

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Голодюк Аліна Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.012.2:004.738.5
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу

(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(назва освітньої програми)

076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

А. І. Голодюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Обельницька Христина Володимирівна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 076 “Підприємництво та торгівля”

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

_____ Голодюк Аліні Ігорівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу» керівник роботи Обельницька Христина Володимирівна, к.е.н., доц. затверджені наказом ІФНТУНГ від 13.11.2025 року № 709/7.

2.Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали кабінетних та польових досліджень підприємства, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ, РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ, РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ БРЕНДУ ZVYCHNAУ (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок. 1.1. Цикл електронної торгівлі у функціонуванні підприємств; Рисунок 1.2. Етапи формування стратегії розвитку підприємства; Рисунок. 1.3. Методологічна класифікація стратегій під час ведення підприємницької діяльності; Рис. 1.4. Домашня сторінка Google Analytics Рис. 1.5. Канали для залучення відвідувачів на сайт Рис. 1.6. Активність відвідувачів сайту Рис. 1.7. Додаткова інформація про відвідувачів у система Google Analytics Рис. 1.8. Модель КРІ за ВебПромоЕкспертс Рис. 2.1 Тематичні зимові моделі светрів ; Рис. 2.2. Матриця розвитку товару та ринку І. Ансоффа Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу Рис. 2.3. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу Рис. 3.1 Що частіше купують в онлайні в країнах Європи за 2022 рік (%); Рис. 3.2 Показники споживацької активності українців у другий рік повномасштабного вторгнення

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	<u>Обельницька Христина Володимирівна,</u> <u>к.е.н., доц., доц. ПіМ</u>	28.10.2024	12.12.2025

7. Дата видачі завдання _____ 28 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	28.02.25	виконано
2	РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ	30.06.25	виконано
3	РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ БРЕНДУ ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)	30.11.25	виконано
4	Вступ	05.12.25	виконано
5	Висновки	08.12.25	виконано
6	Список використаних джерел	10.12.25	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	12.12.25	виконано

Студент _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи обрано «Формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу».

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства онлайн-торгівлі з урахуванням сучасних тенденцій електронної комерції, поведінки споживачів і конкурентного середовища.

Метою є розробка теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу для підвищення його конкурентоспроможності, рентабельності та довгострокового зростання на ринку.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі застосовано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для визначення сутності та структури стратегії розвитку онлайн-бізнесу; індукція та дедукція — для формування висновків щодо ефективності стратегічного управління; методи порівняння та узагальнення — для вивчення сучасних підходів до управління розвитком підприємств електронної комерції; SWOT-аналіз — для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства ZVYCHAY; модель п'яти конкурентних сил М. Портера — для визначення конкурентного становища на ринку; економіко-статистичні методи — для аналізу показників ефективності діяльності підприємства; візуалізаційні методи (діаграми, карти стратегічних цілей) — для структуризації отриманих результатів і представлення стратегії розвитку у графічній формі. Дослідження проводилося на основі принципів системності, наукової обґрунтованості та практичної спрямованості.

Результатом магістерської роботи є розроблення комплексної стратегії розвитку бренду ZVYCHAY, що включає аналітичний, стратегічний, організаційний та оціночний етапи, а також визначення ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства товарного онлайн-бізнесу. Запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення бізнес-моделі, покращення маркетингової діяльності та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: стратегія розвитку, онлайн-бізнес, підприємство, електронна комерція, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, стратегічне управління.

ABSTRACT

The topic of the master's thesis is “Formation of the Development Strategy of a Product Online Business Enterprise.”

The object of the research is the processes of formation and implementation of the development strategy of a product online business enterprise in the context of the digital economy.

The subject of the research includes theoretical, methodological, and practical aspects of developing a business development strategy for an online trading enterprise, taking into account current trends in e-commerce, consumer behavior, and the competitive environment.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations as well as practical recommendations for forming a development strategy for a product online business enterprise aimed at increasing its competitiveness, profitability, and long-term market growth.

