати при організації ІМ. Припустимо, визначивши нішу ринку, спочатку створимо ІМ як вітрину, де виставлятимемо товари й публікуватимемо відповідний контент. Сайт почне з'являтися в пошукових системах, на нього прийде трафік (відвідуваність) і таким є початок партнерської програми. Одночасно формуємо клієнтську базу, уточнюємо затребуваність певних категорій товарів, та ті, які не цікаві клієнтам. Далі знаходимо основного партнера й підключаємо модель дропшиппінга, щоб задовольнити попит за ключо-

вими товарами. Додавши на власний ІМ елемент «Кошик замовлення» починаємо працювати з клієнтами напряму. Сформувавши базу постійних клієнтів за підпискою, отримавши позитивні відгуки, які розміщені на сайті, одночасно накопичуємо широкий асортимент товарів у ІМ. Уточнюємо статистичні дані щодо товарів з найвищими продажами. Водночас можемо запустити продажі під замовлення й пропонуємо клієнтам вибір: або купити дешево з тривалою доставкою, або дорого й швидко. Так одночасно розвиваючи кілька моделей, можна збирати більшу кількість замовлень і, відповідно, мати більший дохід, а також отримувати дані щодо нових популярних товарів, які можна знайти в дропшиппера або в закордонного постачальника. Така комбінована бізнес-модель уможливить співпрацю як з територіально віддаленими постачальниками, клієнтами, так і з локальними, що сприятиме підвищенню продажів універсальних і нових товарів.

Поряд з описаними, у друкованій літературі та на численних електронних сайтах, порталах описано десятки підходів створення, організації, функціонування ІМ. Переважно вони стосуються досвіду вітчизняних Інтернет-підприємців, проте існує низка перекладених видань, статей, монографій, у яких автори повністю або частково дублюють, повторюють, уточнюють інформацію вже описану раніше. Загальний висновок, як нам здається, — надзвичайна актуальність різноманітних питань розвитку Інтернет-магазинів в Україні, можливості їх швидкого створення або купівлі/оренди чи не кожним бажаючим привели до статистичних показників зростання е-комерції, збільшення продажів товарів і послуг в Інтернет-середовищі, та водночас зростання проблем і спірних питань функціонування ІМ. Адже відомі й часті факти закриття ІМ, зокрема в 2018 році їх закрито більш як 100 тисяч.

Підсумовуючи особливості організації Інтернет-магазинів, значимо надзвичайну актуальність тренду Інтернет-підприємництва в світі та в Україні, зростаючу роль ціннісних і фінансових переваг електронної комерції та продажів через Інтернет-магазини, зокрема. Звісно, існують і негативні приклади електронного підприємництва. Проте, щоб запобігти можливим проблемам у е-комерції, експерти радять не поспішати створювати ІМ за допомогою сайтів-конструкторів, радше, усвідомити означені нами вище питання організації ІМ і ретельно спланувати його майбутню бізнес-модель, бізнес-процеси та доходи. Особливо цінним таке стратегічне бачення є в умовах зростаючих вимог до технологічної складової ІМ, потреби в його мультिकанальному

просуванні й забезпеченні безпеки особистих і платіжних даних покупців.

Ринок е-комерції динамічно розвивається й успішно вирішує більшість проблем, а ефективні практики, за оцінками клієнтів, доволі швидко перетворюються фактично на стандарти галузі. Саме завдяки сучасним користувачам Інтернет-ресурсів, які є надзвичайно вимогливими, розробникам доводиться докладати максимум зусиль, аби створити дійсно конкурентоспроможний ІМ, сайт якого є зручним, інтуїтивно зрозумілим, швидким і привабливим для користувачів.

Отже, описані нами підходи й способи організації ІМ, вирішення відомих і нових законодавчих, нормативних, фінансових, клієнтських, маркетингових та інших ситуацій ринку е-комерції є лише верхівкою майбутньої Індустрії 4.0, принципи та інструменти якої змінюють і стратегію компанії, і її бізнес-модель. Тому довгострокового ефекту компаніям слід очікувати в разі глибокого розуміння можливостей і ризиків, що принесе Індустрія 4.0, а також системно застосовуючи стратегічні й тактичні методи планування та управління, стратегічне мислення та стратегічну роботу у власних ІТ-структурах у контексті інформаційно-технологічних змін зовнішнього середовища. Саме такі аспекти стануть предметом наших подальших наукових досліджень.