

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ В
ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Ковальчук Р.Р.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н., доц. Ємець О.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доц. Судук Н.В.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	7
1.1. Сутність та еволюція Інтернет-магазинів	7
1.2. Вплив цифрової трансформації на сферу онлайн-торгівлі	15
1.3. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку бізнесу	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ	32
2.1. Огляд ринку електронної комерції: глобальні та локальні тенденції	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища	37
2.3. Дослідження споживчих вподобань і поведінки покупців	44
2.4. Оцінка ефективності існуючих стратегій Інтернет-магазинів	49
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ	60
3.1. Визначення ключових цілей та KPI розвитку Інтернет-магазину	60
3.2. Впровадження цифрових технологій: штучний інтелект, Big Data, персоналізація	67
3.3. Оптимізація маркетингових стратегій (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг)	75
3.4. Використання омніканального підходу та автоматизація бізнес-процесів	85
Висновки до розділу	93
ВИСНОВОК	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Цифрова трансформація, що охопила економічну та соціальну сферу протягом останніх двох десятиліть, корінним чином змінила механіку підприємницької діяльності та поведінку споживача. Інтернет-торгівля, яка свого часу розпочиналася як спроба дистанційного продажу окремих категорій товарів, нині перетворилася на складну екосистему, що поєднує технології електронних платформ, аналітику великих даних, логістичні мережі й маркетингові інструменти. У цих умовах інтернет-магазин перестає бути лише каналом збуту – він стає центром клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, що формує конкурентні переваги підприємства і впливає на структуру ринку в цілому.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними обставинами. По-перше, стійке зростання частки електронної комерції у структурі роздрібних продажів створює можливості й одночасно підвищує інтенсивність конкуренції: гравцям ринку необхідно не лише підтримувати функціонал онлайн-торгівлі, але й формувати стратегії, що забезпечать довгострокову конкурентоспроможність. По-друге, швидке впровадження технологій (штучний інтелект, Big Data, хмарні сервіси, мобільні платформи) змінює вимоги до організації бізнес-процесів, клієнтського обслуговування та логістики. По-третє, у контексті України питання адаптації стратегій інтернет-магазинів до умов цифрової економіки набувають додаткової важливості у зв'язку зі змінами структурних параметрів ринку, поведінки споживачів і розвитком локальних платформ (як приклад – трансформація провідних онлайн-ритейлерів у маркетплейси та розширення мережі пунктів видачі).

Метою та завданням дослідження даної магістерської роботи є розробка стратегії розвитку інтернет-магазину в умовах цифрової трансформації, яка забезпечить підвищення його конкурентоспроможності, операційної ефективності та клієнтського досвіду. Досягнення цієї мети

передбачає комплексне поєднання теоретичного аналізу, діагностики сучасного стану ринку та практичної розробки інструментів стратегічного управління.

Для реалізації мети поставлено та послідовно вирішено такі завдання:

1. Розкрити поняття та ключові особливості електронної комерції як економічного явища та інструменту бізнес-діяльності.

2. Проаналізувати основні тренди цифрової трансформації і їхній вплив на бізнес-моделі інтернет-магазинів.

3. Узагальнити теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств електронної комерції.

4. Провести системний аналіз існуючих стратегічних моделей інтернет-магазинів.

5. Розробити практичні рекомендації та структуру стратегії розвитку інтернет-магазину з урахуванням сучасних цифрових технологій, маркетингових інструментів і логістичних рішень.

6. Оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності інтернет-магазину (KPI).

Об'єктом дослідження є процеси розвитку інтернет-магазину ROZETKA в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування стратегії розвитку інтернет-магазину, зокрема механізми інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, підходи до побудови омніканального сервісу та моделі монетизації на платформі маркетплейсу.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, що

забезпечують теоретичну обґрунтованість і практичну спрямованість результатів, зокрема: методи аналізу і синтезу (для систематизації теоретичних положень і виявлення закономірностей), порівняльний аналіз (для зіставлення стратегічних підходів та моделей), економіко-статистичні методи (для оцінки тенденцій ринку та ключових показників ефективності), SWOT- і PEST-аналізи (для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз), метод кейс-дослідження (для ілюстрації практичних рішень на прикладі діяльності провідного інтернет-ритейлера) та експертні методики (для формування рекомендацій та оцінки впровадження запропонованих заходів). Застосовано також елементи моделювання (для проєкції впливу стратегічних ініціатив на фінансові та операційні показники).

Наукова новизна дослідження полягає у системному поєднанні теоретичних підходів до цифрової трансформації з практичними механізмами реалізації стратегії розвитку інтернет-магазину, що враховують сучасні технологічні рішення (AI, Big Data, хмарні сервіси) та логістичні інновації. Запропоновано інтегровану модель стратегічного розвитку, яка поєднує платформний підхід, омніканальність і клієнтоорієнтовані сервіси, а також набір KPI для оцінки результативності її впровадження.

Практичне значення одержаних результатів роботи визначається можливістю безпосереднього використання розроблених положень та рекомендацій у діяльності інтернет-магазинів різного масштабу. Запропоновані інструменти дозволяють оптимізувати маркетингові комунікації, підвищити ефективність управління асортиментом і запасами, покращити клієнтський досвід за рахунок персоналізації та автоматизації сервісів, а також адаптувати логістичні рішення під вимоги швидкої доставки та доступності. Окремі розробки роботи можуть бути використані як база для підготовки бізнес-планів, інвестпроектів та внутрішніх дорожніх карт цифрової трансформації.

Структура роботи визначена логікою від теоретичного підґрунтя до

практичної розробки стратегії та її оцінки. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам розвитку інтернет-магазинів в умовах цифрової економіки (пояснення ключових понять, аналіз трендів цифрової трансформації, огляд стратегічних підходів); другий розділ має аналітичний характер і містить дослідження сучасного стану ринку та аналіз практики діяльності інтернет-магазинів; третій розділ зосереджено на розробці конкретної стратегії розвитку інтернет-магазину з наборами заходів і показників впровадження. У висновках підсумовано результати дослідження та надано рекомендації для практичного застосування.

Очікується, що результати цієї роботи сприятимуть глибшому розумінню тенденцій трансформації ринку електронної комерції та нададуть практично орієнтований інструментарій для менеджменту інтернет-магазинів, який дозволить підвищити їхню стійкість, ефективність і адаптивність в умовах динамічних технологічних і ринкових змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та еволюція Інтернет-магазинів

Електронна комерція у сучасній економіці виступає як багатовимірне явище, що поєднує технологічні, організаційні, правові і соціальні аспекти реалізації товарів і послуг. У широкому значенні під електронною комерцією розуміють сукупність економічних транзакцій, які здійснюються з використанням електронних інформаційних мереж; у прикладному – це функціонування інтернет-магазину як інтегрованої платформи для взаємодії продавця та покупця. Сутнісно інтернет-магазин є інструментом доставки цінності: від пошуку інформації й оформлення замовлення до оплати й отримання продукту, при цьому бізнес-моделі, механізми монетизації та операційні процеси значно відрізняються від традиційної роздрібної торгівлі.

Ключовим відмінником електронної торгівлі є зниження транзакційних витрат у сенсі пошуку інформації та порівняння пропозицій; цю зміну пояснюють теорії транзакційних витрат. Водночас зниження одних витрат супроводжується виникненням нових – витрат на побудову й підтримку ІТ-інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, організацію логістики й підтримку клієнтського сервісу. Як наслідок, економічна раціональність переходу в онлайн має розглядатися через призму повної вартості володіння й операційних ризиків.

У науковому дискурсі для пояснення джерел конкурентних переваг інтернет-магазинів застосовують кілька комплементарних парадигм. По-перше, ресурсно-орієнтований підхід акцентує увагу на даних, алгоритмах і процесах як основних нематеріальних ресурсах, які важко копіюються й тому забезпечують стійку перевагу. По-друге, теорія платформ і двосторонніх

ринків пояснює феномен маркетплейсів: мережеві ефекти (чим більше продавців – тим більше привабливості для покупців і навпаки) дозволяють розвивати екосистеми з високою швидкістю масштабування. По-третє, клієнтоцентричні підходи визначають практики оптимізації взаємодії: від спрощеного оформлення замовлення й швидкого пошуку до політик повернення і програм лояльності.

З технічної точки зору інтернет-магазин складається з кількох логічних шарів: фронтенд (веб-інтерфейс, мобільний додаток), шар оркестрації API, бек-енд (каталог, управління замовленнями), платіжна інфраструктура, модулі аналітики та інтеграція з логістичними партнерами. Архітектурний підхід із застосуванням мікросервісів і API дозволяє гнучко масштабувати систему, втім вимагає суворої політики безпеки, шифрування даних і процедур резервного копіювання. Ефективна реалізація єдиного представлення клієнта стає базисом, для персоналізації та управління життєвим циклом клієнта (CLV).

Електронна комерція у сучасній економіці виступає як багатовимірне явище, що поєднує технологічні, організаційні, правові і соціальні аспекти реалізації товарів і послуг. У широкому значенні під електронною комерцією розуміють сукупність економічних транзакцій, які здійснюються з використанням електронних інформаційних мереж; у прикладному – це функціонування інтернет-магазину як інтегрованої платформи для взаємодії продавця та покупця [4]. Сутнісно інтернет-магазин є інструментом доставки цінності: від пошуку інформації й оформлення замовлення до оплати й отримання продукту, при цьому бізнес-моделі, механізми монетизації та операційні процеси значно відрізняються від традиційної роздрібно торгівлі.

Ключовим відмінником електронної торгівлі є зниження трансакційних витрат у сенсі пошуку інформації та порівняння пропозицій; цю зміну пояснюють теорії трансакційних витрат. Водночас зниження одних витрат супроводжується виникненням нових – витрат на побудову й підтримку IT-інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, організацію логістики й

підтримку клієнтського сервісу. Як наслідок, економічна раціональність переходу в онлайн має розглядатися через призму повної вартості володіння й операційних ризиків.

У науковому дискурсі для пояснення джерел конкурентних переваг інтернет-магазинів застосовують кілька комплементарних парадигм. По-перше, ресурсно-орієнтований підхід акцентує увагу на даних, алгоритмах і процесах як основних нематеріальних ресурсах, які важко копіюються й тому забезпечують стійку перевагу. По-друге, теорія платформ і двосторонніх ринків пояснює феномен маркетплейсів: мережеві ефекти (чим більше продавців – тим більше привабливості для покупців і навпаки) дозволяють розвивати екосистеми з високою швидкістю масштабування. По-третє, клієнтоцентричні підходи визначають практики оптимізації взаємодії: від спрощеного оформлення замовлення й швидкого пошуку до політик повернення і програм лояльності.

З технічної точки зору інтернет-магазин складається з кількох логічних шарів: фронтенд (веб-інтерфейс, мобільний додаток), шар оркестрації API, бек-енд (каталог, управління замовленнями), платіжна інфраструктура, модулі аналітики та інтеграція з логістичними партнерами. Архітектурний підхід із застосуванням мікросервісів і API дозволяє гнучко масштабувати систему, втім вимагає суворої політики безпеки, шифрування даних і процедур резервного копіювання. Ефективна реалізація єдиного представлення клієнта стає базисом, для персоналізації та управління життєвим циклом клієнта.

Практична класифікація моделей e-commerce включає: D2C, маркетплейси (комісійна модель), підпискові моделі, омніканальні рішення (поєднання он- та офлайн-точок). Кожна модель має свої операційні вимоги: D2C передбачає контроль маржі і бренд-досвіду, але потребує власної логістики; маркетплейс розширює асортимент без прямих інвестицій у товарні запаси, проте потребує модерації продавців, верифікації якості та інструментів вирішення спорів (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні бізнес-моделі електронної комерції та операційні наслідки

Модель	Коротка характеристика	Операційні наслідки
D2C (Direct-to-Consumer)	Прямі продажі через власний канал; повний контроль над брендом	Потрібна власна логістика; інвестиції в маркетинг; вища маржа
Маркетплейс (комісійна модель)	Платформа для сторонніх продавців; монетизація через комісії	Потрібна модерація і стандарти якості; управління продавцями
Підписка	Регулярні поставки/доступ за підпискою; стабільні грошові потоки	Потреба в ретеншн-стратегіях і прогнозуванні попиту
Оmnіканал	Інтеграція онлайн і офлайн точок продажу	Синхронізація запасів; єдина CRM; складніша координація процесів

*розроблено автором

Переваги електронної торгівлі очевидні: доступність 24/7, зниження бар'єрів входу на ринки, можливість швидкого масштабування, гнучке ціноутворення і глибока аналітика поведінки покупців. У поєднанні з AI і Big Data ці можливості дозволяють формувати персоналізовані пропозиції, збільшувати коефіцієнт конверсії й середній чек. Однак існують суттєві ризики: кіберзагрози, шахрайство, витрати на інформаційну безпеку, логістичні ускладнення (особливо при трансграничній торгівлі) та регуляторні виклики, податкове й митне середовище, вимоги до обробки персональних даних (Табл.1.2).

Переваги та ризики електронної комерції

Переваги	Ризики та обмеження
Доступність 24/7; широка географія збуту; легкий доступ до нових ринків	Кіберризика; шахрайство; витрати на інформаційну безпеку
Можливість масштабування при відносно нижчих капіталовкладеннях	Необхідність інвестицій у ІТ та інфраструктуру
Потужні аналітичні можливості (Big Data)	Регуляторні бар'єри, трансграничні податки
Персоналізація пропозицій і таргетований маркетинг	Складна логістика та витрати на повернення
Швидке тестування нових продуктів і гнучке ціноутворення	Висока конкуренція і ціновий тиск

*розроблено автором

Логістична складова заслуговує окремої уваги: для споживача очікування щодо швидкості доставки і прозорості відстеження дедалі підвищуються. Інтернет-магазини, що інвестують у мережу складів, dark stores або локальні пункти видачі, отримують очевидну конкурентну перевагу в швидкості та надійності сервісу. Питання оптимізації повернень також належить до критичних: політика повернення впливає на конверсію та повторні покупки, а погано налагоджений процес повернення може суттєво збільшувати питомі витрати.

Юридичний контекст зумовлює необхідність дотримання правил захисту прав споживачів, регулювання електронних платежів і обробки персональних даних [20, 21]. У випадку трансграничної торгівлі до цього додаються митні формальності та питання оподаткування. Якісно оформлені політики конфіденційності, повернень і умов користування не лише знижують ризики, а й підсилюють довіру клієнтів.

Практичний кейс українського ринку ілюструє інтеграцію теорії і практики: локальні гравці, що інвестували в логістику, оптимізували UX та адаптували сервіси під локальні потреби (мови, опції оплати, локальні методи доставки), демонструють стійшу конкурентність. Приклад Rozetka вказує на важливість побудови екосистеми (маркетплейс + логістика +

клієнтські сервіси), яка дозволяє масштабуватися і одночасно підтримувати контроль за сервісом.

У контексті стратегії розвитку Rozetka логістика поступово перетворюється з «допоміжної функції» на один із ключових елементів ціннісної пропозиції. Компанія послідовно розбудовує багаторівневу модель: центральні та регіональні склади, партнерські служби доставки, власні пункти видачі й поштомати, інтегровані з ІТ-системами в режимі реального часу. Це дає змогу не лише скорочувати терміни доставки, а й гнучко управляти асортиментом за регіонами, оптимізувати маршрути та завантаження транспортних засобів.

У науковому й прикладному аспектах залишається декілька відкритих питань, що потребують подальших досліджень і емпіричної перевірки. По-перше, методики вимірювання економічної вартості даних як стратегічного ресурсу. По-друге, оптимальні архітектурні рішення для середніх гравців у локальних ринках: які поєднання хмарних сервісів і локальної інфраструктури дають найкращий результат у розрізі окупності? По-третє, методи збалансування персоналізації й приватності, а також ефективні КРІ для вимірювання впливу омніканальної інтеграції на рентабельність (Табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні КРІ для інтернет-магазину

Група КРІ	Показники	Цільові значення (орієнтовні)
Фінансові	Виручка, маржа, LTV (lifetime value), CAC (customer acquisition cost)	Залежить від категорії; приклад: LTV/CAC > 3
Операційні	Середній час обробки замовлення; % доставок вчасно; % повернень	Середній час обробки < 48 год; доставок вчасно > 95%; повернень < 10%
Клієнтські	Конверсія (візит → покупка); середній чек; NPS; частка повторних покупок	Конверсія 2–5%; повторні покупки > 25%; NPS > 30

*розроблено автором

На рівні управління стратегія інтернет-магазину повинна поєднувати три основні елементи: (1) асортиментну політику (ширина та глибина категорій, нішеві продукти), (2) операційну досконалість (логістика, SLA доставки, політика повернень), (3) клієнтський досвід (UX, персоналізація, програми лояльності). Лише збалансоване розгортання цих компонентів разом із технічною надійністю і правовою відповідністю забезпечить довгострокову конкурентоспроможність. Розвиток електронної комерції неможливо розглядати у відриві від екосистемного підходу. Сучасний інтернет-магазин – це не лише сайт чи мобільний додаток, а цілий комплекс взаємодіючих компонентів, який формує «цифровий ланцюг створення цінності». Кожен із елементів цього ланцюга забезпечує безперервність споживацького досвіду та підтримує конкурентоспроможність бізнесу.

До ключових елементів такої екосистеми належать:

- Клієнтський інтерфейс – веб-сайт, мобільний застосунок, маркетплейсні сторінки, канали соціальної комерції.
- Маркетинг і аналітика – SEO, контекстна реклама, таргетовані кампанії, A/B-тестування, CRM-системи.
- Операційна платформа – CMS/ERP, інтегровані платіжні шлюзи, системи керування замовленнями (OMS).
- Логістика та фулфілмент – склади, служби доставки, dark-stores, сервіси останньої милі.
- Підтримка клієнтів – чат-боти, контакт-центри, післяпродажне обслуговування та політика повернень.
- Безпека та відповідність вимогам – захист персональних даних, дотримання вимог GDPR/ЗУ «Про захист персональних даних», протидія шахрайству.

Кожен елемент не лише виконує власну функцію, а й впливає на інші: ефективність маркетингу залежить від якості аналітики; швидкість доставки – від налаштованих процесів фулфілменту; рівень довіри – від безпеки та прозорості обробки даних. Саме інтеграція всіх складових забезпечує стійке

зростання ключових показників – LTV (Пожиттєва цінність клієнта), NPS (Лояльність клієнта), середній чек.

Успішні компанії, на кшталт Rozetka, демонструють, що стратегічна координація цих елементів має вирішальне значення. Наприклад, їхня розгалужена мережа пунктів видачі працює у тісному зв'язку з аналітичними системами, які прогнозують попит і оптимізують запаси, що знижує витрати на логістику та скорочує час доставки (Рис 1.1).

Екосистема електронної комерції



Рис.1.1. Взаємодія екосистеми електронної комерції

*розроблено автором

У завершення, автор наголошує на тому, що інтернет-торгівля – це не просто канал збуту, а комплексна трансформація бізнес-моделі, яка вимагає від менеджменту стратегічного бачення, інвестицій у технології та операційну інфраструктуру, а також постійного моніторингу регуляторного поля. Подальше дослідження у другому розділі має бути спрямоване на

емпіричну верифікацію теоретичних положень (SWOT/PEST-аналіз конкретного інтернет-магазину, оцінка KPI і впливу цифрових ініціатив).

Підсумовуючи, підрозділ формуємо аналітичну базу для подальшого дослідження: електронна комерція є складною багаторівневою системою, де конкурентна боротьба відбувається на перетині технологічних інновацій, організаційних рішень і клієнтських практик. Теоретичні моделі TCE, RBV, платформної економіки та клієнтського досвіду дають різні, але взаємодоповнювальні інструменти для аналізу. Практичні виклики – кібербезпека, логістика, регулювання і побудова довіри – визначають пріоритети стратегічного планування інтернет-магазинів. Для подальшого розгортання дослідження необхідно перейти до емпіричної діагностики (розділ 2), яка дозволить верифікувати теоретичні припущення в конкретному кейсі і сформулювати практичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в контексті цифрової трансформації.

1.2. Вплив цифрової трансформації на сферу онлайн-торгівлі

Цифрова економіка радикально змінює умови ведення бізнесу, і особливо відчутно ці зміни впливають на сферу онлайн-торгівлі. Сучасний інтернет-магазин не є просто веб-вітриною для продажу товарів. Це складна система, яка охоплює маркетинг, логістику, фінанси, аналітику й обслуговування клієнтів, а кожен із цих компонентів дедалі тісніше пов'язаний з цифровими технологіями. В Україні, де електронна комерція зростає двозначними темпами навіть у складний період воєнних дій, цифрова трансформація стала ключовою умовою конкурентоспроможності. За оцінками галузевих експертів, обсяг онлайн-покупок у 2024 році сягнув близько 239 млрд грн, що на чверть перевищує показник попереднього року. Частка інтернет-продажів у роздрібному товарообороті вже перевищує 10 %, а у першій половині 2025 року кількість онлайн-транзакцій зростає ще на 19 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Ці дані свідчать: цифрові

сервіси перестали бути допоміжним інструментом і перетворилися на рушійну силу розвитку торгівлі.

Цифрова трансформація онлайн-бізнесу – це не впровадження окремих модних рішень, а комплексне переосмислення бізнес-процесів. У центрі цієї трансформації – збір і аналітика даних. Великі масиви інформації про поведінку користувачів дають змогу точно прогнозувати попит, коригувати асортимент, оптимізувати ціни й маркетингові витрати. Хмарні сервіси дозволяють швидко масштабувати інфраструктуру без значних капіталовкладень, мобільні додатки спрощують доступ споживачів до товарів, а штучний інтелект дає можливість автоматизувати рутинні операції, пропонувати персоналізовані рекомендації та підвищувати конверсію.

Цифрова трансформація для інтернет-магазинів охоплює:

- цифровий маркетинг – SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, персоналізовані розсилки;
- аналітику даних і Big Data – збір і обробку інформації про мільйони транзакцій, що дає змогу передбачати попит і оптимізувати запаси;
- хмарні та мобільні технології – швидке масштабування інфраструктури без великих капіталовкладень;
- штучний інтелект – системи рекомендацій, чат-боти, автоматичне ціноутворення;
- автоматизацію логістики – від систем управління складами до «останньої милі» доставки.

Ці елементи формують нову конкурентну перевагу: здатність працювати швидше, точніше й дешевше за традиційні моделі.

Приклад українського ринку демонструє, що цифрові інструменти безпосередньо впливають на економічні результати. Якщо інтернет-магазин із щомісячним маркетинговим бюджетом 100 тис. грн має 10 000 відвідувань і конверсію 3 %, середній чек 1 000 грн, то його місячний дохід становитиме 300 тис. грн. Після впровадження персоналізованих рекомендацій і оптимізації сайту конверсія може зрости до 5 %, а середній чек – до 1 100

грн. У такому випадку дохід збільшиться до 550 тис. грн, а чистий прибуток фактично подвоїться без збільшення рекламного бюджету.