To achieve the stated goal and accomplish the research objectives, a system of general scientific and specific research methods was applied, including: Analysis and synthesis — to determine the essence and structure of an online business development strategy; Induction and deduction — to formulate conclusions on the effectiveness of strategic management; Comparison and generalization methods — to study modern approaches to managing the development of e-commerce enterprises; SWOT analysis — to assess the internal potential of the enterprise *ZVYCHAY*; Porter’s Five Forces model — to determine the competitive position in the market; Economic and statistical methods — to analyze the performance indicators of the enterprise; Visualization methods (charts, strategic goal maps) — to structure the obtained results and present the development strategy in graphical form. The study was conducted based on the principles of systematic approach, scientific validity, and practical orientation.

The result of the master’s thesis is the development of a comprehensive strategy for the growth of the *ZVYCHAY* brand, which includes analytical, strategic, organizational, and evaluation stages, as well as the identification of key directions for enhancing the competitiveness of the product online business enterprise. The proposed recommendations are aimed at improving the business model, strengthening marketing activities, and increasing management efficiency.

Keywords: development strategy, online business, enterprise, e-commerce, competitiveness, SWOT analysis, strategic management.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ.	13
1.1 Економічна природа та роль електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств	13
1.2 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах онлайн-ринку.....	24
1.3 Методичний інструментарій оцінювання результативності діяльності підприємства в електронній комерції.....	34
Висновок до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ...	48
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)	48
2.2 Аналіз результативності електронної комерції та маркетингових онлайн-інструментів бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).....	56
2.3 Застосування аналітичних матричних моделей як інструменту стратегічного планування розвитку підприємства.....	60
Висновок до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ БРЕНДУ ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).....	70
3.1 Формалізація детермінант стратегічного планування в електронній комерції на ринку одягу бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).....	70
3.2 Ідентифікація та оцінювання чинної стратегії товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)	78
3.3 Формування стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)».....	94
Висновок до розділу 3.....	104
Висновки.....	107
Список використаних джерел	110
Додатки.....	117

					МР.ПТМ-76.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Голодюк А. І.			<u>Формування стратегії</u>	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Обельницька Х.В.			<u>розвитку підприємства</u>		6	
Реценз.		Ніценко В. С.			<u>товарного онлайн-бізнесу</u>	ІФНТУНГ		
Н. Контр.		Василик О. Б.				ПТМ-24-1		
Затверд.		Перевозова І. В.						

ВСТУП

На сьогоднішній день метою будь-якого бізнесу є забезпечення стабільного зростання, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг на ринку. Особливої актуальності це набуває для підприємств товарного онлайн-бізнесу, які функціонують в умовах високої динаміки цифрового середовища, зміни споживчих пріоритетів і посилення конкуренції.

Ринок електронної комерції демонструє стрімке зростання, що зумовлює необхідність для підприємств адаптувати свої бізнес-моделі, інструменти просування та канали комунікації до нових реалій. Обсяг глобального онлайн-ритейлу перевищив 6 трлн доларів, а частка онлайн-продажів у загальному товарообігу щороку збільшується. В Україні також спостерігається зростання кількості споживачів, які здійснюють покупки онлайн, що відкриває нові можливості для розвитку малих підприємств та локальних брендів.

Водночас підвищується рівень конкуренції, і успіх компанії все більше залежить від здатності стратегічно мислити, ефективно позиціонувати свій бренд, оперативно реагувати на зміни ринку та пропонувати клієнтам унікальну ціннісну пропозицію. Традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність через зростання впливу цифрових технологій, автоматизацію процесів і зміни у поведінці споживачів.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності розробки комплексної стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу, яка б поєднувала елементи стратегічного управління, маркетингових інновацій та цифрових технологій. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність бізнес-процесів, зміцнити конкурентні позиції бренду, забезпечити стабільне зростання доходів та формування лояльної клієнтської бази.

Особливу увагу у цьому контексті заслуговують малі підприємства, які прагнуть масштабувати діяльність у цифровому середовищі, як, наприклад, бренд «ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І.П.)». Для таких компаній стратегічне

планування є не лише інструментом розвитку, а й засобом підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів.

Отже, дослідження формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу є вкрай актуальним, адже воно спрямоване на пошук ефективних підходів до забезпечення конкурентоспроможності, підвищення рентабельності діяльності та зміцнення позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Ця магістерська робота присвячена розробці та обґрунтуванню ефективної стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу на прикладі бренду ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І.П.), з урахуванням сучасних тенденцій електронної комерції та інноваційних підходів до управління маркетинговими й операційними процесами.

Зв'язок магістерської роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана відповідно до наказу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу № 709/7 від 13.11.2025 р. про затвердження тем магістерських робіт студентів кафедри підприємництва та маркетингу. Тема роботи узгоджується з науковими напрямками кафедри, що охоплюють питання стратегічного розвитку підприємств, управління конкурентоспроможністю та цифрової трансформації бізнес-процесів. У межах визначеної тематики автором досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій електронної комерції та цифрового маркетингу. Робота спрямована на вдосконалення інструментів стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва у сфері онлайн-торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості функціонування

підприємства.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

1. Визначити економічну природу та роль електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств.
2. Дослідити концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах онлайн-ринку
3. Розробити методичний інструментарій оцінювання результативності діяльності підприємства в електронній комерції.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристика діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).
5. Провести аналіз результативності електронної комерції та маркетингових онлайн-інструментів досліджуваного бренду.
6. Застосувати аналітичні матричні моделі як інструменту стратегічного планування розвитку підприємства.
7. Сформалізувати детермінанти стратегічного планування в електронній комерції на ринку одягу бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)
8. Ідентифікувати та оцінити чинну стратегію товарного онлайн-бізнесу
9. Сформувати стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)».

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу, а також інструменти підвищення його конкурентоспроможності у сфері електронної комерції.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети. Зокрема:

- методи теоретичного узагальнення та порівняння — для систематизації наукових підходів до стратегічного управління розвитком підприємств у цифровому середовищі;
- економіко-статистичний аналіз — для оцінки результативності діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І.П.) та тенденцій розвитку ринку електронної комерції;
- SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз його розвитку;
- модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера — для аналізу конкурентного середовища товарного онлайн-бізнесу;
- методи стратегічного планування — для обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку бренду;
- графічні та табличні методи — для візуалізації результатів аналізу та представлення аналітичних узагальнень.

Інформаційно-аналітичним забезпеченням магістерської роботи є теоретичні та методичні праці, аналітичних матеріалах міжнародних маркетингових агентств, даних офіційної статистики, внутрішній звітності підприємства та актуальних наукових публікаціях з питань розвитку електронної комерції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методологічних положень і практичних підходів до формування ефективної стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

Найбільш вагомі результати, що мають наукову новизну, полягають у наступному:

одержали подальший розвиток:

- підхід до формування конкурентної стратегії розвитку бренду онлайн-бізнесу, який базується на інтеграції концепцій цифрового маркетингу, брендингу та клієнтоорієнтованого менеджменту. Вперше запропоновано структуру стратегії розвитку для малого підприємства онлайн-торгівлі, що включає етапи: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та моніторингу результатів;

- методика оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства онлайн-бізнесу, що поєднує фінансові та нефінансові показники (динаміку продажів, рівень впізнаваності бренду, трафік онлайн-магазину, залучення клієнтів та конверсію), що дозволяє комплексно оцінювати стратегічні результати;