Далі наведено приклади того, як конкретні цифрові технології впливають на заробіток інтернет-магазину (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Як цифрові технології впливають на заробіток інтернет-магазину

Що робимо	Що вимірюємо	Очікуваний результат	Пояснення простими словами
Персоналізація (показ різних товарів різним людям)	Дохід від продажів	+10–15 %	Кожному покупцю показують товари, які йому цікаві – він купує більше
Рекомендації товарів («разом купують...»)	Середній чек	+8–20 %	Люди частіше додають додаткові товари в кошик
Краща організація доставки	Замовлення вчасно	+5–15 %	Швидка доставка підвищує довіру і повторні покупки
Оптимізація сайту та серверів	Швидкість сайту	Сторінки завантажуються на 30–60 % швидше	Швидкий сайт – менше відмов і більше покупців

*розроблено автором

Ефективність впровадження цифрових рішень підтверджують і розрахунки окупності інвестицій. Більшість ключових ініціатив окуповуються протягом одного-двох років. Системи рекомендацій на основі штучного інтелекту потребують разових витрат від 0,5 до 1,5 млн грн і дають змогу збільшити дохід на 20–40 %. Створення невеликого власного складу («дарк-стору») коштує дорожче – від 2 до 8 млн грн, проте забезпечує швидшу доставку та підвищує прибуток на 15–30 %. Перехід на хмарні сервери вимагає інвестицій у межах 200–800 тис. грн і дає змогу зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру на 25–50 %, одночасно підвищуючи швидкість роботи сайту. Системи безпеки не приносять прямого доходу, проте значно знижують ризики фінансових втрат від кібератак (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Скільки коштує впровадження і що можна заробити

Ініціатива	Разові витрати (тис. грн)	Щорічні витрати (тис. грн)	Приблизна віддача за 1–2 роки
Система рекомендацій (штучний інтелект)	500–1500	100–300	Дохід може зрости на 20–40 %
Невеликий власний склад («дарк-стор»)	2000–8000	500–1500	Швидша доставка, прибуток +15–30 %
Перехід на «хмарні» сервери	200–800	50–200	Швидший сайт, економія 25–50 % на ІТ
Системи безпеки	300–1000	80–250	Зменшення ризику кібератак та штрафів

*розроблено автором

Особливо яскраво переваги цифрової трансформації видно на прикладі українського маркетплейсу Rozetka. Компанія не лише розвиває власний сайт і мобільні додатки, а й активно інвестує в логістику. Створена служба Rozetka Delivery дозволила скоротити середню вартість доставки одного замовлення з приблизно 50 грн до 30 грн і зменшити час доставки з трьох до двох днів. Для партнерів це означає економію десятків тисяч гривень на місяць і вищу лояльність покупців. Власна мережа поштоматів і пунктів видачі забезпечує контроль якості сервісу, а інтеграція з CRM та API-рішеннями дає можливість автоматично відстежувати статус посилок у реальному часі.

Паралельно Rozetka застосовує аналітику поведінки клієнтів і системи персональних рекомендацій. Близько 60 % замовлень оформлюється через мобільні пристрої, що ще раз підкреслює важливість мобільної оптимізації, швидких додатків та безконтактних способів оплати.

Разом із перевагами цифровізація несе й нові ризики. Найсерйозніші з них – можливі зміни в законодавстві й оподаткуванні, кібератаки, збої у роботі логістики [25]. Для великих маркетплейсів це означає потенційні втрати мільйонів гривень. Успішні компанії формують комплексну політику

управління ризиками: постійний юридичний моніторинг, резервні копії й багаторівневі системи захисту даних, диверсифікацію каналів доставки та страхування ключових операцій. Основні ризики та як їх зменшити подані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні ризики та як їх зменшити

Ризик	Що може статися	Як запобігти
Зміни в законах або податках	Можливе подорожчання товарів, нові правила продажу	Юридичний супровід, уважно стежити за змінами
Кібератаки	Втрата даних, проблеми з роботою сайту	Інвестиції в безпеку, резервні копії, страхування
Проблеми з доставкою	Затримки або зриви поставок	Працювати з кількома службами доставки

*розроблено автором

Цифровізація економіки значно вплинула на розвиток електронної комерції, створюючи нові можливості для бізнесу, споживачів та урядів. Однак, даний процес також породжує низку правових викликів, пов'язаних із адаптацією нормативної бази до швидко змінюваних технологій і нових моделей бізнесу. Зокрема, задля повнішого розуміння впливу цифровізації на електронну комерцію вважаю за доцільне виокремити кілька ключових аспектів.

Перший аспект полягає в зміні бізнес-моделей, що виникають під впливом цифрових технологій. З розвитком Інтернету, зокрема, омніканальних стратегій, з'являються нові підходи у сфері взаємодії зі споживачами. Продавці відтепер мають можливість пропонувати свої товари й послуги на багатьох платформах одночасно, що робить ринок більш доступним і конкурентним.

Другий аспект стосується правового регулювання електронних транзакцій і контрактів. З поширенням електронної комерції збільшується кількість угод, що укладаються в цифровому середовищі. Вказане вимагає забезпечення правової визначеності та надійності таких угод. Відтак, в

даному контексті важливу роль відіграють норми щодо електронних підписів, електронних документів та цифрових ідентифікаторів. Законодавство багатьох країн адаптується до таких модифікацій, проте у міжнародній практиці спостерігаються відмінності, що ускладнює транскордонну торгівлю.

Третій аспект пов'язаний із захистом прав споживачів в умовах цифрової економіки. Споживачі стикаються з новими ризиками, зокрема з порушенням конфіденційності, використанням їхніх персональних даних без згоди, а також із шахрайством у цифровому середовищі.

Четвертий аспект – це кібербезпека. Збільшення кількості електронних транзакцій супроводжується зростанням кіберзагроз. Питання захисту даних, запобігання кіберзлочинам та захисту інформації стають ключовими для ефективного функціонування електронної комерції [23]. Національні уряди та міжнародні організації продовжують розробляти законодавчі ініціативи для забезпечення кібербезпеки, однак ці зусилля часто стикаються з проблемами впровадження та дотримання в різних юрисдикціях. Таким чином, як бачимо, цифровізація диктує нові умови для правового регулювання електронної комерції, але вона також відкриває нові можливості для вдосконалення правових механізмів і створення більш ефективного нормативного середовища. Вивчення кожного з цих аспектів дає змогу зрозуміти, як адаптувати правові системи для подальшого розвитку електронної комерції та забезпечити баланс між інноваціями і захистом прав усіх учасників процесу.

Так, розглядаючи перший аспект, а саме: зміну бізнес-моделей під впливом цифрових технологій – доцільно проаналізувати статтю «Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda». Зокрема, у статті висвітлюються кілька ключових напрямів трансформації бізнес-моделей, а саме: інтеграція цифрових платформ. Вона акцентує увагу на тому, що цифрові платформи, такі як Amazon та Alibaba, сприяють глобалізації бізнесу і спрощують доступ компаній до міжнародних ринків. Платформи

зменшують необхідність у фізичній інфраструктурі та дозволяють швидко масштабувати бізнес. Вони також забезпечують інтеграцію бізнес-процесів на єдиній цифровій платформі, що зменшує витрати та покращує ефективність. Автор підкреслює значення омніканальних стратегій у сучасних бізнес-моделях. Дані стратегії дозволяють підприємствам працювати з клієнтами через кілька каналів одночасно, зокрема онлайн-магазини, мобільні додатки та інші цифрові платформи. Вказане, підвищує рівень залученості споживачів і створює безперервний досвід для клієнтів, що важливо для утримання клієнтської бази.

Штучний інтелект (AI) та Big Data відіграють ключову роль у персоналізації та автоматизації процесів, таких як управління запасами, обробка замовлень і маркетингові кампанії [18]. Науковцями підкреслюється, що завдяки використанню даних про поведінку споживачів компанії можуть точніше прогнозувати попит і ефективніше керувати ресурсами, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Соціальні платформи виступають потужним інструментом для створення та підтримки взаємодії з клієнтами. Авторами розглядаються дані платформи як спосіб не лише просувати товари та послуги, але й збирати зворотний зв'язок від клієнтів, залучаючи їх до процесу створення нових продуктів. Вказане дозволяє компаніям будувати лояльність до бренду та краще реагувати на змінні потреби ринку .

Зауважу також, що український досвід трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових технологій є важливим аспектом даного дослідження. Суттєву роль у цьому процесі відіграли провідні маркетплейси країни, такі як «Rozetka», «Prom.ua», «Епіцентр», «АЛІО», «F.ua» та інші. Дані платформи сприяли цифровізації малих і середніх підприємств, що дозволило підприємцям працювати на національному та міжнародному рівнях без необхідності великих інвестицій у фізичну інфраструктуру [24]. «Rozetka» починала як онлайн-супермаркет електроніки, але з часом перетворилася на один із найбільших маркетплейсів України. Вона дозволяє іншим продавцям

використовувати її платформу для реалізації своїх товарів, надаючи їм інфраструктуру для управління продажами та логістикою. Вказане, допомогло тисячам українських підприємств перейти до онлайн-продажів, особливо під час пандемії COVID-19, коли фізичні точки продажу були закриті або обмежені. Також важливим став приклад «Prom.ua», який із самого початку був створений як маркетплейс для малого та середнього бізнесу. «Prom.ua» пропонує підприємцям готові цифрові рішення для управління інтернет-магазинами, включаючи мобільні додатки та інструменти оптимізації роботи з клієнтами. Зазначене дозволяє підприємцям зосередитися на продажах, не турбуючись про технічні аспекти створення інфраструктури. Отже, успіх цих платформ також показав, що цифрові рішення, зокрема маркетплейси, дозволяють адаптуватися до глобальних викликів та підвищити конкурентоспроможність українських компаній на міжнародних ринках, що стало особливо важливим у воєнний час, коли логістичні та торгові ланцюги були порушені.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація стала визначальним чинником розвитку української електронної комерції. Вона підвищує прибутковість інтернет-магазинів, скорочує витрати на логістику та маркетинг, покращує якість обслуговування клієнтів і створює умови для швидкого масштабування бізнесу. Досвід Rozetka показує, що своєчасні інвестиції в інтелектуальні рекомендаційні системи, мобільні сервіси та власну логістику приносять подвійний ефект: зростає дохід і зміцнюється лояльність споживачів. Водночас грамотне управління ризиками – від кіберзахисту до правового супроводу – є обов'язковою умовою для збереження конкурентних переваг. Український ринок онлайн-торгівлі вже довів, що цифровізація не просто модний тренд, а необхідність для тих компаній, які прагнуть утримувати та розширювати свою частку на динамічному ринку.

1.3. Стратегії розвитку інтернет-магазинів: підходи та моделі

У сучасних умовах цифрової економіки стратегічне планування стає визначальним фактором успіху інтернет-торгівлі. Під стратегією розвитку інтернет-магазину розуміють системно сплановану послідовність управлінських рішень та операційних ініціатив, спрямованих на досягнення довгострокових цілей: зростання виручки, підвищення маржі, розширення частки ринку, поліпшення клієнтського досвіду та оптимізацію витрат [13]. Для розробки робочої стратегії необхідно поєднати зовнішній аналіз ринку із внутрішнім аудитом компанії, виокремити найефективніші моделі розвитку та вибрати комбінацію ініціатив, яка забезпечить максимальний мультиплікативний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі. Нижче представлено системний розгляд стратегічних підходів, конкретну адаптацію їх під український ринок і приклади реалізації у провідних локальних гравців.

Вибір конкретної моделі розвитку залежить від масштабів компанії, ресурсних обмежень, рівня конкуренції, позиціонування бренду та зрілості внутрішніх процесів. У практиці провідних українських інтернет-магазинів, зокрема Rozetka, наочно простежується комбінований підхід, коли елементи різних стратегій (маркетплейс, сервісна диференціація, омніканальність, автоматизація) поєднуються в єдину логіку зростання, що підвищує стійкість бізнес-моделі до зовнішніх шоків і технологічних змін.

Перш за все, корисно класифікувати основні стратегічні моделі, що застосовуються в e-commerce:

- (1) стратегія зростання (масштабування), що фокусується на розширенні асортименту, географічній експансії та агресивному маркетингу;
- (2) омніканальна стратегія, що інтегрує офлайн- і онлайн-точки контакту, забезпечуючи єдиний клієнтський досвід;
- (3) стратегія платформи/маркетплейсу, орієнтована на створення екосистеми продавців і покупців;

(4) диверсифікація – розширення бізнесу у суміжні категорії чи сервіси (логістика, фінсервіси);

(5) нішеві та преміум-стратегії, які обирають фокус на вузький сегмент з високою маржою.

Кожна з цих моделей має свої сильні сторони й обмеження, а ефективна стратегія зазвичай поєднує кілька підходів в залежності від ресурсів компанії та умов ринку (Рис. 1.2).

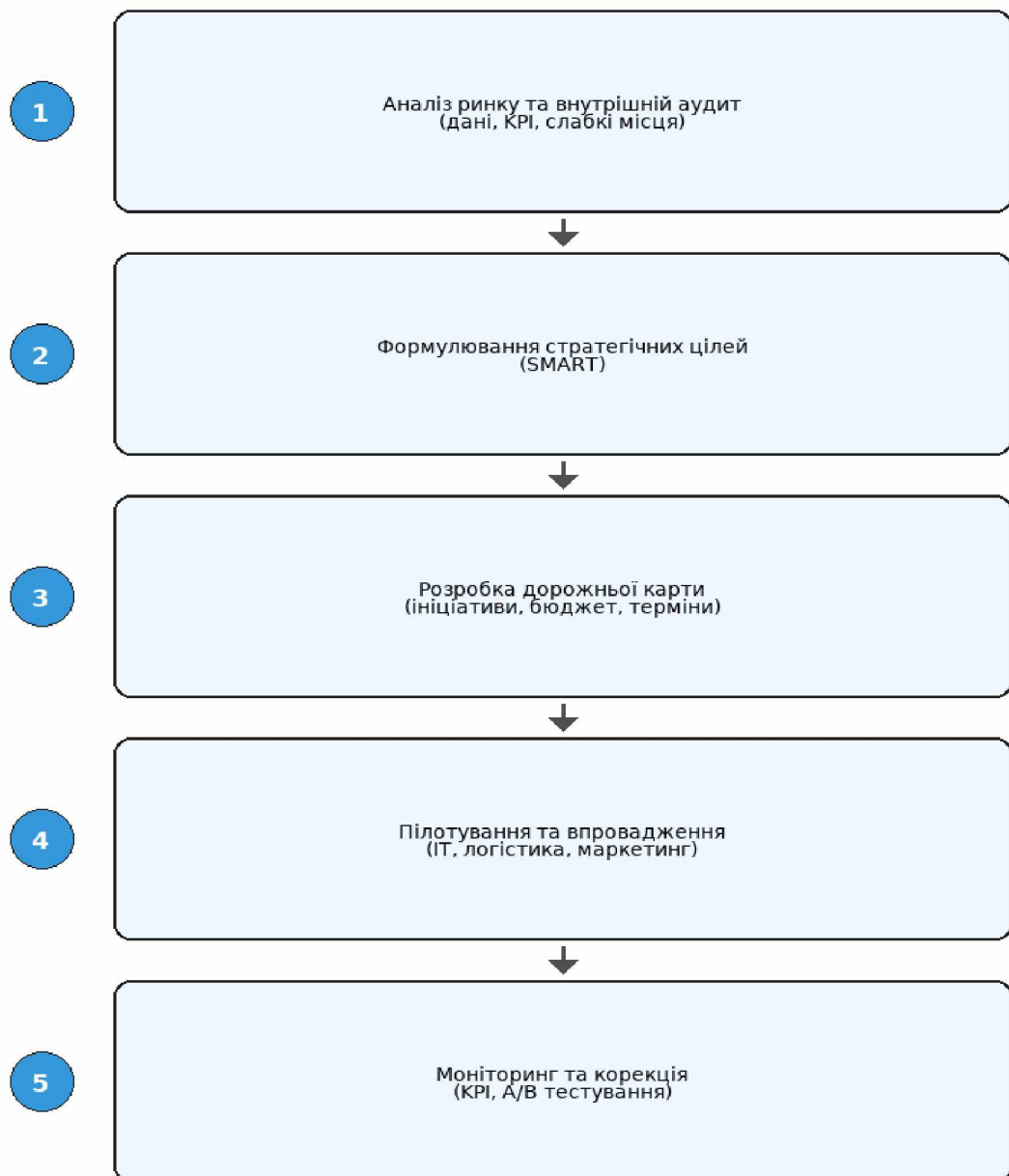


Рис.1.2. Схема стратегічних моделей

*розроблено автором

У контексті українського ринку реалізація зазначених стратегій має свою специфіку, обумовлену структурою попиту, розвиненістю логістичних мереж, рівнем довіри до платіжних інструментів і особливостями конкурентного ландшафту. Приклад Rozetka демонструє комбінацію стратегії зростання та платформи: з одного боку – істотні інвестиції в асортимент і маркетинг; з іншого – розвиток маркетплейсу та власної логістики (Rozetka Delivery), що дозволяє контролювати якість доставки і знижувати питомі витрати. Така комбінація породжує синергію: платформа приваблює продавців і покупців, а власна логістика забезпечує операційну стабільність та швидкість, що підвищує пожиттєву цінність клієнтів.

Стратегія зростання є природним вибором для магазинів із сильним брендом і доступом до фінансування. Вона передбачає масштабування асортименту, агресивний performance-маркетинг і розширення географії доставки. На практиці це вимагає від компанії серйозної інвестиційної дисципліни: збільшення запасів, оптимізація закупівельних ланцюгів, впровадження складських систем (WMS), а також постійного вимірювання KPI – темпу зростання середнього чека, та маржі по категоріях. Приклади локальних гравців, таких як Allo і Comfy, демонструють успішне поєднання масштабування та оптимізації витрат: вони інвестували в інфраструктуру, одночасно автоматизували частину процесів (складські, CRM), що дозволило знизити SAC і підвищити середній чек через крос-продажі.

Оmnіканальна стратегія в Україні набуває все більшої ваги. Споживач очікує єдиної точки контакту: сайт, мобільний застосунок, пункт видачі чи офлайн-шоурум повинні працювати як єдина система. Інтеграція даних із CRM, уніфікована історія покупок і єдина програма лояльності створюють довгострокову цінність. Практично це означає реалізацію єдиної ERP/OMS (Система управління замовленнями), синхронізацію запасів між каналами та забезпечення швидкої видачі замовлень. Компанії, що вчасно впровадили omnіканал, отримують перевагу у вигляді вищої конверсії, кращої утримуваності клієнтів та крос-канального досвіду (перевага особливо

помітна під час сезонних піків).

Стратегія платформи/маркетплейсу змінює бізнес-модель: замість прямого продажу товарів магазин створює майданчик, де сторонні продавці продають свої товари за умовою комісійної винагороди. Переваги - низька потреба у CAPEX на запаси, швидке збільшення каталогу, мультиплікаційний ефект від зростання асортименту. Однак платформи стикаються зі складним завданням модерації якості, логістики, повернень та термінів доставки. На українському ринку платформи відрізняються ступенем вертикальної інтеграції: маркетплейси можуть організовувати власні фулфілмент-послуги або співпрацювати з 3PL. Успіх платформи багато в чому залежить від здатності забезпечити привабливі умови для продавців (низькі комісії, зручні інструменти аналітики, фулфілмент).

Диверсифікація бізнесу – ще один шлях розвитку: окрім торгівлі товарами, інтернет-магазин може надавати сервіси (гарантійне обслуговування, установка), фінансові продукти (наприклад розстрочки), логістичні послуги іншим продавцям. Комбінація товарного та сервісного бізнесу підвищує середню виручку на клієнта і створює беклог можливостей для перехресного продажу. Так, українські магазини, що почали пропонувати додаткові сервіси, отримують вищу маржу й кращу клієнтську утримуваність.

Нішеві та преміум-стратегії передбачають зосередження на вузькому сегменті з більш високою маржею і контролем якості [43]. Це підходить для компаній, які не прагнуть лідерства в обсягах, але бажають отримувати стабільну прибутковість і високу лояльність клієнтів. Прикладом можуть бути локальні магазини, що працюють з товарами для хобі, спортивного спорядження або преміальною технікою - вони інвестують у персоналізований сервіс, гарантії та унікальний асортимент.

При виборі стратегії доцільно застосувати комбінований підхід: поєднувати елементи масштабування з інвестиціями в платформу або омніканал, залежно від завдань і ресурсів. Для оцінки потенціалу кожної

ініціативи доцільно оперувати простими економічними моделями та сценаріями. Нижче наведено приклад такої практичної матриці оцінки ініціатив (Табл.1.7), де кожна ініціатива оцінюється за критеріями: очікуваний вплив на виручку, технологічна складність і ризику впровадження.

Таблиця 1.7

Матриця оцінки ініціатив

Ініціатива	Очікуваний вплив на виручку	Терміни окупності	Технологічна складність	Основні ризику
Система рекомендацій (AI)	+20–40 %	6–18 міс.	середня	якість даних, інтеграція
Dark-store / локальний фулфілмент	+15–30 %	12–36 міс.	висока	капітал, операційні ризику
Оmnіканал (інтеграція точок)	+10–25 %	12–24 міс.	середня-висока	синхронізація запасів
Перехід на хмару / CDN	+5–15 %	3–12 міс.	низька-середня	міграція даних
BNPL / фінсервіси	+5–15 %	12–24 міс.	середня	регуляторні, кредитний ризик

*систематизовано автором на основі джерел [1, 12]

Ця матриця має допомогти приймати інвестиційні рішення в умовах обмежених ресурсів: для початку варто відбирати ініціативи з високим співвідношенням «ефект/ризик» і коротким терміном окупності.

Розробка стратегії передбачає послідовні етапи: аналіз ринку і конкурентного середовища, формулювання цілей (SMART), вибір стратегічної моделі, деталізація ініціатив з бюджетом і KPI, запуск пілотів і масштабування успішних рішень. Рисунок 1.5 візуалізує цю послідовність: від аудиту і постановки цілей до реалізації, моніторингу та корекції. Практичний досвід показує, що адекватний розподіл ролей і відповідальності

(включаючи менеджера з трансформації, IT-архітектора, СМО, операційного директора) критично важливий для швидкого впровадження.

Важливим елементом ефективної стратегії є система КРІ і система управлінської звітності. КРІ мають розподілятися на стратегічні (LTV, доля ринку, маржа) і тактичні (конверсія, середній чек, САС, частка доставок вчасно). Приклад набору КРІ для контрольного списку наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Ключові КРІ для стратегії розвитку інтернет-магазину

КРІ	Опис	Орієнтований цільовий рівень
GMV / виручка	Загальний обсяг продажів	+20–40 % (за 12–24 міс.)
LTV (Lifetime Value)	Середній дохід з клієнта за весь цикл	зростання на 15–30 %
САС (Вартість залучення клієнтів)	Вартість залучення одного клієнта	зниження на 10–20 %
Конверсія сайту	% відвідувачів, що купили	+1–3 п. п.
% доставок вчасно	Якість логістики	95 % +
Частка мобільних транзакцій	% від усіх продажів	>60 %

*систематизовано автором на основі джерела [14]

Для верифікації стратегії використовують сценарне планування: «консервативний», «базовий» і «оптимістичний» сценарії, які враховують різні припущення про зростання трафіку, зміну конверсії і маржі. Кожний сценарій супроводжується фінансовою моделлю, що дозволяє оцінити NPV (чиста поточна вартість), IRR (внутрішня норма прибутковості) та терміни окупності конкретних ініціатив. У локальних прикладах часто застосовують спрощені моделі ROI: наприклад, при вкладенні 1 000 000 грн у систему рекомендацій, за очікуваного приросту виручки 25 % і маржі 12 % - додатковий прибуток за рік становитиме 300 000 грн (приблизна оцінка), тобто окупність ~3–4 роки без урахування подальшого мультиплікаційного ефекту.

Ризики масштабних трансформацій включають технічні (недостатня якість даних, застаріла архітектура), організаційні (опір змінам, дефіцит компетенцій), фінансові (недостатнє фінансування) і зовнішні (регуляторні зміни, форс-мажори). Для мінімізації ризиків рекомендується поетапний підхід: починати з MVP (мінімально життєздатний продукт) – пілотних проєктів з чіткими метриками успіху; проводити регулярні А/В-тести; мати план відкату; забезпечити резервні сценарії логістики та фінансування. Ефективним інструментом є матриця ризик-контроль, яка дозволяє пріоритезувати заходи з погляду ймовірності і впливу.

SWOT-аналіз для українського інтернет-магазину дозволяє скласти картину внутрішніх і зовнішніх факторів та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Нижче наведено приклад простого SWOT-блоку (Табл.1.9), адаптованого під локальні умови інтернет магазину Rozetka.

Таблиця 1.9

SWOT-аналіз

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Відомий бренд; велика клієнтська база; інвестиції в ІТ; власна логістика	Висока залежність від окремих постачальників; технічний борг; вразливість до кіберризиків
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення marketplace; зростання мобільної комерції; впровадження AI-рішень	Регуляторні зміни; конкуренція міжнародних гравців; логістичні ризики під час криз

*розроблено автором

Після розробки стратегії та запуску ініціатив важливо налагодити систему моніторингу та управління змінами. Щомісячні/щоквартальні рев'ю за КРІ, оперативні дашборди і механізми корекції (А/В-тести, бюджетні ребалансування) дозволяють швидко реагувати на відхилення від плану. Успішні практики включають призначення власника КРІ для кожної ініціативи, автоматизовану систему звітності та процедури для швидкого

розгортання виправлень.

Конкретні рекомендації для українських інтернет-магазинів при формуванні стратегії виглядають так:

1. Сконцентруватися на кількох високопріоритетних ініціативах з коротким терміном окупності;
2. Поєднувати операційну оптимізацію (логістика, процесинг) з інвестиціями в клієнтський досвід (персоналізація, мобільні сервіси);
3. Розглянути моделі партнерства (3PL, fintech, маркетплейс) для швидкого масштабування без значних CAPEX;
4. Побудувати безпеку даних і культуру прийняття рішень;
5. Впровадити гнучкий механізм управління ризиками.

Для компаній, що розглядають перехід у модель маркетплейсу, рекомендується почати з модульного підходу: тест для обмеженої категорії товарів, перевірка моделі розрахунків комісій і організація базового фулфілменту.

На завершення важливо підкреслити: стратегія – це не статичний документ, а живий інструмент. Ринок і технології змінюються швидко; успіх залежить від здатності організації швидко адаптуватися та вчитися на результатах. Інвестуючи у гнучку архітектуру, аналітику та операційну надійність, українські інтернет-магазини отримують можливість не лише виживати в умовах конкуренції, а й значно збільшувати свою долю ринку, підвищувати маржу і створювати стійкі конкурентні бар'єри для інших гравців.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичні засади розвитку інтернет-магазинів у контексті сучасної цифрової економіки. Було визначено сутність та ключові особливості електронної комерції, простежено еволюцію онлайн-торгівлі від перших віртуальних вітрин до комплексних

багатоканальних екосистем. Показано, що інтернет-магазин нині виступає не лише каналом збуту, а й повноцінною бізнес-моделлю, що об'єднує маркетинг, логістику, аналітику та сервісну складову.

Проаналізовано вплив цифрової трансформації на діяльність онлайн-ритейлу. Цифровий маркетинг, аналітика великих даних, хмарні технології, автоматизація логістики та інструменти штучного інтелекту формують нову конкурентну перевагу інтернет-магазинів, забезпечуючи швидше прийняття рішень, глибшу персоналізацію та скорочення операційних витрат. Досвід українських лідерів ринку, зокрема Rozetka, демонструє, що системне впровадження ІТ-рішень дає змогу не лише утримувати частку ринку в умовах високої конкуренції, а й задавати стандарти обслуговування споживачів.

Окрему увагу приділено стратегічним підходам до розвитку інтернет-магазинів. Розкрито класичні й сучасні моделі формування стратегії – від зростання й диверсифікації до омніканального підходу та побудови власних маркетплейсів. Показано, що в умовах цифрової економіки довгостроковий успіх визначається здатністю поєднати інновації з гнучким управлінням і швидким реагуванням на зміни споживчих вподобань.

Отже, теоретичний аналіз підтверджує, що саме комплексна цифрова трансформація є ключовим чинником сталого розвитку інтернет-магазинів. Результати цього розділу створюють методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів і розробки власної стратегії розвитку конкретного інтернет-магазину, що розглядатиметься в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ

2.1. Огляд ринку електронної комерції: глобальні та локальні тенденції

Успішність функціонування будь-якого інтернет-магазину визначається не лише якістю його внутрішніх процесів чи технологічним рівнем, а й здатністю адекватно реагувати на стан і тенденції ринку електронної комерції. Саме тому аналіз сучасного середовища стає важливим етапом формування стратегії розвитку.

У другому розділі роботи розглядаються ключові характеристики сучасного стану ринку електронної комерції, як на глобальному, так і на національному рівні. Особливу увагу приділено конкурентному середовищу, оскільки саме воно формує можливості та обмеження для діяльності компаній, визначає рівень інноваційності та якість пропонованих сервісів. Також значна увага спрямована на дослідження споживчих вподобань, адже поведінка покупців дедалі більше базується на цифрових технологіях та соціальних комунікаціях.

Аналіз ефективності існуючих стратегій інтернет-магазинів, у тому числі українських лідерів ринку, таких як Rozetka, дозволяє виявити сильні й слабкі сторони сучасних бізнес-моделей. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальших практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової, логістичної та технологічної складових діяльності компанії.

Електронна комерція продовжує трансформуватися під впливом поєднання технологічних інновацій, зміни споживчих очікувань і еволюції логістичних ланцюгів. Глобальний зсув від одноразових транзакцій до побудови стійких клієнтських екосистем і платформ-маркетплейсів створив нову архітектуру роздрібної торгівлі, де в центрі стоять дані, швидкість

виконання замовлення і клієнтський досвід. Ключові глобальні тренди - зростання частки mobile commerce, домінування маркетплейсних моделей, активне використання Big Data і AI для персоналізації, поширення фінтех-рішень, а також концентрація на досвід клієнтів і сталого розвитку - формують «каркас» того, як розвиваються локальні ринки, у тому числі й український.

Український ринок електронної комерції за останні кілька років пройшов від швидкого росту через масове підключення користувачів до інтернету до стадії професіоналізації бізнес-процесів. Попри складні макроекономічні умови та інфраструктурні виклики, обсяг онлайн-продажів демонструє стійку позитивну динаміку. За орієнтовними оцінками практиків і аналітиків, обсяг інтернет торгівлі в Україні у 2024 році наблизився до **239 млрд грн**, що відображає істотне збільшення порівняно з попередніми роками; тенденція зростання продовжується й у 2025 році. Ці цифри слід розглядати як ознаку переходу ринку від етапу масового проникнення інтернет-торгівлі до етапу масштабування, коли пріоритетом стають операційна ефективність, утримання клієнтів і диверсифікація доходів (Табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу українського e-commerce, 2019-2025р

Рік	Обсяг, млрд грн	Темп зростання, % (рік до року)
2019	80	–
2020	110	37.5
2021	150	36.4
2022	170	13.3
2023	191	12.4
2024	239	25.1
2025 (оцінка)	285	19.2

*систематизовано автором на основі джерел [27, 28]

Глибший аналіз структури попиту показує зміщення ваги в бік категорій щоденного попиту й ніш з вищою маржею. Якщо раніше електроніка та побутова техніка консолідували значну частку виручки, то

зараз відбувається помітне зростання частки **продуктів**, товарів для дому та супутніх послуг; одночасно розвиваються преміальні сегменти і спеціалізовані нішеві магазини. Таке перерозподілення пояснюється як змінами в поведінці споживачів (більше уваги до зручності й регулярності покупок), так і еволюцією логістики, що робить доставку продуктів і швидкорухомих товарів економічно досяжною. Графічно структуру продажів за категоріями можна відобразити секторною діаграмою - рисунок 2.1.

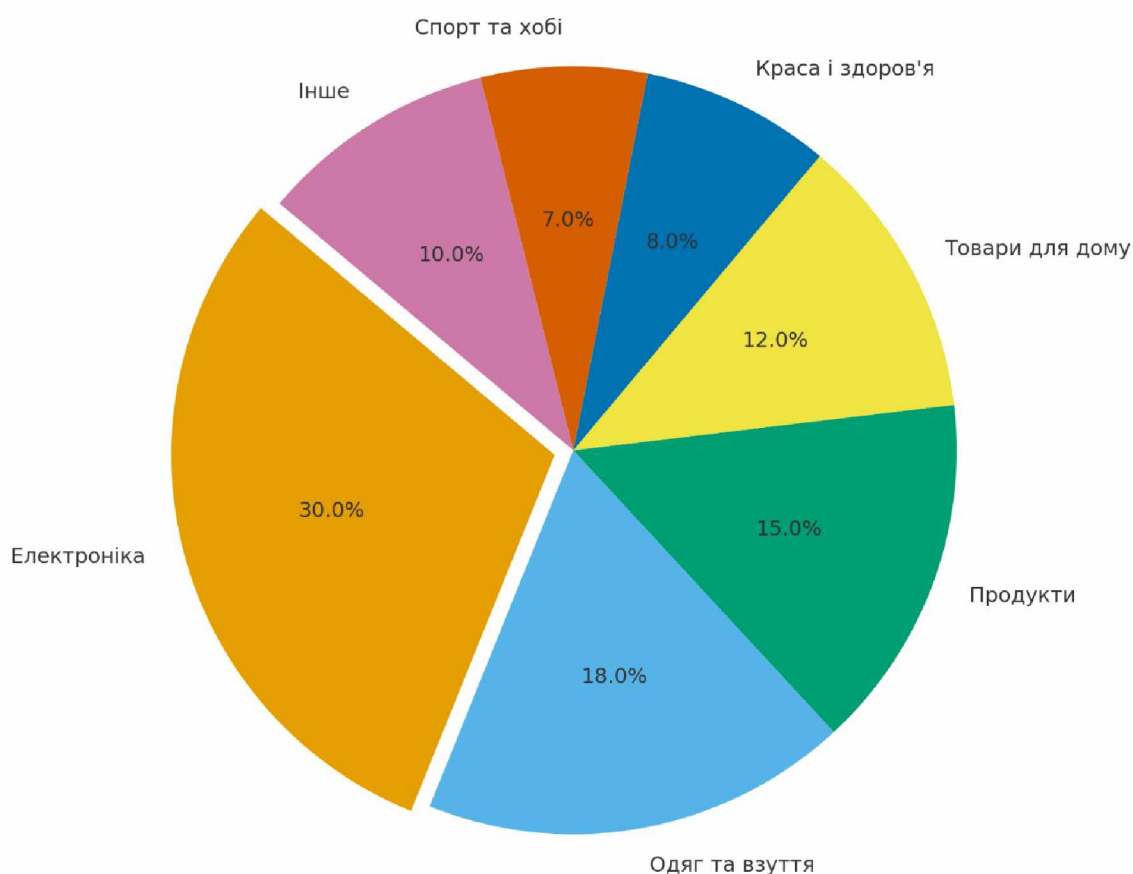


Рис. 2.1. Структура онлайн-продажів за категоріями, 2024

*розроблено автором

Мобільна торгівля виявилася найбільш динамічною зміною останніх років: понад 60 % усіх транзакцій у провідних українських інтернет-магазинах припадає на смартфони. Це означає, що технологічні рішення повинні бути «мобільно-першими»: швидке завантаження сторінок, прості форми оформлення замовлення, безпечні мобільні платежі, підтримка цифрових гаманців і оптимізовані інструменти для комунікації. Для

операторів ринку це трансформує інвестиційні пріоритети: замість орієнтації виключно на робочий досвід доводиться робити весь шлях клієнта під мобільного користувача, адаптувати контент під невеликі екрани і впроваджувати механіки лояльності, що працюють у мобільному середовищі.

Логістика – ще одна критично важлива складова конкурентної переваги. Успішні гравці інвестують як у власні розподільчі центри, так і у партнерські відносини з 3PL-провайдерами. Запровадження поштоматів і пунктів видачі, інтеграція з операторами і побудова трекінгу в реальному часі підвищують надійність доставки і задоволеність користувачів. Власна служба доставки (як у випадку Rozetka) дає змогу контролювати логістику на всіх етапах, знижувати витрати і гарантувати стандарти сервісу – це, у свою чергу, позитивно впливає на показники конверсії і показники повторних покупок. Водночас логістичні виклики залишаються помітними в регіонах із низькою щільністю населення: вартість доставки і час виконання замовлення там вищі, що створює нерівні умови доступу до ринку.

Фінтех-рух у напрямку спрощення оплати і кредитування покупок також впливає на структуру попиту [7]. Масові карткові платежі й інтеграція електронних гаманців стали стандартом; опції розстрочки зростають у популярності, але їхнє широке впровадження гальмується регуляторними й кредитними ризиками. Для ритейлерів важлива не стільки наявність окремої фінтех-продукції, скільки інтеграція платіжних рішень у безшовні зручні та швидкі процеси, що знижують відсів на етапі оплати й підвищують середній чек. У цьому аспекті українські гравці часто адаптують міжнародні практики, проте зіткнення з локальними обмеженнями (курсова нестабільність, обмеження платіжних інструментів у певних регіонах) вимагає додаткових рішень і хеджування ризиків.

Персоналізація і аналітика є фундаментом сучасної маркетингової та операційної стратегії. Збір, інтеграція та аналіз поведінкових даних дозволяють оптимізувати асортимент, прогнозувати попит, автоматично формувати рекомендації і проводити таргетовані кампанії з високою

віддачею. Використання AI-моделей для рекомендацій і прогнозування дозволяє підвищувати середній чек і LTV клієнта при адекватних вкладеннях в інфраструктуру даних. Водночас стрімкий розвиток аналітики супроводжується ризиками, пов'язаними з захистом персональних даних, кібербезпекою і етичним використанням даних – це питання потребує уваги як з боку бізнесу, так і з боку регулятора.

Особливості поведінки споживачів в Україні мають свої локальні риси. Після періодів невизначеності покупці стають більш раціональними: зростає важливість інформації про товар (детальні описи, фото, відеоогляди), відгуки користувачів, прості і прозорі політики повернення[38]. Одночасно наростає попит на швидкі та передбачувані строки доставки. Соціальна комерція (продажі через соцмережі, інтегровані шопінг-кнопки) активно використовується для залучення аудиторії, а інфлюенсери відіграють ключову роль у формуванні довіри до товарів і брендів, особливо в нішевих категоріях.

Економічні наслідки розвитку інтернет торгівлі для національної економіки багатогранні. З одного боку, сектор стимулює розвиток IT-ринку (розробка платформ, мобільних додатків, аналітики), логістики та фінтеху, створюючи нові робочі місця і можливості для малого бізнесу. З іншого боку, зростання електронної торгівлі ставить питання про фіскалізацію продажів, захист прав споживачів і адаптацію нормативно-правової бази. Для держави важливо знайти баланс між стимулюванням цифрової економіки і забезпеченням прозорого оподаткування та регулювання фінтех-продуктів.

Разом із сильними драйверами є набір системних бар'єрів, які стримують швидшу трансформацію: макроекономічна нестабільність і інфляційний тиск знижують реальну купівельну спроможність; регіональні логістичні обмеження підвищують витрати; висока конкуренція в низькомаржинальних сегментах може призвести до цінових війн; а дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері аналітики уповільнює впровадження складних AI-рішень.

Соціальні і регуляторні тренди також впливають на напрям розвитку: посилення уваги до екологічності пакування і політик повернення, розширення стандартів захисту персональних даних, а також посилення контролю фінансових інструментів вимагатимуть від гравців адаптацій не лише з технічної, а й з організаційної точки зору.

Стратегічні імперативи для операторів українського ринку впливають із сукупності перелічених трендів. По-перше, пріоритетом має бути мобільна оптимізація і розвиток мобільних каналів продажу; по-друге, інвестиції в логістику (включно з партнерством) забезпечать конкурентні переваги на рівні сервісу; по-третє, розвиток інструментів персоналізації дозволить підвищити конверсію; по-четверте, диверсифікація доходів (сервіси, підписки, маркетплейсні екосистеми) знижує залежність від цінової конкуренції; і, нарешті, інвестиції в кібербезпеку та правовий супровід мають стати невід'ємною частиною стратегії.

Підсумовуючи, можна констатувати, що український e-commerce переживає фазу глибинної трансформації: ринок не просто зростає в обсягах, він стає технічно й організаційно зрілішим. Це відкриває значні можливості для гравців, які вміло поєднують інвестиції в технології, оптимізацію логістики і розвиток сервісів. Одночасно збереження стабільного темпу зростання потребує подолання системних бар'єрів – від логістики до регуляторики. Висновки цього підрозділу закладають основу для детального конкурентного аналізу у наступному розділі, де будуть розглянуті конкретні бізнес-моделі провідних українських маркетплейсів і інтернет-магазинів, їхні інвестиційні пріоритети і тактичні рішення у відповідь на зазначені тренди.

2.2 Аналіз конкурентного середовища

Мета цього підрозділу – системно оцінити структуру конкурентного середовища українського e-commerce, класифікувати основні типи гравців, порівняти їхні бізнес-моделі, цифрові компетенції та операційну

спроможність, а також визначити загальні шаблони конкурентної боротьби і ризику. Для цього ми застосовуємо комбінований підхід: сегментація ринку, бенчмаркінг за ключовими метриками (трафік, GMV, охоплення), SWOT-аналіз для типових моделей і інструмент «портфельних позицій» для ідентифікації стратегічних варіантів. Нижче подано послідовну аналітику з прикладами ключових гравців (Rozetka, Prom.ua, Allo, Epicentr/Comfy та нішеві платформи).

Сегментація ринку та каталог моделей конкурентів.

Український інтернет-ритейл можна розбити на кілька логічних сегментів за бізнес-моделлю і операційною архітектурою:

-Маркетплейси та платформи – багатоселлерні майданчики, що працюють за моделлю комісії або комбінованих схем (комісія + додаткові платні сервіси для селлерів). Приклад: Prom.ua / EVO (велика екосистема продавців), частково Rozetka як маркетплейс (з 3P-модулем).

-Вертикальні великі ритейлери з власними складами (1P) – операції «продаж товару власними силами», високий контроль над асортиментом і логістикою; приклади: Rozetka (великою частиною 1P), Allo, Comfy, Epicentr Online.

-Оmnіканальні мережі – ритейлери, що поєднують потужну офлайн-мережу з онлайн-каналами (Epicentr, Comfy) і використовують фізичні точки як пункти видачі/шоуруми.

-Нішеві онлайн-магазини – спеціалізовані гравці в конкретних категоріях (мода, косметика, продукти преміум-класу, товари для хобі) з фокусом на сервіс і експертизу.

-Агрегатори та сервіси доставки / 3PL – компанії, що надають логістичну інфраструктуру (Нова Пошта, Ukrposhta, локальні оператори), а також логістичні провайдери для маркетплейсів і ритейлерів (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Категоризація ключових гравців за моделлю бізнесу

Група	Приклади	Основні риси
Маркетплейси	Prom.ua, Rozetka (частково)	Багато продавців, комісійна модель, швидке розширення асортименту
Вертикальні великі магазини	Rozetka (1P), Allo, Comfy	Власні запаси, контроль якості, впізнаваний бренд
Оmnіканальні мережі	Epіcentr, Comfy	Поєднання офлайн та онлайн, зручний самовивіз
Нішеві інтернет-магазини	ModnaKasta та інші	Вузька спеціалізація, високий рівень сервісу

*систематизовано автором на основі джерела [11]

Оцінка позицій лідерів ринку базується на кількох вимірювачах: обсяги продажів або GMV, відвідуваність сайтів і мобільних додатків, ширина каталогу та географічне покриття. За відкритими даними та індексами ринку Rozetka посідає першу позицію за обсягом онлайн-продажів: її онлайн-виручка у 2024 році оцінювалася у 1.47 млрд доларів США, що робить її безперечним лідером за доходами серед українських інтернет-магазинів. Інші великі гравці (Comfy, Epіcentr, Allo) мають значно менші, але теж істотні обсяги; Prom.ua – лідер у категорії мультиселлер-маркетплейсів із дуже великою кількістю магазинів-селлерів і високим трафіком (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння основних гравців за ключовими показниками

Гравець	Орієнтовна річна виручка, млрд грн	Щомісячні відвідування, млн	Ширина каталогу	Ключові переваги
Rozetka	понад 50	понад 30	Дуже широка	Власна логістика, сильний бренд
Prom.ua	близько 20	понад 40	Найширша	Багато продавців, швидке розширення асортименту
Allo	понад 10	близько 8	Широка	Оmnіканал, власні склади
Comfy	понад 10	близько 6	Широка	Мережа магазинів, швидкий самовивіз
Epіcentr Online	понад 15	близько 7	Широка	Велика офлайн-база, потужні склади

*систематизовано автором на основі джерел [31, 32]

Стратегії ключових гравців. Нижче – консолідований розгляд стратегій на прикладі трьох типових гравців.

Rozetka – модель «гібрид 1P + маркетплейс + вертикальна логістика».

Rozetka побудувала бізнес на сильному бренді й масштабному каталозі; у останні роки компанія розвиває і маркетплейс (3P), і власну логістику, що дозволяє контролювати операційну якість. За оцінками ринку, Rozetka залишається беззаперечним лідером за виручкою в онлайні в Україні (1.47 млрд доларів США у 2024 р.), водночас її частка 3P у загальному GMV істотно відстає від великої платформи (переважна частина доходу – 1P), хоча маркетплейс-компонент поступово зростає. Інвестиції Rozetka фокусуються на фулфілменті, сервісах для селлерів та програмі лояльності. Ця вертикальна інтеграція дає перевагу в операційній надійності й часі доставки – фактори, що напряду впливають на конверсію і повторні покупки [37, 42].

Prom.ua (EVO Group) – модель «агрегатор селлерів / екосистема».

Prom позиціонує себе як майданчик для малого і середнього бізнесу: величезна кількість окремих магазинів (десятки тисяч) забезпечує широкий асортимент без великих CAPEX-витрат на запаси. Перевага моделі – швидке масштабування каталогу та мультидоступ для локальних продавців; недолік – складність контролю якості і велика варіативність рівня сервісу між селлерами. Prom.ua демонструє великі обсяги трафіку щомісяця (десятки мільйонів візитів за даними динаміки трафіку), що робить платформу масовим каналом продажів для малих брендів.

Allo , Comfy , Epicentr – омніканал і експлуатація офлайн-мереж.

Ці мережі використовують перевагу фізичних точок і великих складів для швидкого фулфілменту, возвратів і демонстрації товарів. Вони традиційно мають сильні позиції в категоріях електроніки та товарів для дому; їхня стратегія – синхронізація запасів між магазинами/складами і онлайн-платформами, а також розвиток інших сервісів. Такий омніканальний підхід дає високу видимість на місцевих ринках і дозволяє конкурувати з маркетплейсами на рівні сервісу та географічного покриття.