- концептуальна модель формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу, що враховує особливості поведінки споживачів у сфері fashion- та lifestyle-онлайн-торгівлі, а також орієнтована на побудову довгострокових відносин зі споживачем через унікальну ціннісну пропозицію.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення магістерської роботи полягає застосуванні на досліджуваному підприємстві. Зокрема, у 3 розділі магістерської роботи було розроблено та впроваджено комплекс рекомендацій щодо формування стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу на базі інтернет-магазину «ZVYCHAY» ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П. У процесі впровадження реалізовано:

- комплексний аналіз специфіки стратегічного планування для малого fashion-бізнесу, включаючи сегменти family fashion та етнічного одягу;
- систематизацію детермінант стратегічного розвитку бренду та ідентифікацію «вхідних» і «вихідних» елементів управління;
- аналіз сильних і слабких сторін бренду, зовнішніх можливостей та загроз, що дозволило визначити пріоритетні напрями розвитку;

– розробку та впровадження оптимальної стратегії розширення цільового ринку, що включає інноваційні та маркетингові заходи для посилення ринкових позицій бренду;

– створення чотирирівневої моделі стратегії розвитку онлайн-бізнесу: стратегічний рівень, рівень стратегій розвитку (за підходами Ансоффа), тактичний рівень та операційний рівень з конкретними заходами, КРІ та індикаторами.

Впровадження стратегії сприяло зміцненню конкурентних переваг, підвищенню впізнаваності бренду, формуванню унікальної ціннісної пропозиції та розширенню ринкової присутності інтернет-магазину «ZVYCHAY». (Додаток Б).

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи були представлені на II Міжнар. наук.-практ. конф. «Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства», Івано-Франківськ, 10–11 квітня 2025, Україна. (Додаток Г).

Публікації. По матеріалах магістерської роботи опубліковано 1 тези, обсягом 3 друкованих аркушів, з яких автору належить – 0,2 друкованих аркушів.

Структура та обсяг магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічного списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Економічна природа та роль електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств

Електронна торгівля (е-торгівля) в Україні за останні роки набула стратегічного значення не лише як альтернативний канал реалізації продукції, але й як механізм адаптації підприємств до цифрової трансформації та зовнішніх викликів. Згідно з дослідженнями Іпполітової, електронна торгівля в умовах цифровізації економіки зростає як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств через доступність ІКТ, нові канали збуту та змінені моделі взаємодії з клієнтами [1].

Однак, підходи до визначення «економічної природи» е-торгівлі в наукових роботах варіюються. Набок та Мосійчук підкреслюють, що інтернет-торгівля є не просто додатком до традиційного бізнесу, а функціональною системою, яка змінює структуру транзакцій, скорочує бар'єри входу та знижує транзакційні витрати [2]. При цьому інші автори відзначають низку перешкод — низьку комп'ютерну грамотність населення, недостатньо розвинену регуляторну базу та логістичні обмеження, що гальмують повноцінне розгортання потенціалу онлайн-продажів [3].

Критичний аспект теоретичних підходів до е-торгівлі проявляється також в аналізі інноваційної ролі е-комерції: Вербівська, Жук, Євсєєва та ін. [4] у своїй статті показують, що електронна комерція стимулює інноваційний розвиток бізнесу, особливо в умовах євроінтеграції, де підприємства змушені впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентними. Проте вони також відзначають, що не всі підприємці мають ресурси для реалізації таких інновацій — малі підприємства ризикують відстати через обмежений доступ до капіталу або технологічної інфраструктури [4] .

Декалюк [5] аналізує роль електронної торгівлі саме в контексті управління підприємницькою діяльністю і вказує, що е-комерція для малого бізнесу є потужним інструментом масштабування, проте застерігає, що зростаюча конкуренція та операційна складність (логістика, платіжні системи) можуть створювати значні управлінські ризики. Подібна критика корелює з даними Каличевої та Зеленцевої [6], які вказують, що цифровізація комерційної діяльності має дуалістичну природу: з однієї сторони — спрощення доступу до ринку, з іншої — посилення конкурентного тиску, особливо від нових гравців та глобальних платформ.