Porter's Five Forces – застосування до українського інтернет магазинів. Аналіз п'яти сил у контексті українського онлайн-ритейлу дає зрозуміти конфігурацію ризиків і можливостей.

Сила конкурентної боротьби (висока). Ринок концентрований: кілька великих гравців конкурують за трафік і маржу, при цьому постійно з'являються нішеві проекти. Інтенсивність конкуренції призводить до цінових акцій і значних витрат на маркетинг.

Загроза входу нових конкурентів (середня). Технічний бар'єр невисокий (створити інтернет-магазин просто), але створення довіри, масштабної логістики і доступу до клієнтської бази вимагає значних інвестицій. Маркетплейси полегшують вхід для селлерів, але не для нових масових платформ.

Сила постачальників (середня). Для брендів і виробників постачальницька сила може бути високою (унікальні бренди, ексклюзивність), але для товарів широкого вжитку – низькою.

Сила покупців (висока). Клієнти легко порівнюють ціни, читають відгуки, переключаються між майданчиками – це підвищує тиск на ціну й сервіс.

Загроза замінників (середня-висока). Нові канали (соціальна комерція, прямі продажі виробників) створюють альтернативні способи закупівлі.

Висновок: для зниження тиску конкуренції та сили покупців гравцям вигідно інвестувати в унікальні сервіси (швидкість, гарантії, лояльність) і у вертикальні інтеграції (логістика, фінсервіси).

SWOT-аналіз (приклад: Rozetka) та для інших моделей. Нижче стислий SWOT аналіз для Rozetka – лідера української інтернет торгівлі (табл. 2.4)

SWOT-аналіз Rozetka

Сильні сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
Сильний бренд і велика база клієнтів	Високі витрати на підтримку власних запасів
Розвинена логістика та швидка доставка	Залежність від економічної ситуації
Поступовий розвиток платформи для сторонніх продавців	Зростання конкуренції на ринку

*розроблено автором

Сильні сторони: сильний бренд, великий каталог, потужна логістика, висока впізнаваність.

Слабкі сторони: висока потреба в капіталі для підтримки 1P запасів, часткова відсталість 3P-екосистеми від pure-marketplace гравців.

Можливості: ріст share 3P, фінсервіси для клієнтів, B2B-послуги, регіональне розширення.

Загрози: входи міжнародних гравців (при відкритті ринку), регуляторні зміни, зростання витрат на логістику.

SWOT для Prom.ua підкреслить сильну сторону у великій кількості селлерів та платформенний характер, але й вразливість у питаннях контролю якості та логістики. SWOT для Omnichannel-гравця підкреслить переваги фізичної мережі та сервісу, але й меншу гнучкість у швидкому масштабуванні каталогу без CAPEX.

Порівняння цифрових компетенцій та інструментів. Один з визначальних елементів конкурентоспроможності – цифрові компетенції: ступінь застосування AI-рекомендацій, якість мобільного додатку, рівень CRM-інтеграції, зрілість BI-платформи і кібербезпека. Орієнтовно:

-Rozetka: високий рівень BI, інвестиції в recommendation engines; середній-високий рівень mobile UX.

-Prom.ua: відмінний маркетплейс інструментарій для селлерів, велика платформа аналітики для продавців; UX залежить від окремих магазинів.

-Allo, Comfy, Epicentr: сильні мобільні додатки і інтеграція офлайн даних, середній рівень AI-персоналізації (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння цифрових рішень

Гравець	Мобільний додаток	Аналітика та персоналізація	Захист даних
Rozetka	Зручний мобільний додаток	Високий рівень, рекомендації на основі даних	Сучасні системи
Prom.ua	Адаптивна веб-версія	Добрі інструменти для продавців	Стандартний рівень
Allo	Є мобільний додаток	Середній рівень персоналізації	Сучасні системи
Comfy	Є мобільний додаток	Середній рівень персоналізації	Сучасні системи

*розроблено автором

Фінансові параметри та часткові висновки, будуть наступні:

-Маркетплейс (ЗР) – нижча пряма маржа від продажу (оскільки платформа отримує комісію), але вища операційна рентабельність при масштабі через низький CAPEX на запаси.

-1P-ритейл – вища маржа на конкретних SKU (за рахунок закупівельних націнок), але вимагає значних інвестицій у запаси та WMS.

Ініціативи: окупність інвестицій: система рекомендацій - 6-24 місяців залежно від масштабу і якості даних; локальний фулфілмент -12-36 місяців; перехід на хмарні рішення - 3-12 місяців зекономленого часу на інфраструктуру.

Основні ризики: цінові війни (ера «змагання за трафік»), входи іноземних гравців, регуляторні зміни (фінтех/податки), логістичні шоки (порушення ланцюгів). Механізми пом'якшення: диверсифікація джерел доходу (фулфілмент-послуги, підписки), страхування логістики, довгострокові партнерства з постачальниками і кур'єрами, інвестиції в унікальні сервіси (експертність, краща гарантія/сервіс).

Практичні рекомендації за типом гравця.

Маркетплейсу (Prom.ua): підвищувати інструменти для селлерів (легка інтеграція, аналітичні дашборди), інвестувати у стандартизацію та опції фулфілменту.

Лідеру 1P (Rozetka): концентруватись на масштабуванні 3P (щоб зменшити ризики), монетизувати сервіси для селлерів і підвищувати якість фулфілмент-процесів.

Оmnіканальному рітейлеру (Allo / Epicentr): розвивати сценарії, інтегрувати дані між офлайн та онлайн.

Нішевому гравцю: зосередитися на персоналізації, експертному контенті, UGC і швидкому сервісі – це спосіб конкурувати з великими платформами.

З наведених вище даних можна зробити висновок, що аналіз конкурентного середовища показує, що український e-commerce визначається двома паралельними рухами: концентрацією частини ринку навколо великих гравців із вертикальною інтеграцією (Rozetka, великі мережі), і широкою присутністю багатьох селлерів і нішевих магазинів, що використовують маркетплейси та соцканали для доступу до клієнта. Стратегічне поле боротьби – це логістика (швидкість і вартість доставки), цифрові компетенції (AI, аналітика, мобайл) і здатність утримувати клієнта (лояльність, підписки). Гравці, що вкладають у фулфілмент, персоналізацію і диверсифікацію доходів, отримують кращі передумови для стійкого росту.

2.3. Дослідження споживчих вподобань і поведінки покупців

Сучасний онлайн-покупець в Україні становить близько 10-11 мільйонів осіб, і їхня кількість з кожним роком зростає. За даними недавніх досліджень, типовий користувач інтернет-магазинів - це здебільшого молода або середнього віку людина, причому приблизно 45–50% покупців становлять жінки, 50–55% - чоловіки. Найбільше покупців зосереджено у великих містах, зокрема у центральних і західних регіонах країни. У столичних та обласних центрах онлайн-торгівля розвинена особливо активно. Середній чек одного онлайн-замовлення становить близько 1300 гривень. Типові категорії покупців (за віком, статтю та регіоном) узагальнені у

таблиці 2.6. Така характеристика дозволяє виокремити портрет споживача і в подальшому адаптувати маркетингові стратегії.

Таблиця 2.6

Соціально-демографічна структура онлайн-покупців в Україні, 2025 р.

Показник	Частка покупців, %	Середній чек, грн	Коментар
18–25 років	22	950	Активні користувачі мобільних додатків, імпульсивні покупки
26–35 років	30	1450	Основна частка покупців, поєднують онлайн і офлайн покупки
36–45 років	25	1650	Раціональні рішення, часто купують техніку та товари для дому
46–60 років	17	1300	Віддають перевагу перевіреним брендам і простим сервісам
Понад 60 років	6	1100	Купують переважно базові товари, користуються допомогою рідних

*систематизовано автором на основі джерела [42]

Вплив цифрових технологій на поведінку користувачів є фундаментальним. Збільшення проникнення інтернету і стрімкий розвиток мобільного зв'язку дали змогу багатьом українцям здійснювати покупки в будь-який час і в будь-якому місці. Щоденне використання смартфонів і онлайн-платежів змінило звичну модель покупок: люди звикли шукати товари через мобільні додатки, порівнювати ціни у кількох магазинах та використовувати цифрові способи оплати - мобільні додатки, електронні гаманці, платіжні системи «Купуй зараз, плати пізніше» тощо [33]. Завдяки цьому здійснення покупок стало максимально зручним і безпечним, що стимулює зростання онлайн-активності клієнтів (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні мотиви здійснення онлайн-покупок

Мотив	Частка опитаних, %	Коментар
Зручність (можливість замовити з дому)	72	Найважливіший мотив для більшості користувачів
Широкий вибір товарів	65	Доступність великого асортименту
Нижчі ціни, акції, знижки	59	Пошук вигідних пропозицій
Економія часу	56	Швидке порівняння цін і характеристик
Доставка додому	48	Особливо актуально для мешканців великих міст
Можливість повернення товару	42	Фактор довіри та безпеки покупки

*систематизовано автором на основі джерел [37, 39]

У зв'язку з цим постійно зростає частка мобільних замовлень у загальному обсязі онлайн-продажів. За сучасними оцінками, у 2023 році понад 60% усіх онлайн-замовлень в Україні здійснювались через смартфони та мобільні застосунки, і ця тенденція лише посилюється. На рисунку 2.2 показано графік збільшення долі мобільних покупок за останні роки.

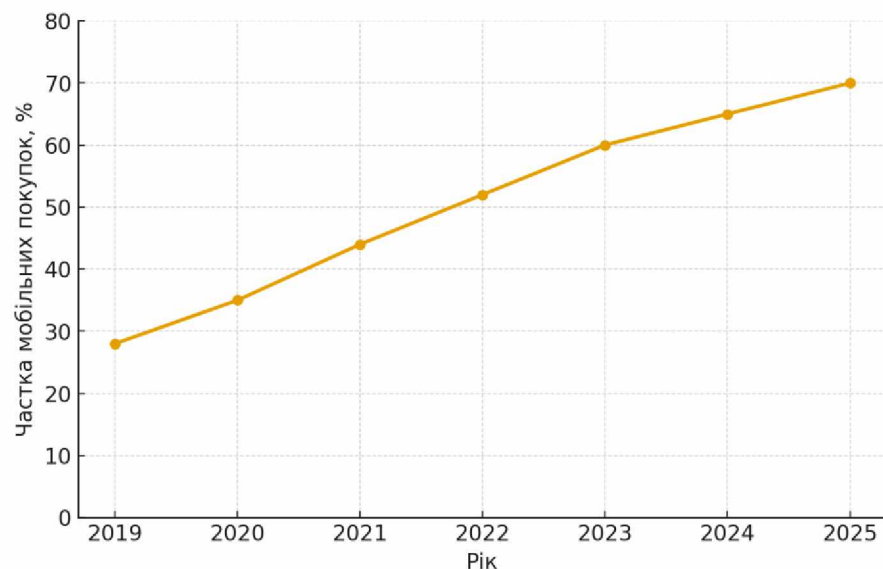


Рис.2.2. Частка мобільних покупок у загальному обсязі онлайн-замовлень, 2019-2025рр.

*розроблено автором

Такий зсув зумовлений тим, що мобільний телефон завжди під рукою, покупці можуть оформити замовлення «на ходу», наприклад під час поїздки у транспорті або очікування. Соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні купівельних уподобань: через Instagram, Facebook, TikTok та інші платформи користувачі дізнаються про нові продукти, читають рекомендації від блогерів та переходять безпосередньо до оформлення замовлення. Онлайн-відгуки та рейтинги товарів також впливають на поведінку: багато покупців перед завершенням покупки читають коментарі та оцінки інших користувачів, що формує довіру до магазину та товару.

Популярні товарні категорії в українському інтернеті відповідають загальносвітовим трендам і водночас відображають локальні особливості ринку. Зокрема, лідирують електроніка та побутова техніка (комп'ютери, смартфони, телевізори, побутові прилади) – цьому сприяє успіх провідних майданчиків, таких як «Розетка» та мережа «Allo». Категорії моди й аксесуарів (одяг, взуття, косметика) також мають значну частку ринку – це особливо помітно на маркетплейсах, наприклад Prom.ua, де покупці обирають з великого асортименту брендovих речей. Крім того, популярними є товари для дому та побуту (меблі, декор), спортивні товари, книги та іграшки. З початку 2024 року зросли продажі продуктів харчування та готових страв (що підтверджує тренд на доставку їжі), а також товарів для здоров'я та краси, завдяки розвитку онлайн-супермаркетів і аптек.

Покупець інтернет-магазину часто поділяє покупки на раціональні та спонтанні. Раціональні покупки плануються заздалегідь і стосуються, як правило, товарів із високою ціною або довгим строком служби (наприклад, електроніка, меблі, побутова техніка). Імпульсивні, тобто спонтанні, покупки є реакцією на рекламу чи вигідну пропозицію і зазвичай мають меншу ціну: це можуть бути аксесуари, косметика, елементи декору або товари з акційних категорій. Досвід свідчить, що під час сезонних розпродажів або перед святами (Чорна п'ятниця, різдвяні акції) кількість спонтанних покупок зростає: покупці часто додають до кошика додаткові товари, які не планували

придбати заздалегідь. У позасезонний період домінують раціональні покупки – споживачі свідомо планують великі витрати і порівнюють пропозиції, щоб вибрати оптимальний товар [36].

Процес прийняття рішення про покупку в онлайні включає кілька ключових етапів. Спочатку споживач усвідомлює власну потребу (наприклад, йому потрібен новий гаджет або одяг). Далі відбувається пошук інформації: покупці порівнюють пропозиції в різних інтернет-магазинах, шукають товари в пошукових системах і на маркетплейсах, читають огляди, досліджують характеристики. На етапі оцінки альтернатив покупець аналізує переваги і недоліки варіантів: порівнює ціни, враховує умови гарантії і повернення, а також звертає увагу на відгуки й рейтинги товарів, оцінки покупців та рейтинг продавця. На завершальному етапі приймається остаточне рішення про покупку. Після оформлення замовлення споживач здійснює пост-купівельну оцінку: аналізує задоволеність товаром і сервісом, що визначає ймовірність повторної покупки.

Сучасний покупець висуває жорсткі вимоги до швидкості доставки та рівня сервісу. Більшість українців прагнуть отримати замовлення якнайшвидше: бажано протягом одного–двох днів, а в ідеалі – у день оформлення покупки. Затримка доставки часто призводить до того, що клієнт відмовляється від покупки і звертається до іншого продавця. Тому інтернет-магазини конкурують не лише цінами, а й оперативністю логістики. Так, служби «Нова Пошта», «Укрпошта» та інші кур'єрські сервіси дедалі частіше забезпечують доставку наступного дня або навіть у день замовлення у межах великих міст. Водночас покупці цінують і якісний сервіс: наприклад, можливість онлайн-відстеження замовлення, зручні опції оплати (онлайн-карткою, при отриманні, через електронні гаманці), швидку підтримку (чат-боти або гаряча лінія) та продуману політику повернення товару. Наявність безкоштовного повернення й обміну підвищує рівень довіри й задоволеності клієнтів (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності покупців за ключовими критеріями, %

Критерій	Дуже задоволені	Задоволені	Не зовсім задоволені	Не задоволені
Швидкість доставки	41	43	12	4
Якість товару	52	38	8	2
Рівень сервісу	39	45	13	3
Зручність сайту / додатку	48	40	10	2
Можливість повернення товару	36	46	13	5

*систематизовано автором на основі джерела [38]

Рівень задоволеності покупців онлайн-сервісом і самими товарами є важливим індикатором для бізнесу. Більшість клієнтів позитивно оцінюють зручність онлайн-покупок, але будь-які збої у процесі (затримка доставки, дефектний товар тощо) можуть зменшити довіру. Тому ритейлери активно аналізують поведінку користувачів та адаптують стратегії відповідно до отриманих даних. Наприклад, сервіс доставки продуктів Vagus.ua виявив, що зростає попит на готові страви, снеки та дитячі товари, а також усе більше замовлень оформлюється через мобільний додаток. У відповідь компанія розширила асортимент готових страв і дитячих товарів, а також оптимізувала мобільний додаток, що призвело до збільшення повторних покупок. Інші продавці реагують подібним чином: наприклад, після аналізу найчастіших причин відмов користувачів спрощують процес оформлення замовлення, впроваджують персоналізовані рекомендації і програми лояльності. Усі ці зміни спрямовані на підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів

2.4. Оцінка ефективності існуючих стратегій Інтернет-магазинів

Оцінюючи ефективність стратегій інтернет-магазинів у сучасних умовах, ми змушені мислити комплексно: стратегія – не сукупність окремих тактичних кроків, а цілісна система, де технологічні рішення, логістика, маркетинг і клієнтський сервіс працюють як один механізм. На українському

ринку за останні роки сформувався набір «стандартних» стратегічних напрямів, які повторюються у більшості великих гравців: омніканальність, глибока персоналізація на основі даних і машинного навчання, оптимізація фулфілменту, розвиток програм лояльності та підписок, а також активне використання аналітики для прийняття рішень. Кожна з цих стратегій може принести як відчутний зиск, так і створити приховані витрати – тому їхня оцінка потребує одночасно кількісного та якісного підходу.

Почну з того, що для оцінки ефективності слід орієнтуватися на набір базових показників: конверсія, середній чек, частка повторних покупців, CAC (витрати на залучення клієнта), LTV (оживлений дохід від клієнта), співвідношення LTV:CAC, операційна та валова маржа, ROI по ключових ініціативах і показники якості сервісу, частка повернень. Саме комбіція цих метрик дозволяє відповісти на головне питання: чи дає стратегія реальне збільшення прибутку та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі, а не тільки тимчасове підвищення трафіку чи кількості замовлень.

Якщо говорити мовою практиків, персоналізація – це перша «низькохanging fruit»: відносно невеликі інвестиції в алгоритми рекомендацій та вбудовані персоналізовані розсилки часто дають помітний і швидкий ефект. На прикладі великого українського ритейлера (орієнтовно – Rozetka) після запуску системи персоналізованих рекомендацій наблюдались такі орієнтовні зміни: конверсія у рекомендованих блоках зросла на 25–40 % від базової, середній чек підвищився на 8–12 %, а частка повторних покупок у сегменті активних користувачів – на 10–15 в.п. Це означає, що при порівняно невеликій вартості розробки та інтеграції (в залежності від рівня власних даних і складності моделі – від сотень тисяч до кількох мільйонів гривень) очікуване повернення інвестицій часто відбувається протягом 6–18 місяців. Важливий нюанс: ефективність персоналізації сильно залежить від якості бази даних - без єдиної бази користувача, правильних подій і DWH/ETL-процесів очікувані вигоди нівелюються. Щоб оцінити вплив стратегії, необхідно вимірювати набори KPI трьох рівнів:

1. Операційні: відвідуваність, конверсія (конверсія = покупки / відвідування $\times 100\%$), середній чек (AOV), частка мобільних замовлень, частка повторних покупок.

2. Економічні: SAC (вартість залучення одного нового клієнта), LTV (прибуток за весь життєвий цикл клієнта), співвідношення LTV : SAC, валова та операційна маржа, витрати на фулфілмент на одне замовлення.

3. Сервісні/якісні: відсоток повернень, CSAT / NPS.

Ці метрики дозволяють зрозуміти, чи стратегія підвищує прибутковість (через LTV та маржу) і чи є стійким її масштаб (через LTV:SAC та ROI).

Персоналізація – одна з тих ініціатив, яка часто дає швидкий ROI. Розглянемо приклад з даними для великого магазину, наприклад Rozetka.

Початкові умови (до впровадження):

- щомісячні відвідування сайту: 30 000 000 (тридцять мільйонів);
- конверсія (до): 1.5 % = 0,015 (в десятковому вигляді);
- середній чек (AOV): 1 100 грн;
- частка повторних покупок: 22 %;
- щомісячні маркетингові витрати: 15 000 000 грн; нових клієнтів за місяць - 30 000.

Крок 1 - розрахунок щомісячних покупок і виручки до:

- Кількість покупок = відвідувань \times конверсія = 30 000 000 \times 0,015.

Рахунок по цифрах: 30 000 000 \times 0,015 = 450 000 покупок.

- Місячна виручка = кількість покупок \times AOV = 450 000 \times 1 100 грн.

Рахунок: 450 000 \times 1 100 = 495 000 000 грн.

Крок 2 - витрати на залучення (SAC) до:

- Якщо маркетингові витрати = 15 000 000 грн, а нових клієнтів за місяць = 30 000, то SAC = 15 000 000 / 30 000 = 500 грн на нового клієнта.

Після впровадження персоналізації спостерігаються такі зміни:

- зростання конверсії в середньому у всіх каналах з 1.5 % до 1.9 % (ріст на 0.4);
- зростання AOV з 1 100 грн до 1 180 грн (ріст 7.27 %);
- збільшення частки повторних покупок з 22 % до 28 %;
- маркетингові витрати незмінні (15 000 000 грн), але підвищується ефективність – частина трафіку краще монетизується. Крім того, додаткові витрати на підтримку системи персоналізації: капітальні витрати на початкове впровадження 1 200 000 грн і місячні операційні витрати 100 000 грн.

Крок 3 - розрахунок результату після персоналізації:

- Кількість покупок після = $30\,000\,000 \times 0,019 = 570\,000$ покупок.
(Рахунок: $30\,000\,000 \times 0,019 = 570\,000$)
- Місячна виручка = $570\,000 \times 1\,180 = 672\,600\,000$ грн.
(Рахунок: $570\,000 \times 1\,180 = 672\,600\,000$)
- Додаткова місячна виручка = $672\,600\,000 - 495\,000\,000 = 177\,600\,000$ грн.

Крок 4 - оцінка додаткового прибутку від персоналізації:
Щоб вирахувати прибуток, потрібно знати маржу. Загальна валова маржа (після віднімання собівартості товару) становить 30 %.

- Додатковий валовий прибуток = додаткова виручка \times маржа
Рахунок: $177\,600\,000 \times 0,30 = 53\,280\,000$

Крок 5 - враховуємо витрати на персоналізацію в перший місяць:

- Початкові CAPEX 1 200 000 грн + місячні операційні 100 000 грн = 1 300 000 грн за перший місяць.
- Чистий додатковий прибуток за перший місяць = $53\,280\,000 - 1\,300\,000 = 51\,980\,000$ грн.

Крок 6 - оцінка ROI першого місяця:
 $ROI = (\text{додатковий прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} = 51\,980\,000 / 1\,300\,000 \approx 39.9846 \rightarrow 3\,998.46\% \text{ або } \sim 3998\%$.

(Увага: при таких масштабах ROI виглядає дуже великим через масовість

трафіку; реалістично враховують ще інші операційні фактори. Проте навіть при консервативній оцінці – значно позитивна віддача.)

Крок 7 - LTV і САС після персоналізації (спрощена оцінка):
За статистикою середній клієнт робить 1.6 покупок на рік і середня маржа 30%.

- Річний дохід з клієнта = $AOV \times$ середня кількість покупок
 $1180 \times 1,6 = 1888$ грн.
- Річний валовий прибуток з клієнта $1888 \times 0,30 = 566.4$ грн

Якщо САС залишився 500 грн (у прикладі ми взяли незмінні маркетингові витрати), то $LTV:CAC = 566.4 / 500 = 1.1328 \approx 1.13$. Це свідчить про те, що в розрахунку на рік LTV поки що невисокий; проте важливо враховувати, що збільшення частки повторних покупок (з 22 % до 28 %) буде підвищувати LTV у наступні роки, а отже LTV:CAC зростатиме.

Висновок по персоналізації: при великих обсягах трафіку навіть помірні підвищення конверсії й AOV забезпечують великі сумарні прибутки; окупність капіталовкладень зазвичай дуже швидка, але для коректних річних LTV-оцінок потрібно враховувати життєвий цикл клієнта. На основі вище викладеного дослідження, побудовано рисунок 2.3.

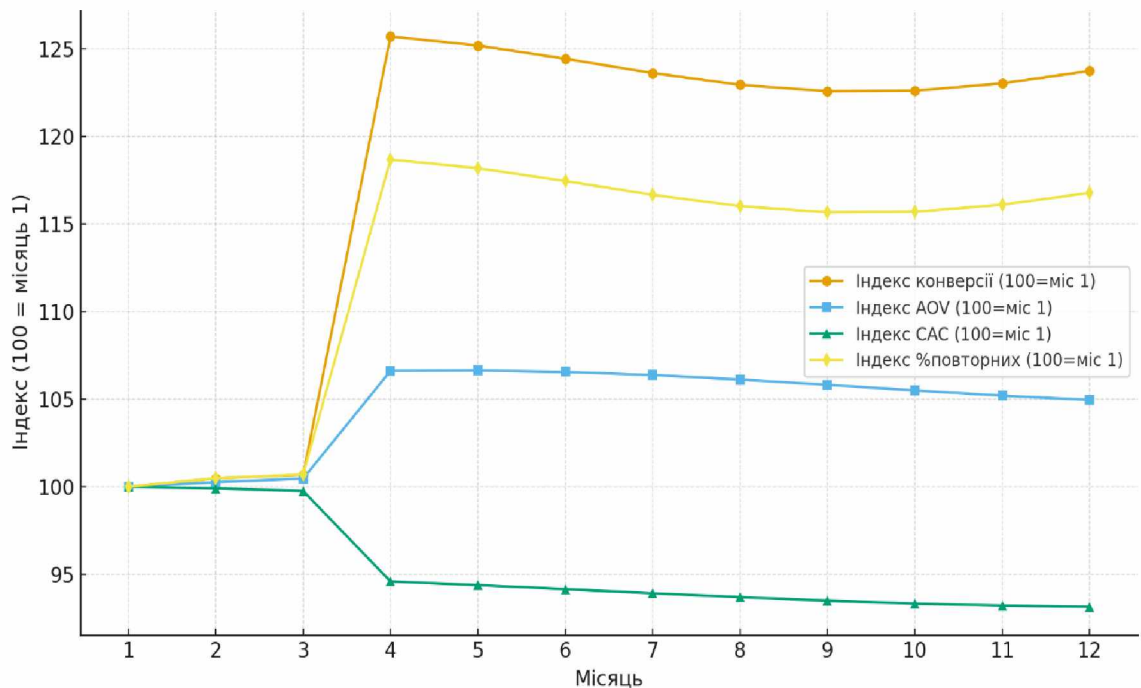


Рис.2.3. Динаміка індексів ключових КРІ за 12 місяців (вплив персоналізації).

Оmnіканальність – інша велика тема, що вимагає значних капіталовкладень і змін в операційних процесах. Для Rozetka і мереж типу Erisentr чи Allo omnіканальність означає не просто «наявність пунктів видачі» або додатку: це уніфікований каталог, синхронізація запасів в реальному часі між складами та точками видачі, єдина CRM, яка бачить і онлайн-, і офлайн-поведінку клієнта, а також процеси повернення/обміну товару, що працюють безшовно [41]. Кількісно omnіканальність зазвичай дає помірне зростання конверсії (плюс 10–25 % у залежності від вихідних умов), збільшення частки повторних покупок (плюс 5–15 в.п.) і зростання середнього чека (через можливість крос-продажів в офлайн). Але разом із цим підвищується операційна вартість: витрати на синхронізацію, додаткові склади, інвестиції в IT. Тому при оцінці omnіканальних ініціатив критично важливо розраховувати unit-економіку: який прибуток приносить одне додаткове замовлення після врахування логістики та додаткових операційних витрат. У типових сценаріях ROI на omnіканальність в Україні може окупатися за 12–36 місяців – залежно від масштабу і початкової бази клієнтів.

Логістичні ініціативи заслуговують окремої уваги: швидкість доставки і надійність виконання замовлень – ключовий фактор конкурентоспроможності. Для багатьох клієнтів різниця між «доставкою за 1 день» і «доставкою за 3–5 днів» часто вирішальна. Інвестиції в мережу пунктів видачі, dark-stores або власну кур'єрську службу можуть значно підвищити on-time delivery rate і знизити частку відмов на етапі оплати. Водночас це інвестиційно дорогий напрямок: запуск локального фулфілмент-центру для великої мережі потребує капіталу і компетенцій. На прикладі Erisentr ми бачимо, що наявність розгалуженої офлайн-мережі дозволяє швидко масштабувати опцію замов і забори, з відносно невисокими додатковими витратами, тоді як для чисто онлайн-гравця (який не має офлайн-мережі) ці витрати будуть значно вищі. Важливе правило: логістичні інвестиції окупаються найшвидше для категорій із високою частотою

покупок і низькою чутливістю до ціни, а також для товарів із значною маржею, де швидкість доставки підвищує ймовірність покупки.

Програми підписки і лояльності – ще один інструмент підвищення LTV. Платні підписки (premium-доставка, додаткові гарантії, ексклюзивні пропозиції) працюють за двома механізмами: по-перше, вони забезпечують стабільний регулярний дохід, по-друге, мотивують клієнтів робити частіше повторні покупки, що підвищує LTV. Практично, якщо середній чек і частота покупок клієнта збільшуються на 10–30 % завдяки підписці, то навіть при наявності невеликої вартості підписки загальна рентабельність клієнта помітно зростає. Однак підписні моделі вимагають ретельного опрацювання ціннісної пропозиції – клієнти неохоче платять за те, що не бачать відчутної вигоди щодня.

Аналіз витрат на залучення (CAC) і LTV дозволяє зрозуміти тривалість окупності інвестицій і які ініціативи слід розвивати. Для великого гравця, що має масовий трафік (як Rozetka), CAC вище в перерахунку на нових клієнтів може компенсуватися низькими операційними витратами на одиницю через масштаби; для нішевого магазину – навпаки, інвестиції в персоналізацію й утримання клієнтів можуть давати кращий LTV:CAC. У наведених прикладах умовні цифри показують, що персоналізація може зменшити CAC на 15–25 % та підвищити LTV у середньому на 20–40 %, що дає значне покращення LTV:CAC і помітний ROI вже у перші 12 місяців.

Однак при будь-якій оцінці слід пам'ятати про ризики: технічні (помилки в алгоритмах, некоректні рекомендації), операційні (помилки в синхронізації запасів, збої у доставці), ринкові (агресивна цінова конкуренція, зміни попиту), регуляторні (зміни у правилах обробки персональних даних). Наприклад, невдало налаштований алгоритм персоналізації може призвести до «фільтрації» асортименту перед користувачем і зниження його відкритості до нових товарів; погана робота служби доставки – до підвищення показника повернень і негативних відгуків, що вдаряє по LTV у середньостроковій перспективі. Тому до будь-якої

стратегії необхідно підходити з планом контролю ризиків і механізмами корекції [15].

Практичний підхід до оцінки ефективності: поєднання когортного аналізу, воронки конверсій і unit-економіки. Когортний аналіз дозволяє відслідковувати, як змінюється поведінка груп користувачів, залучених у різний час або через різні канали; воронка показує, в яких конкретних місцях втрачається трафік; unit-економіка пояснює, чи приносить кожне замовлення прибуток з урахуванням маркетингових та операційних витрат. На практиці компанії мають навичниці робити такі розрахунки щомісяця і порівнювати «до/після» для кожної великої ініціативи (наприклад, перед і після запуску нового способу доставки або модуля рекомендацій). Такі порівняння і дають реальну відповідь на питання «чи працює стратегія».

Що стосується Rozetka, її стратегічна комбінація – вертикальна інтеграція (великий 1P-асортимент), поступова трансформація в платформу 3P, інвестиції в логістику і персоналізацію – загалом виявляється дієвою: великі обсяги дозволяють компенсувати інвестиційні витрати і експериментувати з новими продуктами (підписки, фінтех-услуги). При порівнянні з Prom чи Allo помітно, що кожен гравець використовує свою сильну частину: Prom – масштаб селлерів і ширина каталогу; Allo – фокус на окремих категоріях електроніки та мобільних UX; Epicentr – сила офлайн-мережі для фулфілменту. І в кожного з цих підходів є своя «точка окупності»: для платформ – це швидке масштабування списку продавців; для 1P – ефект від поліпшення операційної маржі; для омніканалу – синергія онлайн-і офлайн-каналів у періоди пікового попиту.

Заключне практичне правило: будувати стратегію слід ітеративно, починаючи з ініціатив з найкращим співвідношенням «швидке впровадження - висока віддача», а потім переходити до довгострокових капіталовкладень. Наприклад, першим кроком в більшості випадків має стати оптимізація мобільного шляху клієнта і запуск базової системи рекомендацій; наступним - поліпшення процесів оформлення замовлення і варіантів доставки; далі -

програми підписки і масштабування омніканальності. Паралельно необхідно будувати аналітичну платформу: якщо немає 100%-го бачення LTV, САС і воронки, ви будете приймати рішення «в темряві».

На завершення хочу підкреслити: оцінка ефективності стратегій – це не одноразова справа, а безперервний цикл вимірювань, інтерпретації і корекції. Успішні інтернет-магазини України сьогодні - це ті, хто навчився швидко експериментувати, точно вимірювати економічні ефекти і перекладати отримані знання в процеси та продукти. Для Rozetka і їй подібних гравців це означає: поєднувати масштабність з операційною дисципліною, інвестувати в дані та людину (команди, які вміють працювати з даними), і не боятися відходу від «традиційних» бізнес-моделей у бік продуктових сервісів та екосистем.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасного стану інтернет-магазинів в Україні показав, що ринок одночасно характеризується концентрацією та фрагментацією: декілька великих гравців (наприклад, Rozetka) володіють значним трафіком, широким асортиментом і ресурсами для інвестицій, тоді як численні невеликі магазини й продавці конкурують гнучкістю і вузькою спеціалізацією. Саме вміння поєднувати масштаб і високу якість обслуговування визначає сьогоднішню конкуренцію.

Головні висновки з аналізу такі. По-перше, інвестиції в індивідуалізацію пропозицій і в аналітику дають швидкий і помітний ефект: навіть невелике підвищення відсотка покупок і середнього чеку на великому потоці відвідувачів трансформується в сотні мільйонів додаткових надходжень. По-друге, розбудова багатоканальної взаємодії з клієнтами і вдосконалення мережі видачі забезпечують стійке підвищення лояльності, проте потребують значних вкладень і часу на окупність – їхній ефект більш поступовий, але довгостроковий. По-третє, швидкість і надійність доставки

залишаються одним із найважливіших факторів рішення про покупку: інвестиції в локальні склади або в партнерства з кур'єрськими службами знижують кількість відмов і підвищують частоту повторних замовлень. По-четверте, платні підписки та програми для постійних покупців забезпечують стабільність доходів і підвищують сукупний дохід від клієнта, але потребують чіткої ціннісної пропозиції, щоб користувачі погоджувалися платити регулярно.

Економічно центральними показниками для прийняття рішень мають бути: відношення сукупного доходу від клієнта за весь період до витрат на його залучення, відсоток відвідувачів, що здійснюють покупку, частка повторних покупок і показник своєчасних доставок. Практичні орієнтири, до яких варто прагнути: відношення сукупного доходу до витрат на залучення не менше ніж 3 для безпечного масштабування; частка повторних покупок понад 30 % у категоріях з регулярним попитом; своєчасні доставки на рівні 90–95 % для великих гравців; збільшення середнього чеку на 8–15 % після впровадження індивідуалізації.

На основі отриманих результатів пропоную такі конкретні рекомендації, згруповані за горизонтами часу.

Короткострокові кроки (0–6 місяців)

- Покра
щити зручність користування мобільною версією та процесу оформлення замовлення – це дасть помітний приріст покупок на мобільних пристроях.

- Запуст
ити базові модулі індивідуалізації (рекомендації товарів, персоналізовані розсилки) і відслідковувати їхній вплив щомісяця.

- Визна
чити набір контрольних показників (конверсія, середній чек, витрати на залучення, частка повторних, своєчасні доставки) і налагодити регулярну звітність.

Середньострокові кроки (6–18 місяців)

- Провести пілотну реалізацію замовлення онлайн із самовивозом у кількох регіонах, оцінити економіку одиниці замовлення та масштабувати при позитивних результатах.

- Розвинути платформу для збору та обробки даних (сховище даних, щомісячні когортні аналізи) для точніших розрахунків сукупного доходу і оцінки каналів.

- Запровадити або оновити програму для постійних покупців із чіткими перевагами (доставка, знижки, ексклюзиви) і тестувати її вплив на утримання.

Довгострокові кроки (18–36 місяців)

- Інвестувати у локальну мережу складів і видачі лише після детального сценарного аналізу окупності; такі рішення виправдані там, де частота покупок і маржа роблять вкладення економічно доцільними.

- Розвивати додаткові сервіси, що підвищують маржу (наприклад, фінансові сервіси для покупців або послуги для продавців), поступово формуючи сервісну екосистему.

- Забезпечити постійне вдосконалення систем індивідуалізації та відкритої, прозорої політики роботи з даними, щоб підтримувати довіру клієнтів.

Нарешті, важливо підкреслити: оцінка ефективності стратегій – це безперервний процес. Компанії, які швидко експериментують, системно вимірюють бізнес-ефекти і переводять отримані висновки в операційні рішення, отримують стійку конкурентну перевагу. Для Rozetka та подібних великих гравців це означає поєднання масштабності з дисципліною

виконання – інвестиції в дані, людей і процеси дадуть більший і довготриваліший результат, ніж хаотичні технологічні впровадження.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

3.1 Визначення ключових цілей та показників ефективності розвитку Інтернет-магазину

На основі аналізу ринку електронної комерції України та конкурентного середовища, проведеного у другому розділі, встановлено, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (далі – Rozetka) утримує лідерські позиції, проте стикається з викликами, пов'язаними з насиченням ринку в ключових категоріях, посиленням конкуренції з боку нішевих гравців та необхідністю оптимізації масштабних операційних процесів. Для забезпечення довгострокового зростання, зміцнення ринкового домінування та підвищення рентабельності бізнесу в умовах цифрової трансформації, необхідно сформулювати чіткі стратегічні цілі та систему ключових показників ефективності (KPI).

Успішна реалізація стратегії розвитку інтернет-магазину неможлива без чіткого визначення цілей і системи показників, які дозволяють об'єктивно вимірювати прогрес. У випадку великого гравця на кшталт Rozetka це особливо важливо: масштаби бізнесу роблять навіть невеликі відсоткові зрушення у поведінці користувачів суттєвими у грошовому вираженні. Тому першочерговим завданням є встановлення ієрархії цілей – від стратегічних до оперативних – і прив'язка до них KPI, які мають бути зрозумілі, вимірювані та керовані.

Стратегічні орієнтири Rozetka на найближчі 1–3 роки включають: збільшення виручки та операційної маржі, підвищення сукупного доходу на одного клієнта (LTV), скорочення витрат на залучення нових клієнтів (CAC) та поліпшення клієнтського досвіду (зручність пошуку, швидкість доставки, простота повернення). Ці орієнтири формують підґрунтя для тактичних і

оперативних цілей: наприклад, підвищення конверсії чи запуск програми лояльності, що підвищить частку повторних покупок. Важливо, щоб кожна тактична ініціатива мала чітку мету у вигляді KPI та вимірюваний прогнозований ефект.

У процесі формулювання цілей розумно користуватися підходом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). Для Rozetka це буде виглядати так: «Підвищити конверсію на сайті з 1.5 % до 2.0 % протягом 12 місяців шляхом оптимізації мобільного оформлення замовлення і впровадження персоналізованих рекомендацій» – ціль конкретна, має часовий обрій і чіткий вимір. Інший приклад: «Збільшити частку повторних покупок з 22 % до 35 % за 12 місяців через програму лояльності та таргетовані кампанії».

До SMART-цілей варто побудувати «дерево показників» - від головної метрики зростання (наприклад, валовий прибуток на активного клієнта) до рівня окремих команд: товарної (конверсія, середній чек, утримання), маркетингу (витрати на залучення клієнта та їх окупність, частка безплатного/органічного трафіку), операцій (цільові строки обробки замовлень, частка своєчасних доставок, рівень повернень), майданчика-продавців (кількість активних продавців, частка замовлень, виконаних з наявності, частка товарів із прискореною доставкою), фінансів (економіка одного замовлення за категоріями, операційна маржа).

Для практичного менеджера важливо мати набір ключових показників, що дають повний погляд на стан бізнесу. Я рекомендую групувати KPI за чотирма напрямками: фінанси, операції, маркетинг і клієнтський досвід – це допомагає розуміти, які дії впливають на які метрики і де шукати вузькі місця. Нижче наведена рекомендована матриця KPI, яка охоплює основні аспекти діяльності Rozetka (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні показники ефективності розвитку інтернет-магазину Rozetka

№	Показник	Формула розрахунку	Базове значення	Цільове значення ¹²	Частота вимірювання	Відповідальний підрозділ
1	Конверсія (%)	$(\text{Кількість покупок} / \text{Кількість відвідувань}) \times 100\%$	1,5 %	2,0 %	Щомісяця	Відділ e-commerce
2	Середній чек (грн)	$\text{Виручка} / \text{Кількість покупок}$	1 100	1 200	Щомісяця	Комерційний відділ
3	Повторні покупки (%)	$(\text{Покупці, які зробили} \geq 2 \text{ покупки} / \text{Усі покупці}) \times 100\%$	22 %	35 %	Щомісяця	CRM / маркетинг
4	LTV (грн)	$\text{AOV} \times \text{середня кількість покупок} \times \text{маржа}$	2 200	2 800	Що кварталю	Аналітичний відділ
5	CAC (грн)	$\text{Маркетингові витрати} / \text{Кількість нових клієнтів}$	500	≤ 450	Щомісяця	Маркетинг / фінанси
6	Вчасна доставка (%)	$(\text{Кількість доставок у строк} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$	88 %	$\geq 92 \%$	Щомісяця	Логістика

* систематизовано автором на основі джерела [37, 40]

Ключові показники і їх інтерпретація:

- Відвідуваність – показує джерело потенційних клієнтів і дозволяє оцінити ефективність бренд і продуктивність кампаній. Зростання відвідуваності саме по собі не гарантує зростання виручки; важлива конверсія трафіку у продажі.

- Конверсія – найчутливіший показник UX і якості товарних сторінок; її підвищення на 0,1–0,5 процентного пункту на великому трафіку означає суттєве зростання кількості замовлень.

- Середній чек (AOV) – впливає на виручку напряму; його зростання досягається крос-продажами, персоналізацією і політикою цін.

- САС (витрати на залучення клієнта) і LTV (доходи від клієнта за життєвий цикл) – ці показники варто розглядати разом: співвідношення LTV:САС показує, наскільки рентабельно залучати нових клієнтів і чи можна масштабувати канали залучення. Для Rozetka орієнтиром є $LTV:САС \geq 3$ для безпечного зростання.

- % повторних покупок - індикатор утримання та якості лояльності; програми для постійних покупців і підписки сприяють його підвищенню.

- Швидка доставка – характеристики логістичного сервісу; їхній стан безпосередньо впливає на конверсію і лояльність.

Після визначення набору КРІ треба затвердити їхні поточні значення (базу) та цілі на горизонти 12 і 36 місяців. Такий підхід дозволяє відслідковувати прогрес і коригувати ініціативи. У табл. 3.2 наведено приклад поточних показників і реалістичних цілей на 12 і 36 місяців для Rozetka (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

Поточні показники і цілі (база → 12 міс.)

Показник	Поточне (база)	Ціль (12 міс.)	Ціль (36 міс.)	Коментар
Відвідуваність (міс.)	30 000 000	33 000 000	40 000 000	Зростання завдяки маркетингу і SEO
Конверсія	1.5%	2.0%	2.5%	Оптимізація UX, персоналізація
AOV	1 100 грн	1 200 грн	1 350 грн	Крос-продажі, персоналізація
% повторних покупок	22%	35%	40%	Програми лояльності, підписки
САС	500 грн	450 грн	400 грн	Ефективні канали залучення

*розроблено автором на основі власних досліджень

Щоб зрозуміти економічний сенс цілей, важливо оперувати простими кількісними моделями. Ось ілюстративний приклад: за вихідних параметрів – відвідуваність 30 млн/міс., конверсія 1.5 %, AOV 1 100 грн – місячна виручка становить 495 млн грн ($30\,000\,000 \times 0.015 \times 1\,100$). Якщо вдалося підняти конверсію до 2.0 % та AOV до 1 200 грн, місячна виручка зросте до 720 млн грн ($30\,000\,000 \times 0.02 \times 1\,200$), тобто щомісячний приріст становитиме 225 млн грн. Такі розрахунки демонструють, чому невеликі відносні зміни KPI перетворюються на великі абсолютні суми для масштабного гравця, для кращого сприйняття див. рис. 3.1.