У контексті української економіки слід враховувати також рису, пов'язану з макроекономічною нестабільністю: дослідження Богдани Бурки та Мар'яни Шкоди демонструє, що війна та пов'язана з нею економічна нестабільність змушують бізнес експериментувати з онлайн-каналами як альтернативними можливостями для збереження та розвитку підприємницької діяльності [7]. За їхніми словами, е-торгівля сьогодні виконує не лише комерційну функцію, а й соціально-економічну — бути інструментом виживання та адаптації в нестабільних умовах [7].

З огляду на вищенаведений критичний аналіз літературних джерел слід відзначити стосовно економічної природи та ролі електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств:

1. Хоча електронна торгівля відкриває нові можливості для бізнесу, її потенціал обмежений через недостатньо розвинену інфраструктуру (логістика, цифрова інклюзія), що посилює розрив між малими підприємствами та більшими гравцями.

2. Інноваційні підходи, які пропонує е-комерція (автоматизація, CRM, ІКТ), є перспективними, але малий бізнес часто не має ресурсів для їх впровадження — це створює неоднорідність у здатності підприємств конкурувати.

3. Е-торгівля в Україні набуває стратегічної економічної ролі не лише як традиційний канал продажу, а й як майданчик адаптації до екзогенних

шоків (економічна нестабільність, війна), але ця роль часто залишається маргіналізованою в теорії бізнес-стратегій через нестачу системного наукового осмислення.

4. Регуляторні та управлінські ризики (в тому числі податкові, платіжні, питання захисту прав споживачів) досі є значущими бар'єрами, що стримують повноцінне функціонування е-торгівлі на рівні малого підприємництва.

5. Необхідна більш глибока інтеграція теоретичних моделей е-торгівлі з практикою малого підприємництва: дослідники повинні більше уваги приділяти специфіці українських мікро- та малих підприємств (ФОПів, стартапів), щоб розробити адаптовані стратегії цифрового розвитку.

Зокрема, електронна комерція у сучасних наукових дослідженнях трактується як форма здійснення господарських операцій, що передбачає купівлю-продаж товарів і послуг, а також передачу фінансових ресурсів чи даних за допомогою цифрових мереж, передусім мережі Інтернет [8]. На даному етапі її розвитку функціонує широкий спектр сервісів і технологічних платформ, які забезпечують реалізацію онлайн-угод — від безкоштовних торговельних майданчиків до комплексних комерційних систем із розширеним платним функціоналом, яка також дозволяє виводити онлайн-бізнес на експорт. У найширшому розумінні електронна комерція охоплює всі типи економічної активності, що здійснюються у цифровому середовищі, причому найбільш поширеним її проявом є електронна роздрібна торгівля, яка забезпечує можливість придбання товарів за допомогою будь-якого підключеного до Інтернету пристрою. Водночас спектр електронної комерції значно ширший і включає онлайн-аукціони, цифрові платіжні сервіси, електронний продаж квитків, банківські онлайн-послуги та інші формати цифрових транзакцій [8].

Інтенсивне зростання електронної торгівлі за останні два десятиліття зумовлене стрімким поширенням мобільних та комп'ютерних пристроїв, технологічними інноваціями, а також поступовим формуванням довірчого

ставлення споживачів до дистанційних покупок. Важливою передумовою цього процесу є усвідомлення підприємствами переваг переходу від традиційної офлайн-моделі до онлайн-формату, що дозволяє розширити ринки збуту, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність [9].