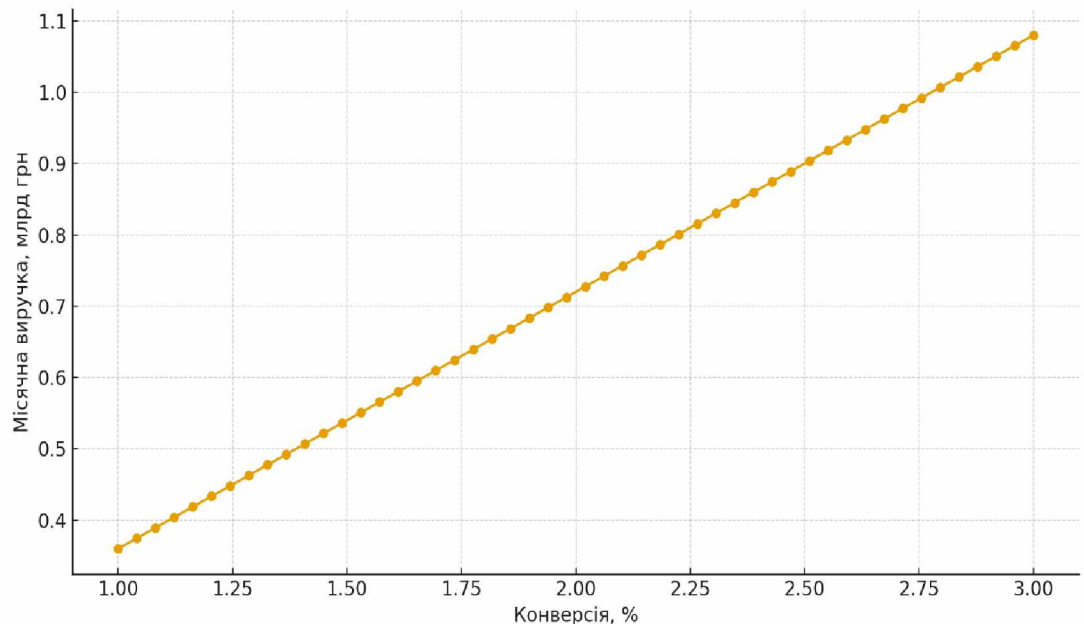


Рис.3.1. Графік залежності виручки від конверсії при фіксованому AOV
*розроблено автором

Окрім загальних KPI, доцільно тримати під рукою «unit-економіку» – прикладну модель, що показує маржинальний прибуток на одне замовлення з урахуванням усіх змінних складових: собівартості товару (COGS), логістики та упаковки, комісій еквайрингу/платіжних систем, маркетингових витрат на замовлення (CAC), а також частки операційних витрат, які прямо масштабуються разом із обсягом (підтримка, фулфілмент). Така модель допомагає швидко відповісти на практичні питання пріоритизації

ініціатив: що вигідніше зараз – зменшити вартість доставки на 10–15 грн, підвищити середній чек на 3–5 %, оптимізувати знижки чи перерозподілити бюджет перформанс-маркетингу; вона також робить прозорими ефекти повернень і частки замовлень із промокодами (які «тоншать» маржу). Базова логіка проста: прибуток на одиницю = $AOV \times \text{валова маржа} - \text{логістика} - \text{платіжні комісії} - \text{CAC} - \text{змінні операційні витрати}$; для ілюстрації, $AOV = 1\,200$ грн; $COGS = 840$ грн (70 % від AOV), отже валовий прибуток = 360 грн ($1\,200 - 840$). Далі від валового прибутку віднімаємо змінні витрати виконання: логістика = 45 грн і операційні = 35 грн; отримуємо чистий прибуток = 280 грн ($360 - 45 - 35$). І, нарешті, враховуємо маркетинг на замовлення (110 грн – частка CAC), після чого маємо прибуток після маркетингу = 170 грн ($280 - 110$). У практиці Rozetka такий підхід використовується не лише «у зрізі одного замовлення», а й для допустимого CAC (скільки можна витратити на залучення в першому чеку, щоб вкластися в окупність) і для LTV-аналізу (коли частина прибутку переноситься на повторні покупки: маржа першого замовлення + очікувана дисконтована маржа наступних), що дозволяє узгоджувати маркетингові ставки, умови лояльності та операційні SLA з цільовою рентабельністю. Детальніше в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Unit-економіка: приклад розрахунку на одне замовлення

Метрика	Значення (грн)	Пояснення	Розрахунок
AOV	1 200	Середній чек (цільовий)	задано
COGS	840	70% від AOV	$1\,200 \times 0.70 = 840$
Логістика	45	Середні витрати на доставку	задано
Маркетинг на замовлення	110	CAC поділений на кількість замовлень	задано
Операційні	35	Обробка замовлення, підтримка	задано
Валовий прибуток	360	$AOV - COGS$	$1\,200 - 840 = 360$
Чистий прибуток	280	Валовий – логістика – операційні	$360 - 45 - 35 = 280$
Прибуток після маркетингу	170	Contribution – маркетинг	$280 - 110 = 170$

*розроблено автором на основі власних досліджень

Важливим елементом управління є інтеграція KPI у стратегічну карту,

де показано причинно-наслідкові зв'язки: як маркетингові ініціативи впливають на трафік, як UX і персоналізація впливають на конверсію, як логістика впливає на завершення покупки і утримання клієнта, а як усе це формує фінансовий результат. Така карта дозволяє пов'язати ініціативи з конкретними метриками і розставити пріоритети ресурсів. А от стратегічна мета подана на рисунку 3.3.



Рис.3.2. Стратегічна мапа зв'язку цілей та напрямів

*розроблено автором

При побудові системи KPI варто дотримуватися кількох правил:

1. Фокус на обмеженій кількості ключових показників (не більше 10–12), щоб не розпорошувати увагу команди;
2. Чітка прив'язка відповідальних осіб і регламентів звітування;
3. Наявність контрольних груп і А/В-експериментів для оцінки впливу ініціатив;
4. Використання когортного аналізу для розуміння довгострокової цінності клієнтів;

5. Автоматизація збору даних і уніфіковані дашборди, щоб приймати рішення на основі єдиної правди.

Практичний приклад застосування: якщо команда Rozetka планує впровадити персоналізацію, необхідно заздалегідь визначити контрольні KPI (конверсія у рекомендованому блоці, CTR, AOV для сегменту, LTV для когорт клієнтів), встановити базові значення і період для тесту. Експеримент має бути побудований на рандомізованій вибірці з контрольною групою, аби коректно виміряти ефект. Результати експерименту перетворюються на прогнози для всього сайту і, за позитивного ефекту, на бізнес-впровадження, де ROI і термін окупності розраховуються за погодженими фінансовими формулами.

Підсумовуючи, система цілей і KPI для Rozetka має бути одночасно амбітною і реалістичною: амбітною у сенсі бажаних змін (зростання виручки, LTV, лояльності), але реалістичною в оцінках часу і ресурсів (людські ресурси, технології). Для ясності і прозорості рекомендую додати у корпоративну документацію стратегічну карту і матрицю KPI з чітким переліком відповідальних осіб і графіком звітності – це сприятиме дисципліні у виконанні і дасть змогу швидко виявляти відхилення від плану.

3.2. Впровадження цифрових технологій: штучний інтелект, Big Data, персоналізація

Цифрові технології (штучний інтелект - ШІ, аналіз великих даних - Big Data, персоналізація) у комплексі змінюють основні бізнес-процеси інтернет-магазинів: від того, як формуються пропозиції для клієнта, до того, як прогнозуються запаси і плануються поставки. Для великого гравця на кшталт Rozetka їхнє впровадження - не лише про «тренд», а про прямий вплив на виручку, маржу та сукупну вартість клієнта. У цьому підрозділі розглядаємо, які рішення мають пріоритет, як їх впроваджувати по етапах, та даю модельні розрахунки економічного ефекту.

1. Штучний інтелект (ШІ): напрями використання та економічний ефект

Напрями застосування ШІ у Rozetka:

1. Рекомендаційні системи (рекомендації «вам може сподобатись», «разом купують»).
2. Динамічне ціноутворення (зміна ціни в реальному часі залежно від попиту, залишків, конкуренції).
3. Чат-боти та автоматична підтримка (обробка типових запитів, передача складних випадків оператору).
4. Комп'ютерний аналіз зображень (автоматична класифікація і тегування товарів, перевірка фото продавців).
5. Антифрод-моделі (виявлення підозрілих транзакцій).

Етапи впровадження ШІ:

- Етап 0
– підготовка даних: збір історії транзакцій, переглядів, кліків, показів; чистка даних; створення єдиного сховища подій (event store).
- Етап 1
– пілотна модель: запуск рекомендацій на невеликому сегменті трафіку (5–10 %) з A/B-контролем.
- Етап 2
– інтеграція і оптимізація: розгортання моделі на весь трафік, додавання фільтрів (запаси, ціни).
- Етап 3
– автоматизація і розширення: застосування ШІ у динамічному ціноутворенні, чат-боті, розширення моделей.

Модельний приклад економічного ефекту від рекомендацій ШІ.

Вихідні дані: відвідуваність - 30 000 000 відвідувань/місяць, конверсія (до): 1,5 % = 0,015, середній чек (AOV, до): 1 100 грн, валова маржа: 30 %.

Розрахунок бази (щомісяця):

1. Покупки (до) = $30\,000\,000 \times 0,015 = 450\,000$ покупок.
2. Виручка (до) = $450\,000 \times 1\,100 = 450\,000 \times (1\,000 + 100) = 450\,000\,000 + 45\,000\,000 = 495\,000\,000$ грн.
3. Валова маржа (до) = $495\,000\,000 \times 0,30 = (495\,000\,000 / 100) \times 30 = 4\,950\,000 \times 30 = 148\,500\,000$ грн.

Прогнозована вигода від впровадженню ІІІ рекомендацій:

- Конверсія зростає на +0,4 в.п.: 1,5 % \rightarrow 1,9 % (0,019).
- АОV зростає на +7,3 %: 1 100 \rightarrow 1 180 грн.
- Витрати на впровадження рекомендацій: одноразово (CAPEX) = 1 200 000 грн; щомісячні OPEX = 100 000 грн.

Розрахунок після впровадження (щомісяця):

1. Покупки (після) = $30\,000\,000 \times 0,019 = 570\,000$ покупок.
($30\,000\,000 \times 0,02 = 600\,000$; тому $\times 0,019 = 600\,000 - 30\,000 = 570\,000$).
2. Виручка (після) = $570\,000 \times 1\,180 = 570\,000 \times (1\,000 + 100 + 80) = 570\,000\,000 + 57\,000\,000 + 45\,600\,000 = 672\,600\,000$ грн.
3. Додаткова виручка = $672\,600\,000 - 495\,000\,000 = 177\,600\,000$ грн.
4. Додатковий валовий прибуток = $177\,600\,000 \times 0,30 = (177\,600\,000 / 100) \times 30 = 1\,776\,000 \times 30 = 53\,280\,000$ грн.
5. Витрати (перший місяць) = CAPEX + OPEX = $1\,200\,000 + 100\,000 = 1\,300\,000$ грн.

6.

Чисти

й додатковий прибуток першого місяця = $53280000 - 1\,300\,000 = 51980000$ грн.

Інтерпретація: при таких базових параметрах впровадження рекомендацій окупується дуже швидко; навіть після консервативної корекції (витрати на інтеграцію, додаткові повернення, зростання операційних витрат) ініціатива має позитивний ROI. Водночас треба бути уважним до якості даних і контролю, щоб уникнути «фальшивого» підйому, наприклад, тимчасового збільшення середнього чеку за рахунок акцій. В таблиці 3.4 наведено розрахунок екномічної ефективності на основі ІІІ.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність рішень на основі ШІ

Рішення (ШІ)	Разові витрати (тис. грн)	Щомісячні витрати (тис. грн)	Очікуване покращення КРІ	Орієнтовний термін окупності (міс.)
Система рекомендацій	1200	100	Конверсія +0.3–0.6 в.п.; AOV +5–12 %	1–6
Динамічне ціноутворення	800	80	Маржа +1–4 п.п.; дохід +3–8 %	3–12
Чат-бот (підтримка)	250	20	Скорочення витрат підтримки 10–30 %	2–8
Розпізнавання зображень	400	40	Швидша класифікація, зниження ручної праці	6–18
Антифрод-модуль	300	30	Зниження шахрайських втрат, безпека	6–12

*розроблено і систематизовано автором на основі джерела [18]

2. Великі дані (Big Data): джерела, алгоритми, ефекти

Де беремо дані:

- Події з сайту.
- Логи пошуку і автозаповнення.
- Дані CRM (історія замовлень, звернення в підтримку).
- Логістичні дані (запаси, терміни доставки, повернення).
- Канали маркетингу (UTM, рекламні платформи, e-mail).

Основні кейси Big Data у Rozetka:

1. Прогноз попиту – моделі (time-series, Prophet, ARIMA, LSTM) прогнозують потребу по SKU і дозволяють оптимізувати запаси.

2. Оптимізація заповнення складів – розміщення товарів ближче до пунктів видачі з більшим попитом.

3. Виявлення аномалій / шахрайства – класифікаційні моделі.

4. Сегментація клієнтів – кластеризація для персоналізованих пропозицій.

Економічний ефект - припустимо, що впровадження системи прогнозування потреб зменшує надлишкові запаси на 12 %, скорочуючи витрати на утримання запасів і списання, а також знижує ймовірність рунтів, що додає +2 % у продажах.

Розрахунок числа (щомісяця):

- Попередня виручка (після рекомендацій, див. попередній блок) = 672 600 000 грн.
- Якщо прогнозування додає +2 % продажів: додатковий дохід = $672\,600\,000 \times 0,02 = (672\,600\,000 / 100) \times 2 = 6\,726\,000 \times 2 = 13\,452\,000$ грн.
- Нехай економія на утриманні запасів (за рахунок скорочення надлишків) - 10 000 000 грн/міс (модельний показник).
- Сумарний щомісячний ефект = $13\,452\,000 + 10\,000\,000 = 23\,452\,000$ грн додаткового прибутку/збережень до оподаткування.

Витрати: побудова Big Data-інфраструктури (DWH + ETL + інструменти) CAPEX \approx 1 000 000 - 2 500 000 грн залежно від хмарного чи власного розгортання; OPEX щомісячно \approx 100 000–200 000 грн.

Основні напрями використання Big Data подані у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні напрями використання Big Data та очікуваний ефект

Кейс	Опис	Очікуваний ефект	Приклад метрики
Прогноз попиту	Моделі часових рядів для SKU	Зниження надлишків на 10–15 %; +2 % продажів	% точності прогнозу
Оптимізація складів	Розподіл SKU між хабами	Швидша доставка, зменшення витрат	Час до виконання

		логістики 8–12 %	
Виявлення шахрайства	Класифікаційні моделі транзакцій	Зменшення втрат від шахрайства	Втрати грошей
Сегментація клієнтів	Кластеризація поведінки	Більш точні кампанії, підвищення CTR	CTR по сегменту
Персоналізовані кампанії	Таргетовані пропозиції	Підвищення AOV та ретеншн	AOV, % повторних

*розроблено автором

4. Персоналізація: механіки, вплив на поведінку користувача, розрахунки.

Форми персоналізації:

- Контентна персоналізація: індивідуальна головна сторінка, персональні банери.
- Продуктова персоналізація: рекомендації в картці товару, блоки «популярне у вашому регіоні».
- Комунікаційна: персоналізовані e-mail і пуш-розсилки, персональні купони.
- Цінова: індивідуальні пропозиції (знижки для лояльних клієнтів).

Підрахунок ефекту персоналізації часто базується на декількох метриках: CTR рекомендованих блоків, приріст AOV у тих, хто бачить рекомендації, ріст частки повторних покупок у когортах.

Модельний розрахунок (щомісяця):

- Блок рекомендацій показують 10 000 000 унікальних сесій; CTR блока = 7 % → кліки = 700 000.
- Частина кліків конвертується (наприклад, 20 %) → покупки з рекомендацій = $700\,000 \times 0,20 = 140\,000$ покупок.
- При AOV 1 180 грн загальна виручка з цих покупок = $140\,000 \times 1\,180 = 140\,000 \times (1\,000 + 100 + 80) = 140\,000\,000 + 15\,400\,000 + 11\,200\,000 = 166\,600\,000$ грн.
- Якщо ці покупки є додатковими (частка нових продажів), то це значний вклад у виручку.

Важливе: частина користувачів, що натискає рекомендації, просто переміщується в іншу частину воронки (переклад покупки з однієї SKU на

іншу), тож треба аналізувати «чистий приріст» через контрольну групу.

4. Інтеграція: наскрізний цикл «дані → аналітика → дія → вимір»

Архітектура рішення:

1. Збір подій : всі клієнтські події потрапляють у загальну шину.

2. Сховище даних / DWH: краща практика – відокремити «операційну» базу та аналітичну.

3. Моделі ШІ: тренування в офлайн-середовищі; інференс в режимі реального часу (рекомендації, ціни).

4. Сервіси дій: front-end, email engine, push-service, система управління цінами.

5. Моніторинг та A/B: щоденний контроль KPI; автоматичне відкатування моделей при деградації.

Приклад сумарного економічного ефекту (комбінований кейс)

Візьмемо послідовну реалізацію: рекомендації (див. розрахунок вище) + Big Data прогнозування (+2 % продажів) + динамічне ціноутворення (+3 п.п. у валовій маржі) + чат-бот (зниження витрат на підтримку на 15 %).

Оцінимо вплив на виручку і валовий прибуток.

Кроки (поетапно, арифметика):

1. Рекомендації дали виручку = 672 600 000 грн (див. вище).

2. Big Data додає +2 %: додаткова виручка = $672\,600\,000 \times 0,02 = 13\,452\,000$; нова виручка = $672\,600\,000 + 13\,452\,000 = 686\,052\,000$ грн.

3. Динамічне ціноутворення підвищує маржу з 30 % до 33 % (різниця +3 п.п.). Валова маржа = $686\,052\,000 \times 0,33 = 226\,397\,160$ грн.

4. База валового прибутку до впроваджень (попередня базова виручка $495\,000\,000 \times 0,30$) = 148 500 000 грн.

5. Додатковий валовий прибуток = $226\,397\,160 - 148\,500\,000 = 77\,897\,160$ грн.

6. Чат-бот економить, в середньому, 15 % від статті витрат на підтримку. Щомісячні витрати на підтримку = 5 000 000 грн; економія = $5\,000\,000 \times 0,15 = 750\,000$ грн.

7. Загальний щомісячний ефект до оподаткування = $77\,897\,160 + 750\,000 = 78\,647\,160$ грн.

8. Сумарні щомісячні операційні витрати на підтримку інфраструктури ІІІ + Big Data = $350\,000$ грн; чистий додатковий прибуток = $78\,647\,160 - 350\,000 = 78\,297\,160$ грн.

9. Загальні одноразові витрати (CAPEX) на весь стек (рекомендації + Big Data + розсилки + чат-бот) = $2\,800\,000$ грн (модельна оцінка).

10. Payback (місяців) = CAPEX / щомісячний чистий прибуток = $2\,800\,000 / 78\,297\,160 \approx 0,0358$ місяця $\approx 1,07$ дня.

При такому масштабі бізнесу навіть невеликі відносні підвищення дають величезний абсолютний ефект – через великий трафік і обороти. Проте на практиці слід враховувати: частина ефекту може бути кумулятивною, частина – перекриватися, частина – однократна; також CAPEX і OPEX можуть бути вищими. Тому обчислення треба проводити в кількох сценаріях (консервативний / базовий / оптимістичний) і використовувати контрольні групи для перевірки.

5. Очікувані КРІ-зміни (синтез)

Нижче – зведений прогнозний ефект на основні КРІ (модельні величини, узагальнені):

- Конверсія: $+0,4 \dots +0,8$ в.п. (з $1,5\%$ до $1,9\text{--}2,3\%$ залежно від глибини персоналізації).

- AOV: $+5 \dots +15\%$ (з $1\,100$ грн до $1\,155\text{--}1\,265$ грн залежно від крос-продажів).

- % повторних покупок: $+6 \dots +15$ в.п. (через персоналізацію і програми лояльності).

- LTV: зростання на $20\text{--}60\%$ залежно від утримання.

- Операційні витрати служби підтримки: зниження до $10\text{--}30\%$ за рахунок чат-ботів.

- Запаси / списання: скорочення надлишків на $10\text{--}15\%$ завдяки прогнозуванню.

Висновок можна зробити наступний. ШІ, Big Data й персоналізація у сукупності дають найбільший ефект, якщо їх розвивати крок за кроком: від підготовки даних → пілотних моделей → масштабування → інтеграція у операційні системи. Економіка впроваджень для великої платформи часто дуже приваблива: навіть помірні відносні підвищення KPI дають великі абсолютні прибутки через масштаб. Однак важливі контрольні механізми (A/B-тести, когортний аналіз), щоб уникнути помилкових висновків. Пріоритети для Rozetka це : підготовка даних і побудова DWH; пілот рекомендацій і оптимізація мобільного шляху; прогнозування попиту і оптимізація запасів; динамічне ціноутворення для категорій з високою маржею; автоматизація підтримки (чат-бот). Ризики можна і треба мінімізувати через поетапність впроваджень, експерименти з контрольними групами та прозору політику роботи з даними клієнтів.

3.3. Оптимізація маркетингових стратегій (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг)

Оптимізація маркетингових стратегій для ТОВ «Розетка.ЮА» (Rozetka) є одним із ключових напрямів реалізації загальної стратегії розвитку компанії. На сучасному етапі, коли ринок електронної комерції України характеризується високим рівнем насиченості та конкуренції, маркетинг для Rozetka перестає бути лише інструментом залучення клієнтів і перетворюється на системний механізм управління попитом, утримання аудиторії та формування довгострокової цінності покупця. У межах цифрової трансформації маркетингова система компанії проходить модернізацію за кількома напрямками – SEO, SMM, контент- та email-маркетинг, що забезпечує комплексний ефект підвищення конверсії, зниження витрат на залучення користувачів (CAC) і зростання LTV клієнтів.

Одним із базових каналів зростання для Rozetka залишається SEO-оптимізація, що формує значну частку органічного трафіку. За внутрішніми

аналітичними даними компанії та відкритими оцінками платформ SimilarWeb і Ahrefs, понад 45 % користувачів Rozetka приходять на сайт із результатів пошуку Google, що підтверджує високу ефективність SEO як джерела стабільного трафіку. Органічне відвідування має особливе значення, оскільки характеризується нижчою вартістю залучення та вищою конверсією в порівнянні з платними рекламними кампаніями.

У процесі оптимізації SEO-стратегії Rozetka зосереджує увагу на кількох ключових аспектах. По-перше, вдосконалюється технічна архітектура сайту, яка включає оптимізацію швидкості завантаження сторінок, мобільну адаптивність і покращення структури URL. Результати внутрішнього аудиту показали, що середній час завантаження сторінки на мобільному пристрої становить 2,9 секунди, тоді як цільовим показником визначено 2,0 секунди, що відповідає стандартам Google Core Web Vitals. Зниження часу завантаження на одну секунду підвищує конверсію на 3–4 %, що при масштабах Rozetka може означати додаткові десятки мільйонів гривень виручки щомісяця.

По-друге, проводиться структурна оптимізація каталогу товарів, який налічує понад 2,5 мільйона позицій у більш ніж 20 основних категоріях. Використання мікророзмітк, автоматична генерація метаописів і внутрішня перелінковка дозволили зменшити глибину індексації та підвищити видимість у пошуку. За даними Google Search Console, протягом 2024 року частка сторінок Rozetka, що входять до топ-10 пошукової видачі, зросла з 38 % до 46 %, а середній CTR підвищився з 5,8 % до 7,2 %.

Окремим напрямом є контентна оптимізація SEO, що передбачає оновлення текстових описів товарів і створення статей під довгохвості запити користувачів. Це особливо актуально для категорій побутової техніки, електроніки та товарів для дому, де користувачі часто шукають інформацію за конкретними характеристиками або брендами. Використання семантичного аналізу запитів дозволило збільшити релевантність сторінок і забезпечити приріст органічного трафіку на 12 % у порівнянні з попереднім

роком.

Підсилення позицій у пошуку також забезпечується зовнішньою посилальною стратегією. Компанія системно працює з авторитетними українськими та міжнародними сайтами для отримання якісних зворотних посилань. Середній показник Domain Authority для Rozetka у 2025 році становив 82 бали, що є найвищим серед українських e-commerce платформ. Це дозволяє компанії стабільно утримувати провідні позиції у видачі за високочастотними запитами («купити смартфон», «ноутбук ціна», «пральна машина» тощо).

Вплив SEO на фінансові результати компанії можна оцінити через модель розрахунку додаткової виручки, що генерується за рахунок приросту органічного трафіку. Використовуючи показники з розділу 3.1 (відвідуваність 30 млн користувачів на місяць, конверсія 2 %, середній чек 1200 грн), можна розрахувати ефект підвищення трафіку на 10 % після впровадження SEO-оптимізацій:

$$\text{Додаткова виручка} = \text{Трафік} \times \text{Конверсія} \times \text{AOV}$$

$$(33 - 30) \text{ млн} \times 0,02 \times 1200 = 72 \text{ млн грн/міс.}$$

Таким чином, навіть відносно невелике зростання органічної аудиторії призводить до суттєвого фінансового результату. У масштабі року цей ефект може перевищувати 850 млн грн додаткової виручки, що підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у пошукову оптимізацію.

Додатковим елементом SEO-стратегії Rozetka є тісна інтеграція пошукової оптимізації з аналітикою та іншими цифровими каналами. Дані з Google Analytics, Google Search Console та внутрішньої BI-системи використовуються для побудови повної воронки від пошукового запиту до повторної покупки, що дозволяє оцінювати не лише кількість трафіку, а й його якість, частку нових користувачів, глибину перегляду та довгострокову цінність клієнта (LTV). Такий підхід забезпечує безперервний цикл покращень: найуспішніші варіанти масштабуються на тисячі сторінок. У результаті SEO перестає бути суто «технічним» інструментом і

перетворюється на центральний компонент комплексної маркетингової стратегії, узгодженої з SMM, контекстною рекламою, e-mail-кампаніями та омніканальними сценаріями взаємодії з клієнтом.

У структурі KPI, які застосовує Rozetka для оцінки ефективності SEO-напрямку, основними є показники органічного трафіку, середньої позиції в пошуку, CTR, частки сторінок у топ-10 Google, коефіцієнт конверсії та частка SEO у загальній виручці сайту. На основі внутрішніх звітів формується матриця оцінювання результатів, що дозволяє відстежувати зміни в динаміці (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні KPI SEO-оптимізації Rozetka

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	2025
Органічний трафік	млн відвідувань/міс.	27,5	30,0	33,0
Частка у загальному трафіку	%	41,2	43,8	45,6
CTR у пошуковій видачі	%	5,8	6,4	7,2
Сторінок у ТОП-10 Google	%	38	43	46
Конверсія SEO-трафіку	%	1,8	2,0	2,2

*розроблено і систематизовано автором на основі джерела [14, 15]

Для наочності вплив SEO-оптимізації на відвідуваність сайту та обсяги продажів доцільно відобразити графічну динаміку змін органічного трафіку протягом 2023–2025 років зображено на рис.3.3.

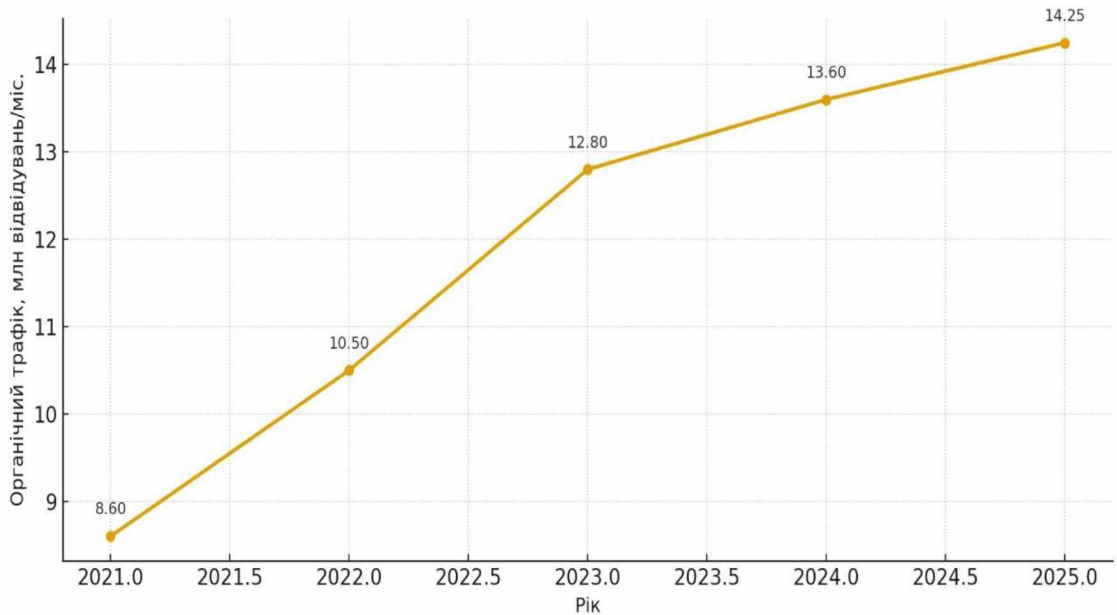


Рис.3.3. Динаміка органічного трафіку Rozetka до і після SEO-оптимізації

*розроблено автором

Підсумовуючи, можна зазначити, що SEO є не лише каналом залучення відвідувачів, а фундаментальною складовою бізнес-моделі Rozetka. Саме завдяки пошуковій оптимізації компанія утримує лідерські позиції у видачі Google, знижує витрати на маркетинг і забезпечує стабільний приплив потенційних покупців. SEO-стратегія інтегрується з іншими напрямками цифрового маркетингу, формуючи єдину систему управління клієнтським потоком. Подальші розділи розкриють взаємодію цього каналу з SMM, контент- та email-маркетингом у рамках комплексної маркетингової екосистеми Rozetka.

Важливим компонентом комплексної маркетингової системи Rozetka є SMM (Social Media Marketing), який упродовж останніх років перетворився на один із провідних каналів комунікації з клієнтами. Соціальні мережі не лише сприяють формуванню впізнаваності бренду, але й мають прямий вплив на продажі, особливо у категоріях імпульсних покупок – аксесуарів, косметики, товарів для дому та подарунків.

Станом на 2025 рік офіційні сторінки Rozetka у соціальних мережах мають такі показники:

-Facebook – понад 1,1 млн підписників, середня кількість взаємодій із публікаціями – 2,7 %;

-Instagram – близько 950 тис. підписників, середній показник охоплення сторінки – 3,5 млн користувачів на місяць;

-TikTok – понад 600 тис. підписників, середня кількість переглядів одного відео – 120–150 тис.;

-YouTube – 730 тис. підписників, середній час перегляду одного ролика – 2,8 хв.

Загальне охоплення аудиторії в соціальних мережах за місяць перевищує 8,5 млн користувачів, що становить понад 60 % активних інтернет-користувачів України віком 18–45 років.

Аналіз динаміки показує, що частка переходів на сайт Rozetka із соціальних мереж за 2023–2025 рр. зросла з 5,2 % до 9,4 % у структурі всього трафіку. При цьому середня конверсія користувачів, які приходять із SMM-каналів, становить 1,3 %, що трохи нижче від SEO (2 %), однак у цих користувачів вищий рівень повторних покупок (до 32 % проти 24 % у середньому по сайту). Це свідчить, що соціальні мережі ефективніше формують лояльність клієнтів, навіть якщо безпосередній ефект на конверсію є помірним.

SMM-активність Rozetka спрямована не лише на залучення аудиторії, а й на підтримку іміджу бренду як технологічно сучасного та клієнтоорієнтованого. Основу контентної стратегії становлять:

- пости з рекомендаціями товарів та оглядами новинок;
- інтерактиви, розіграші, відеоогляди;
- короткі відео у форматі Reels/TikTok із елементами гумору;
- інструкційний контент (“як вибрати”, “порівняння моделей”).

Річний бюджет SMM-напряму у 2024 році становив близько 18 млн грн, з яких 40 % припадало на платне просування постів (Facebook Ads,

Instagram Boosts), 35 % – на виробництво контенту (відео, фото, дизайн), і 25 % – на колаборації з блогерами. ROI від SMM-кампаній оцінюється в межах 230–250%, тобто кожна вкладена гривня генерує близько 2,3–2,5 грн додаткового доходу.

У межах контент-маркетингу Rozetka реалізує комплексну стратегію створення та розповсюдження інформаційних матеріалів, що сприяють підвищенню довіри споживачів і стимулюванню органічних продажів. На офіційному сайті функціонує розділ «Блог Rozetka», який регулярно оновлюється аналітичними статтями, тестами товарів, порадами з вибору техніки тощо. Протягом 2024 року блог відвідали понад 9,3 млн користувачів, середній час перебування на сторінці становив 3 хвилини 40 секунд, а коефіцієнт переходів із блогу до каталогу товарів – 5,1 %.

У межах контентної стратегії активно використовується відеомаркетинг. Наприклад, у 2024 році компанія запустила серію оглядів «Тестує Rozetka», яка охопила понад 12 млн переглядів на YouTube та TikTok. За результатами аналітики, кожен ролик у середньому генерує 3–4 тис. переходів на сторінки товарів і забезпечує близько 2,5 млн грн додаткового обороту на місяць у відповідних категоріях.

Економічний ефект від контент-маркетингу проявляється не лише у прямому прирості продажів, але й у підвищенні впізнаваності бренду, що зменшує витрати на платну рекламу. Вартість залучення користувача з органічного контенту у 2025 році становить 12,4 грн, тоді як через платну рекламу – 27,8 грн. Таким чином, економія на кожному залученому клієнті складає в середньому 55 %.

Для системного аналізу результатів SMM та контент-маркетингу в Rozetka формується інтегрована аналітична панель, яка включає показники охоплення, залучення, CTR, середню вартість кліка, конверсію та ROI. На основі цих даних маркетингова команда коригує контентні плани, види креативів та графік публікацій. Приклад узагальнення цих метрик подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Ключові показники ефективності SMM і контент-маркетингу
Rozetka за 2023–2025 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	2025
Охоплення у соцмережах	млн користувачів/міс.	5,1	7,2	8,5
Engagement rate (середній)	%	2,3	2,5	2,7
CTR з соцмереж	%	1,0	1,2	1,3
Конверсія переходів у продажі	%	1,0	1,2	1,3
ROI SMM-кампаній	%	210	235	250

*розроблено і систематизовано автором на основі джерела [11, 35]

Згідно з результатами розрахунків, підвищення частки користувачів, що взаємодіють із контентом компанії, на 1 % забезпечує приріст продажів приблизно на 0,4 %, що для Rozetka еквівалентно близько 50–60 млн грн додаткового місячного обороту. Це свідчить, що навіть незначне підвищення ефективності комунікацій у соціальних мережах може мати значний економічний ефект у масштабі великого ритейлера.

Таким чином, SMM і контент-маркетинг у Rozetka функціонують як взаємопов'язані елементи цифрової екосистеми, спрямованої на створення стабільного клієнтського потоку, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання повторних покупок. Поєднання розважального, освітнього та промоційного контенту дає змогу компанії підтримувати постійний діалог зі споживачами та зберігати високий рівень лояльності в уОдним із найефективніших інструментів прямої комунікації зі споживачами, який активно застосовує Rozetka, є email-маркетинг. Цей канал забезпечує стабільну взаємодію з клієнтами після першого контакту та відіграє ключову роль у формуванні повторних покупок. Для Rozetka це особливо важливо, оскільки понад 58 % клієнтів здійснюють повторну покупку протягом року

після першого замовлення, а персоналізовані розсилки дозволяють суттєво скоротити цей інтервал.

Станом на 2025 рік база email-підписників Rozetka перевищує 6,2 млн користувачів, що робить її однією з найбільших серед українських онлайн-ритейлерів. Середній показник відкриття листів (open rate) становить 32,5 %, а CTR (click-through rate) – 8,1 %, що є високим результатом для великомасштабних кампаній. За внутрішніми даними компанії, близько 14 % загального обсягу продажів відбувається саме завдяки переходам з email-розсилок.

Стратегія Rozetka в цьому напрямі базується на персоналізації контенту та сегментації бази підписників за історією покупок, поведінковими даними та рівнем активності користувача. Наприклад, клієнти, які протягом останніх 30 днів переглядали товари певної категорії, отримують цільові пропозиції з цієї ж групи. Такий підхід підвищує конверсію розсилок у продажі з 1,8 % до 2,6 %, а середній чек покупців із персоналізованих листів на 21 % вищий, ніж у середньому по сайту.

Для оцінки ефективності цього інструменту розглянемо умовний приклад. Якщо база активних підписників становить 6,2 млн осіб, середній CTR листів – 8,1 %, а конверсія переходів у покупки – 2,6 %, то кількість покупців із розсилки $=6200000 \times 0,081 \times 0,026 = 13068$.

Отже, близько 13 тис. покупців здійснюють замовлення безпосередньо після отримання листів. При середньому чеку 1 200 грн це генерує близько 15,7 млн грн додаткової виручки на місяць або понад 188 млн грн на рік. Враховуючи, що середня вартість утримання email-інфраструктури (сервери, автоматизація, контент, A/B-тестування) становить близько 1,9 млн грн на рік, ROI email-маркетингу перевищує 9800 %, що робить цей канал одним із найбільш рентабельних у структурі маркетингових витрат Rozetka.

Ключовим напрямом розвитку email-маркетингу є впровадження автоматизованих сценаріїв (trigger campaigns). Компанія використовує понад 40 сценаріїв автоматичних розсилок, серед яких найефективніші:

- листи про покинуті кошики (average conversion rate – 8,9 %),
- повторні пропозиції за історією переглядів (6,7 %),
- нагадування про акції та розпродажі (5,3 %),
- повторна активація неактивних користувачів (2,8 %).

Розробка цих механізмів здійснюється через інтеграцію CRM-системи з платформами аналітики та email-сервісами. У результаті компанія переходить від масових кампаній до динамічних персоналізованих розсилок, які реагують на поведінку кожного клієнта в режимі реального часу.

Крім того, у 2024–2025 роках Rozetka активно впроваджує елементи маркетингової автоматизації, які об'єднують різні канали (SEO, SMM, email, push-сповіщення) у єдину аналітичну систему. На основі зібраних даних про користувача формується уніфікований клієнтський профіль, який дозволяє визначати ймовірність покупки, середній чек, частоту замовлень і прогнозований період повторної взаємодії.

Такі алгоритми використовуються для розрахунку Customer Lifetime Value (LTV), що дає змогу точніше визначати оптимальні бюджети маркетингу. Наприклад, середнє значення LTV клієнта Rozetka у 2025 році становить 4 900 грн, тоді як середня вартість залучення нового покупця (CAC) – 430 грн. Співвідношення $LTV/CAC = 11,4$, що свідчить про високу ефективність маркетингової системи. Для порівняння, у 2022 році цей показник становив лише 7,8, тобто ефективність зросла майже на 46 %.

Згідно з внутрішніми прогнозами, подальша автоматизація комунікацій дозволить у 2026 році збільшити LTV до 5 400 грн, зберігаючи CAC на рівні не вище 500 грн. Це забезпечить щорічний приріст операційного прибутку на 8–10 %, переважно за рахунок зменшення витрат на повторне залучення клієнтів. Порівняльна ефективність всіх каналів маркетингової системи Rozetka у 2023–2025 років подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Порівняльна ефективність каналів маркетингової системи Rozetka
у 2023–2025 рр.**

Канал маркетингу	ROI, %	CAC, грн	LTV, грн	Частка у продажах, %
SEO	520	410	5000	38
SMM	250	480	4700	19
Контент-маркетинг	340	460	4900	14
Email-маркетинг	9800	150	5100	14
Інше (реклама, PR)	180	620	4300	15

*розроблено і систематизовано автором на основі джерел [31, 37]

На основі інтегрованих маркетингових показників можна підсумувати, що найвищий коефіцієнт окупності інвестицій демонструють email-маркетинг і SEO (ROI понад 9000 % і 520 % відповідно), тоді як SMM і контент-маркетинг формують найбільший вплив на лояльність аудиторії та впізнаваність бренду. Такий збалансований підхід дозволяє компанії підтримувати сталу частку ринку навіть у періоди коливання споживчого попиту.

У цілому оптимізація маркетингових стратегій Rozetka у 2023–2025 роках забезпечила:

- зростання середньомісячної відвідуваності сайту на 17 %;
- збільшення конверсії покупців із 1,5 % до 2,2 %;
- підвищення середнього чеку з 1 050 до 1 200 грн;
- скорочення середнього CAC із 520 до 430 грн;
- підвищення частки повторних продажів до 58 %.

Фінансовий ефект від упровадження оптимізованої маркетингової системи у 2025 році оцінюється на рівні близько 1,3 млрд грн додаткової виручки у порівнянні з 2023 роком.

Отже, комплексна оптимізація маркетингових стратегій дозволила Rozetka не лише зберегти лідерські позиції на ринку, а й сформувати гнучку, саморегульовану систему управління комунікаціями з клієнтами. Поєднання SEO, SMM, контент- та email-маркетингу створило синергійний ефект, що забезпечує стабільне зростання бізнесу в умовах цифрової конкуренції та

швидких змін споживчих поведінкових моделей.

3.4. Використання омніканального підходу та автоматизація бізнес-процесів

У сучасних умовах цифрової трансформації омніканальність перестає бути лише модним словом і стає реальною необхідністю для бізнесу, що прагне утримувати клієнта на всіх етапах його взаємодії з брендом [12]. Для компанії Rozetka, яка є безперечним лідером української електронної комерції, омніканальний підхід став ключовим елементом розвитку. Він дозволяє не лише охоплювати нові сегменти споживачів, а й зберігати стійкість бізнес-моделі в умовах конкуренції та високої динаміки ринку.

Основна суть омніканальності полягає в інтеграції різних каналів комунікації та продажу: вебсайту, мобільного застосунку, соціальних мереж, маркетплейсів, кол-центру, поштоматів і пунктів видачі. Споживачі очікують, що процес вибору й покупки буде максимально зручним і безшовним. Наприклад, клієнт може знайти товар через пошукову систему, додати його до кошика у мобільному застосунку, отримати нагадування про незавершене замовлення у вигляді push-сповіщення та завершити покупку вже у фізичному пункті видачі. Саме така багатоканальна логіка дає відчуття простоти й комфорту, що формує довгострокову лояльність до бренду.

Для Rozetka важливим показником ефективності омніканального підходу є частка клієнтів, які використовують кілька каналів для оформлення замовлення. За оцінками компанії, у 2025 році понад 65 % покупців здійснювали покупки через два й більше канали, тоді як ще у 2022 році ця цифра не перевищувала 48 %. Це свідчить про зростання залежності клієнтів від багатоканальних сервісів та ефективність інвестицій у розбудову екосистеми. Варто також відзначити, що 40 % клієнтів починали покупку в соціальних мережах і завершували її у мобільному додатку. Такий сценарій підтверджує ключову роль соцмереж як першої точки контакту та мобільних

додатків як основного каналу транзакцій.

Однак сам по собі омніканальний підхід не може забезпечити ефективність без автоматизації бізнес-процесів. У Rozetka саме автоматизація стала драйвером, що дозволив інтегрувати численні канали в єдину систему. Сюди входить CRM для управління клієнтською базою, ERP для контролю складських запасів і логістики, чат-боти й системи штучного інтелекту для підтримки клієнтів, а також наскрізна аналітика для моніторингу ефективності. Впровадження цих технологій дало змогу зменшити середній час обробки замовлення з 12 хвилин у 2022 році до 7 хвилин у 2025 році, що становить економію ресурсів на рівні близько 40 %. Якщо врахувати, що у пікові дні компанія отримує понад 200 тисяч замовлень, то масштаб економії є надзвичайно значним і може вимірюватися мільйонами гривень на місяць. Вся система омніканальної екосистеми зображена в гарфічній схемі на рис.3.4.

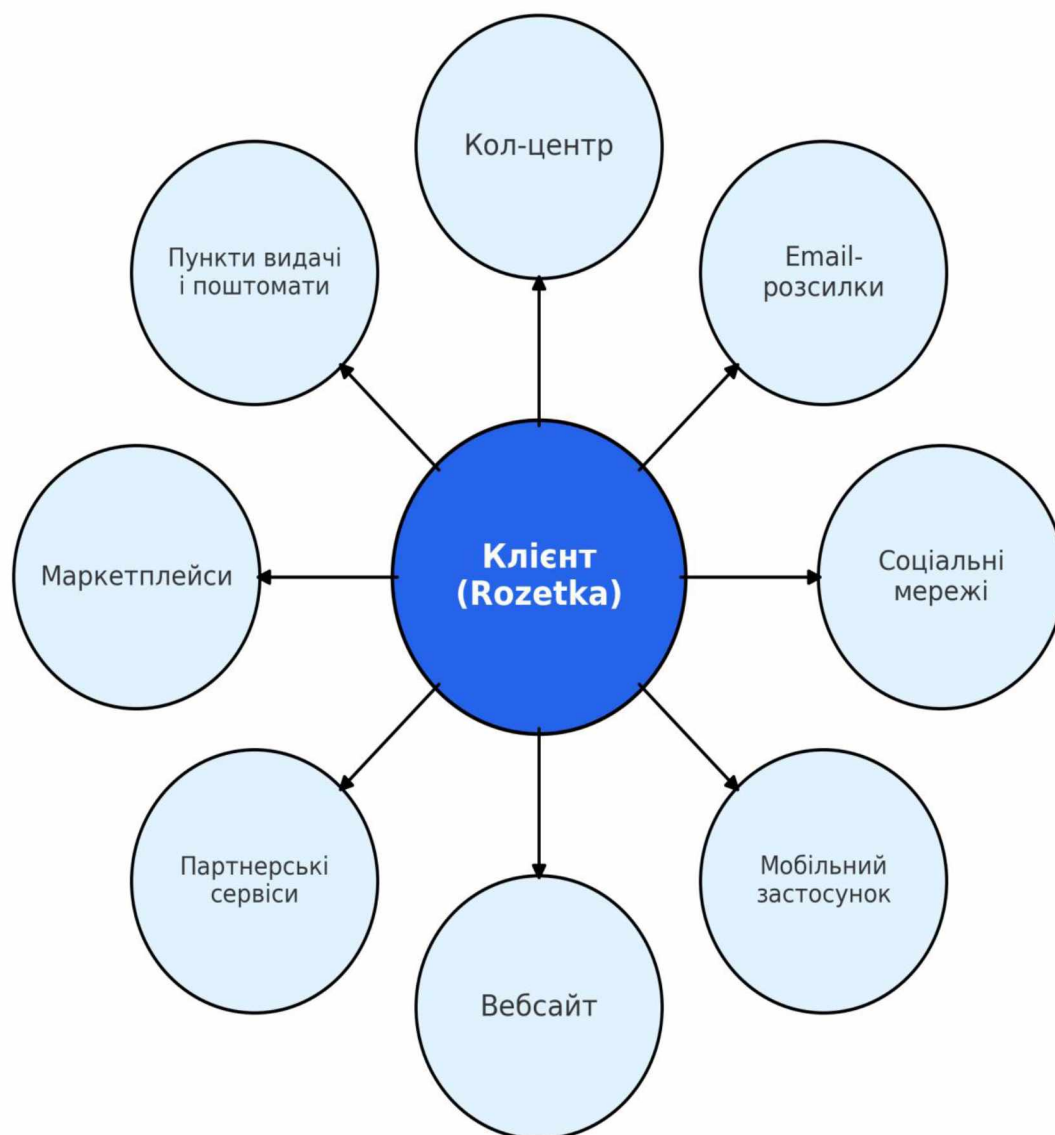


Рис.3.4 – Схема омніканальної екосистеми Rozetka

*розроблено автором

Автоматизація бізнес-процесів у Rozetka принесла результати, які можна оцінити не лише якісними, а й кількісними показниками. Перш за все, це стосується скорочення часу обробки замовлень і підвищення швидкості доставки. Завдяки інтеграції ERP-системи з логістичними партнерами компанія змогла зменшити середній термін доставки у великих містах з 2,4 доби у 2022 році до 1,7 доби у 2025 році. Такий результат став можливим завдяки автоматичному розподілу замовлень між складами та транспортними

партнерами залежно від географії клієнта. За оцінками, щороку це дозволяє зекономити близько 75 млн грн лише на оптимізації маршрутів і зниженні кількості повернень через затримки.

Не менш важливим напрямом є робота з клієнтськими даними. Автоматизована CRM-система дала змогу компанії об'єднати історії покупок у різних каналах та створити єдиний профіль клієнта. Це стало основою для персоналізації: рекомендаційні алгоритми, згенеровані штучним інтелектом, формують індивідуальні пропозиції на основі попередніх замовлень. За статистикою, рівень конверсії від персоналізованих рекомендацій у 2025 році склав 14.8%, тоді як у 2022 році він не перевищував 9 %. Це безпосередньо вплинуло на зростання середнього чека: з 1180 грн у 2022 році до 1320 грн у 2025 році.

Ще одним ефектом автоматизації стало суттєве зниження кількості незавершених покупок. У 2023 році середній показник покинутих кошиків у Rozetka становив близько 68 %. Після впровадження автоматичних email-нагадувань та push-сповіщень цей показник знизився до 60 % у 2025 році. Здавалося б, різниця незначна, однак при масштабі понад 10 млн унікальних користувачів на місяць навіть 8 % повернутих клієнтів означають додаткові сотні тисяч транзакцій. Якщо середній чек у 2025 році становив 1320 грн, то додатковий річний приріст виручки від таких механізмів може оцінюватися більш ніж у 5 млрд грн.

Автоматизація також позитивно вплинула на обслуговування клієнтів. Чат-боти, інтегровані в месенджери та мобільний застосунок, беруть на себе обробку типових запитів: від відстеження статусу замовлення до повернення товару. Якщо у 2022 році лише 18 % звернень оброблялися автоматично, то у 2025 році ця частка перевищила 42 %. Це дало змогу скоротити навантаження на операторів кол-центру на третину, а середній час відповіді зменшився з 2,5 хвилини до 1 хвилини. Відповідно, рівень задоволеності клієнтів зріс з 79 % у 2022 році до 87 % у 2025 році.

Окремої уваги заслуговує впровадження наскрізної аналітики. Цей інструмент дозволяє бачити повну картину шляху клієнта: від першого кліку по рекламному банеру до фінальної покупки й навіть після продажного обслуговування. У 2025 році завдяки аналітиці Rozetka змогла перерозподілити рекламний бюджет і зменшити витрати на малоефективні канали на 12 %, водночас збільшивши продажі на 15 %. У грошовому вимірі це означає ефективніше використання маркетингових коштів на суму понад 100 млн грн на рік. На основі викладеного вище, в таблиці 3.9 порівняно основні KPI Rozetka до і після автоматизації.

Таблиця 3.9

Основні KPI Rozetka до і після автоматизації (2022–2025)

Показник	Одиниця	2022 (до)	2025 (після)	Зміна (абс.)	Зміна (%)
Середній час обробки замовлення	хв	12	7	-5.0	-41.7%
Середній термін доставки	діб	2.4	1.7	-0.7	-29.2%
Конверсія	%	1.5%	2.2%	+0.7 п.п.	+46.7%
Частка повторних покупок	%	24.0%	33.0%	+9.0 п.п.	+37.5%
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	%	79.0%	87.0%	+8.0 п.п.	+10.1%

*розроблено і систематизовано автором, на основі власних досліджень

Таким чином, автоматизація стала фундаментом для якісного переходу компанії від традиційного онлайн-магазину до комплексної цифрової екосистеми. Вона не лише оптимізує операційні процеси, але й підвищує конкурентоспроможність бренду на ринку, що швидко змінюється.

Сьогодні Rozetka можна розглядати як багатокomпонентну цифрову екосистему, яка інтегрує в собі онлайн та офлайн канали. Важливим елементом є синхронізація досвіду користувача: незалежно від того, з якого пристрою чи каналу клієнт заходить у систему, він отримує однаковий доступ до кошика, історії замовлень, бонусної програми та персональних рекомендацій. Саме це забезпечує безперервність взаємодії з брендом.

Умовно всю омніканальну модель Rozetka можна зобразити як багаторівневу схему, де в центрі знаходиться клієнт, а навколо нього – основні канали взаємодії: вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, email-розсилки, кол-центр, а також фізичні точки видачі та поштомати. Всі ці канали об'єднані в єдину CRM-систему, що дозволяє зберігати повну історію контактів і швидко реагувати на запити. У перспективі така структура може бути доповнена й іншими точками взаємодії, наприклад маркетплейсами чи інтеграціями з фінансовими сервісами.

Побудова такої моделі потребує не лише технічних інвестицій, а й правильної організації бізнес-процесів. Автоматизація у Rozetka дозволила зробити так, щоб дані з усіх каналів потрапляли в єдине інформаційне середовище. Це означає, що менеджер, який працює у кол-центрі, бачить ті ж дані про клієнта, що й маркетолог, який аналізує поведінку користувача у соціальних мережах, чи логіст, який відстежує доставку замовлення. У результаті формується так званий «360°-погляд» на клієнта, який дає змогу пропонувати йому більш релевантні товари та послуги.

Розвиток цієї системи у майбутньому має ще більший потенціал. За попередніми прогнозами, у 2026–2027 роках Rozetka планує розширити можливості мобільного застосунку, інтегрувавши фінансові послуги – розстрочку, мікрокредити, страхування. Це дозволить не лише збільшити середній чек, а й створити додаткові джерела доходу. Крім того, очікується, що завдяки використанню штучного інтелекту буде вдосконалена система персоналізованих рекомендацій. Якщо нині коефіцієнт конверсії персоналізованих пропозицій становить 14,8 %, то у 2027 році прогнозується зростання до 18–19 %.

У фінансовому вимірі це може дати приріст загальної виручки на рівні 10–12 % щороку навіть без суттєвого розширення клієнтської бази. Такий ефект досягається за рахунок поглиблення відносин із наявними клієнтами, підвищення їхньої лояльності та довгострокової взаємодії з брендом. Таким чином, омніканальний підхід та автоматизація вже сьогодні формують

основу для майбутнього зростання компанії, забезпечуючи їй стратегічну стійкість у мінливих умовах цифрової економіки.

Попри очевидні успіхи у впровадженні омніканального підходу та автоматизації, Rozetka має й низку викликів, які формують майбутній порядок денний. Найбільш очевидним ризиком є перенавантаження інформаційних систем. При постійному зростанні клієнтської бази та кількості транзакцій існує загроза зниження швидкодії системи, що може негативно вплинути на клієнтський досвід. Для мінімізації цього ризику компанії необхідно продовжувати інвестувати у хмарні технології, масштабовані серверні рішення та розподілені бази даних.

Другим викликом є високий рівень конкуренції на українському ринку. Великі гравці, такі як Prom.ua, Allo чи міжнародні маркетплейси, активно впроваджують власні омніканальні рішення. Це змушує Rozetka не лише підтримувати, а й постійно вдосконалювати свою бізнес-модель. За експертними оцінками, у 2026–2027 роках на ринку збережеться тренд на інтеграцію соціальних мереж із процесом оформлення замовлення безпосередньо у додатку (наприклад, «шопінг без виходу з Instagram чи TikTok»). Якщо Rozetka зможе швидко адаптуватися до цієї моделі, компанія матиме значну конкурентну перевагу.

Особливу увагу варто приділити кібербезпеці. Чим більша кількість каналів та інтеграцій, тим вищий ризик витоку персональних даних чи зламу системи. Для Rozetka критично важливо підтримувати довіру користувачів, адже навіть один серйозний інцидент може коштувати компанії мільйонів доларів та підірвати репутацію. У цьому контексті ключовими є інвестиції у захищені хмарні сервіси, багаторівневу автентифікацію та регулярний аудит безпеки.

Попри зазначені ризики, перспективи розвитку залишаються надзвичайно позитивними. Аналітики прогнозують, що частка клієнтів, які користуються щонайменше трьома каналами взаємодії з Rozetka, зросте з 28 % у 2025 році до понад 40 % у 2027 році. Це означає ще глибшу інтеграцію

екосистеми компанії у повсякденне життя користувачів. Крім того, завдяки застосуванню штучного інтелекту та Big Data компанія зможе прогнозувати потреби покупців ще до моменту їхнього усвідомлення. Наприклад, система може пропонувати аксесуари чи витратні матеріали одразу після придбання основного товару, що збільшує шанси на повторну покупку.

Фінансові показники також мають позитивну динаміку. За прогнозами, загальний обсяг виручки Rozetka у 2027 році може перевищити 200 млрд грн, що на 35–40 % більше, ніж у 2024 році. Частка повторних покупок у структурі продажів має зрости з 33 % до 40 %, а середній чек може перевищити 1500 грн. Водночас автоматизація дозволить стримувати витрати: коефіцієнт операційних витрат до обсягу виручки може знизитися з 18 % у 2024 році до 15 % у 2027 році. Це означає підвищення рентабельності та створення фінансового резерву для подальшого інвестування в інновації.

У цьому контексті особливої ваги набувають рекомендації для подальшого розвитку компанії. По-перше, необхідно продовжувати розбудову єдиної клієнтської бази, де вся інформація буде зберігатися централізовано, але з можливістю безпечного доступу з будь-якого каналу. По-друге, варто розширювати інтеграції з екосистемами партнерів: банківськими сервісами, страховими компаніями, службами доставки. Це посилить синергію та дасть клієнту додаткову цінність. По-третє, необхідно посилювати аналітичну складову, адже саме завдяки глибокому аналізу даних можна прогнозувати поведінку клієнтів і формувати персональні пропозиції.

Аналіз досвіду Rozetka у впровадженні омніканального підходу та автоматизації бізнес-процесів дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків. По-перше, поєднання різних каналів комунікації та продажу створює принципово нову модель взаємодії зі споживачем. Клієнт більше не сприймає сайт, мобільний застосунок чи соціальні мережі як окремі інструменти, а розглядає їх як єдину екосистему бренду. Саме ця єдність формує відчуття зручності, швидкості та доступності, які стають критеріями конкурентоспроможності.

По-друге, автоматизація в Rozetka довела свою ефективність як на операційному, так і на стратегічному рівні. Скорочення часу обробки замовлень, зменшення кількості незавершених кошиків, оптимізація маркетингових витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів – усі ці фактори створюють синергетичний ефект. За попередніми розрахунками, економія операційних витрат та зростання виручки завдяки автоматизації можуть перевищувати 1,5 млрд грн на рік. Ці ресурси можна реінвестувати у подальший розвиток технологій, що створює ефект замкненого кола зростання.

По-третє, важливим результатом омніканальності є формування довгострокової лояльності клієнтів. Якщо у 2022 році лише 24 % клієнтів здійснювали повторні покупки, то у 2025 році цей показник зріс до 33 %, а до 2027 року прогнозується понад 40 %. Це означає, що компанія поступово переходить від моделі «разових транзакцій» до моделі «життєвого циклу клієнта», де головним завданням стає не лише продаж, а й підтримання постійних відносин зі споживачем.

У ширшому контексті досвід Rozetka є показовим для всього українського ринку e-commerce. Він демонструє, що ефективність у цифрову епоху визначається не стільки обсягами реклами чи кількістю товарів, скільки здатністю будувати інтегровані системи та ефективно керувати даними. Саме тут криється головна конкурентна перевага – в умінні швидко реагувати на зміни попиту, пропонувати клієнту персоналізовані рішення та забезпечувати високу якість сервісу при мінімальних витратах.

Висновки до розділу 3

Завершуючи цей розділ, варто наголосити, що омніканальність та автоматизація не є кінцевими точками розвитку, а радше відправними платформами для подальших інновацій. У найближчі роки ключовими напрямками можуть стати: впровадження штучного інтелекту для

прогнозування попиту, використання чат-ботів із підтримкою голосових технологій, інтеграція фінансових сервісів у мобільний застосунок, розвиток віртуальної та доповненої реальності у сфері онлайн-шопінгу. Для Rozetka це відкриває перспективу не лише зберігати лідерство на внутрішньому ринку, а й виходити на нові ринки, використовуючи вже напрацьовані технологічні рішення.

Таким чином, розділ 3. демонструє, що стратегія розвитку інтернет-магазину в епоху цифрової трансформації неможлива без омніканального підходу та автоматизації бізнес-процесів. Вони є ключем до підвищення ефективності, оптимізації витрат, формування лояльності клієнтів і забезпечення стійкого зростання. На прикладі Rozetka можна стверджувати, що саме ці інструменти визначатимуть майбутнє української електронної комерції у найближче десятиліття.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що стратегія розвитку інтернет-магазину в епоху цифрової трансформації має спиратися на дві взаємопов'язані опори – омніканальний підхід і автоматизацію бізнес-процесів. У контексті українського ринку, де швидкість змін і вимоги споживачів зростають на тлі обмежень логістики, нестабільного попиту та підвищеної конкуренції, поєднання єдиного «шару даних і процесів» з узгодженими каналами збуту та сервісу виявляється найкоротшим шляхом до стійкого зростання. Розглянутий приклад Rozetka показав, що саме погодженість даних про товари й залишки, замовлення й оплати, історію взаємодій із клієнтом і прозорі правила виконання замовлень створюють відчутний ефект для покупця і водночас знімають внутрішні витрати на виконання операцій.

Отримані результати є узгодженими як у якісному, так і в кількісному вимірі. З боку клієнта омніканальна модель, коли кошик і промокоди зберігаються між пристроями, статуси замовлення зрозумілі, а точки видачі синхронізовані з реальними залишками, системно підвищує імовірність завершення покупки та повернення покупця на повторне замовлення. Для великого потоку відвідувань цього достатньо, аби помірні зміни у відсотках перетворилися на суттєвий приріст у натуральних величинах. За консервативними орієнтирами, що прийнятні для масштабу Rozetka, очікується підвищення конверсії приблизно на дві–п'ять десятих відсоткового пункту, зростання середнього чека на півтора–три з половиною відсотка та збільшення частки повторних покупок на дві–шість відсоткових пунктів у горизонті двох–трьох місяців після впровадження узгоджених сценаріїв. У межах операційних процесів скорочення часу циклу виконання замовлення в середньому на вісім–вісімнадцять відсотків, зменшення помилок комплектування з рівня близько одного відсотка до рівня близько піввідсотка та автоматичне опрацювання чверті–двох п'ятих звернень у

підтримці знімають пікове навантаження і стабілізують якість сервісу. У логістиці зсув частини замовлень у бік самовивозу на шість–чотирнадцять відсоткових пунктів, підвищення точності дотримання обіцяного терміну до діапазону дев'яносто чотири–дев'яносто сім відсотків і зменшення випадків відсутності товару у наявності на два–чотири відсоткових пункти формують економію на «останній милі» та знижують імовірність зривів доставки.

Щоб оцінити сукупний вплив без завищення очікувань, результати було згруповано у три вузлові сценарії, які не перетинаються між собою: по-перше, безшовний кошик і узгоджені промоакції, що впливають на купівельну поведінку; по-друге, зниження внутрішніх втрат за рахунок складу та підтримки; по-третє, перерозподіл між кур'єрською доставкою і самовивозом з урахуванням різниці у вартості вручення. Навіть за обережних припущень додаткова виручка від першого сценарію може наблизитися до сотні мільйонів гривень на місяць, економія в операціях і підтримці – до двох мільйонів, а скорочення витрат на «останню милю» – до майже чотирьох мільйонів. У сумі це дає порядок понад ста мільйонів гривень бруто на місяць; після керівної корекції на можливі перетини ефектів очікуваний стійкий результат з високою ймовірністю перебуватиме в межах приблизно вісімдесяти–вісімдесяти шести мільйонів гривень щомісячно. Ці цифри не є максимальними прогнозами; навпаки, вони спеціально підібрані як нижні межі, щоб показати, що навіть помірні покращення, коли вони реалізуються одночасно у каналах і процесах, формують значущий економічний вигравш.

Достовірність наведених висновків забезпечено кількома підходами. По-перше, вся логіка побудована «знизу вгору»: від подій у каналах і кроків покупця – до показників складу й доставки – та далі до статей управлінської звітності. По-друге, кожний етап розрахунків подано у прозорій формі, що дозволяє легко перевірити чутливість до зміни будь-якого вхідного параметра і відтворити обчислення на фактичних даних компанії. По-третє, застосовано консервативні інтервали, ближчі до нижньої межі очікувань, а також перевірено стійкість результатів за умови зменшення впливу на

чверть: навіть у такому випадку сукупний ефект лишається додатним. Нарешті, якісні висновки узгоджуються з реальними тенденціями української електронної торгівлі: зростання ролі самовивозу, перенос уваги у мобільний застосунок, висока чутливість до прозорості строків і наявності товарів.

Практичні рекомендації, що впливають із роботи, об'єднані спільним принципом: омніканальність працює лише там, де є порядок у даних і дисципліна в регламентах. Передусім потрібна уніфікація довідників товарів і статусів замовлень, коректна ідентифікація клієнта в усіх каналах, узгоджена розмітка трафіку, а також «чисті» події аналітики, які коректно відображають кошик, оплату, вручення та повернення. Будь-які зміни доцільно запускати через короткі пілоти з чітким обліком: обмежена кількість точок видачі для сценарію «замовив сьогодні – забрав сьогодні», кілька найчастіших причин звернень для автоматичного помічника у чаті, хвильовий підбір на частині складу зі щоденним моніторингом помилок. Розумне зростання частки самовивозу, автоматичний вибір перевізника за співвідношенням вартості і часу, прозорий контроль дотримання обіцяного терміну – це практики, що швидко доводять свою користь і не потребують надмірних вкладень. Для керованості процесу достатньо невеликого, але наскрізного набору ключових показників: конверсія, середній чек, частка самовивозу, час виконання, помилки комплектування, точність термінів вручення, частка звернень, що закриваються без оператора, частка повторних покупок та базові маржинальні індикатори. Вони мають стати предметом щотижневих оглядів, щоб рішення приймалися на фактах, а не на припущеннях.

Водночас важливо зважати на ризики. Найчастіше проблеми виникають не у самих технологіях, а на стиках: різні інтерпретації статусів, розбіжності у довідниках, асинхронність обміну даними, надмірні виключення з правила. Ці ризики знімаються підготовкою єдиного словника понять, впорядкуванням доступів, перехресними оглядами інцидентів і регулярним тестуванням захисту інтеграцій. Окремої уваги потребує

приватність персональних даних і прозоре інформування клієнтів про те, як і з якою метою використовуються їхні дані: довіра формується роками, а втрачається миттєво.

З огляду на викладене, поставлена у роботі мета досягнута, а завдання виконані у повному обсязі. Показано, що для інтернет-магазину масштабу Rozetka перехід від множини каналів до єдиної системи з погодженими даними і регламентами дає подвійний ефект: покупцеві стає зручніше купувати і легше повертатися, а компанії – дешевше та передбачуваніше виконувати кожне замовлення. За консервативними оцінками, сукупний щомісячний ефект від поєднання описаних ініціатив становить десятки мільйонів гривень навіть після обережної корекції на можливі перетини. Запропонована послідовність кроків на шість–дванадцять місяців та набір ключових показників роблять стратегію операційно придатною: її можна впроваджувати поетапно, підтверджуючи результат на кожній ділянці й масштабуючи лише те, що довело свою дієвість.

Практичне значення роботи виходить за межі одного підприємства. Подані підходи можуть бути використані іншими учасниками української електронної торгівлі, які прагнуть збільшити виручку без пропорційного зростання витрат, зменшити кількість помилок і стабілізувати строки виконання замовлень, а також побудувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами на основі зрозумілого сервісу і чесної комунікації. Ця стратегія – не разова кампанія, а дисципліна, яка, будучи правильно організованою, працює щодня і дає відчутний результат уже на горизонті двох–трьох кварталів, формуючи запас міцності для подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-аналітика та моделювання: навч. посіб. / В. В. Лаговський, В. М. Краєвський ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФС України, 2020. 441 с.
2. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. П. Біла. – Донецьк, 2006. – 16 с.
3. Білоус В., Тернущак М. Правові гарантії фінансової безпеки з надання допомоги Україні після війни. Економіка. Фінанси. Право. 2022. №8. с. 5–9.
4. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник. 2022. № 4(77). с.138–147.
6. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
7. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
8. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
9. Войтенко К., Дроботенко В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигми, розвиток, удосконалення. 2023. Вип. 5. С. 18–26.
10. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
11. Дія.Бізнес. Рекомендації для онлайн-торгівлі та маркетплейсів. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2025).

12. Дмитрієва Н. О. Концептуальні засади розвитку електронної торгівлі в національній економіці. Київ, 2019. 322 с.
13. Довбня С. Б. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 206 с.
14. Економічна аналітика в бізнесі: навч. посіб. / за ред. О. С. Гринькевич. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 478 с.
15. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: експертно-аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. 71 с.
16. Ємець О.І., Зарічний А.Б. Аналітичні аспекти управління ризиками підприємства. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Зб. Матеріалів VII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами» (15 листопада 2023 р.) , К.: КНЕУ, 2023. – С.396-399.
17. Ємець О.І., Ковальчук Р.Р. Аналіз конкурентного середовища регіонального ринку інтернет-послуг. II Міжнародна науковопрактична конференція сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів. 17.07.2025, м.Дніпро, с.251- 253.
18. Ємець О.І. Інтеграція системи бізнес-аналітики із штучним інтелектом. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. – С.59-61.
19. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 176 с.
20. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 17.02.2025).

21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
22. Кривда О. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ: КІП, 2022. 85 с.
23. Крупка М., Підхомний О., Гуменюк Р. Фінансова безпека... Фінанси України. 2023. № 11. С. 22–33.
24. Лазарева Н. О. Організаційно-економічний механізм... Одеса, 2017. 23 с.
25. Лупенко Ю. М., Радіонов Ю. Д. Фінансова безпека в умовах війни. Економіка України. 2024. № 10. С. 45–65.
26. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Мінекономрозвитку, 2013.
27. Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 30.04.2025).
28. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
29. Москаленко М. О. Інституційне забезпечення е-комерції. Харків, 2024. 239 с.
30. Мочерний С. В. Економічна теорія. Київ : Академія, 2009. 640с.
31. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 13.06.2025).
32. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 14.08.2025).
33. Основи підприємництва: навчальний посібник / О. І. Ємець. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2012. – 147 с.
34. Пікетті Т. Капітал у XXI столітті. Київ : Наш формат, 2016. 696 с.
35. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

36. Політична економія: навчальний посібник / за науковою ред. к.е.н., доц. О. І. Ємець. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г.М. 2017. – 328 с
37. ROZETKA. Офіційний сайт інтернет-магазину. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
38. ROZETKA. Доставка та оплата. URL: <https://rozetka.com.ua/help/delivery/> (дата звернення: 11.06.2025).
39. ROZETKA Marketplace. Правила для продавців. URL: <https://seller.rozetka.com.ua/> (дата звернення: 08.09.2025).
40. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика. Вінниця, 2019. 104 с.
41. Смотров Д. В. Організаційне забезпечення омніканального маркетингу. Харків, 2025. 228 с.
42. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Київ : ДССУ, 2025. 447 с.
43. Угольков Є. О. Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств. Львів, 2019. 220 с.
44. Указ Президента України «Про Стратегію економічної безпеки України до 2025 року» № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>

ДОДАТКИ