Для споживачів ключовими перевагами електронної торгівлі є висока зручність здійснення покупок: можливість обирати товари у будь-який час, порівнювати їх характеристики у цифрових каталогах, формувати індивідуальні маршрути оплати та доставки. Особливо цінною для користувачів є економія часу та відсутність необхідності орієнтуватися на режим роботи фізичних торговельних точок. Додатковим чинником підвищення привабливості онлайн-покупок є суттєвий прогрес у забезпеченні кібербезпеки та платіжного захисту. Порівняно з ситуацією десятирічної давності, рівень довіри споживачів до електронних транзакцій істотно зріс, що пояснюється як поширенням сучасних платіжних технологій (NFC, Google Pay тощо), так і можливістю оперативного контролю витрат через системи онлайн-банкінгу та отримання цифрових чеків [9].

Поширеною раніше була думка, що електронна торгівля стосується переважно сектору B2C, проте сучасні тенденції спростовують це твердження. Еволюція цифрових ринків сприяла розширенню спектра електронних комерційних моделей, включаючи B2B-операції, електронне банківське обслуговування, онлайн-аукціони, платформи бронювання послуг і житла, продаж електронних квитків та інші бізнес-орієнтовані процеси, що засвідчує багатовекторність розвитку електронної торгівлі [9].

Стрімка еволюція мобільних цифрових технологій зумовила відчутне збільшення частки транзакцій, що здійснюються з використанням смартфонів та планшетів, унаслідок чого мобільна комерція сформувалася як самостійний сегмент електронної торгівлі, позначений терміном «m-commerce». За останніми аналітичними даними 2025 року, мобільна комерція (m-commerce) становить значну частку у всій електронній торгівлі, з часткою близько 59% від загального обсягу онлайн-продажів. При цьому понад половину всіх

онлайн-покупок у світі здійснюють саме через мобільні пристрої, такі як смартфони та планшети. Оцінки варіюються, але більшість джерел свідчать про частку від 57% до 73% транзакцій у глобальному e-commerce, що припадають на мобільні платформи, із стійкою тенденцією зростання [10]. У цьому контексті одним із ключових стратегічних завдань для будь-якого підприємства, що функціонує у сфері електронної торгівлі, постає адаптація онлайн-платформи або сайту до мобільних інтерфейсів. Оптимізація мобільної версії ресурсу виступає визначальним чинником, який значною мірою впливає на конверсію та прийняття рішення про покупку.

Поряд із цим дедалі більша кількість підприємців обирає модель онлайн-торгівлі як відправну точку для започаткування власної комерційної діяльності. Це пояснюється низкою стратегічних переваг, серед яких особливе значення має можливість розроблення вебсайту з мінімальними фінансовими вкладеннями або навіть безкоштовно, без потреби у професійних послугах дизайнерів чи розробників. Сучасні платформи електронної комерції пропонують інтуїтивні конструктори, які дозволяють самостійно налаштувати архітектуру інтернет-магазину, використати безкоштовні шаблони оформлення як для головної сторінки, так і для внутрішніх каталогів.

Згідно з даними ресурсу SellersCommerce, ключові переваги функціонування онлайн-магазинів можна згрупувати таким чином:

1. Масштабованість — цифровий магазин не прив'язаний до фізичної локації, тому вихід на нові ринки забезпечується завдяки коректному налаштуванню рекламних кампаній і визначенню релевантної цільової аудиторії.

2. Режим постійної доступності — на відміну від традиційних торговельних точок, інтернет-магазин працює цілодобово, що дозволяє споживачам здійснювати покупки у будь-який зручний час, тоді як обробка замовлення може бути виконана менеджером у межах робочих годин.

3. Економічна ефективність — підприємство уникає витрат, характерних для офлайн-бізнесу: витрат на оренду приміщення, оплату праці продавців чи

допоміжного персоналу, що у підсумку дозволяє формувати більш конкурентоспроможні ціни.

4. Автоматизація управління запасами — використання цифрових інструментів унеможлиблює потребу залучення сторонніх постачальників для обліку та контролю товарних залишків, що скорочує операційні витрати та підвищує точність управлінських рішень.

5. Цільовий маркетинг — базується на аналітиці поведінки цільових сегментів, що сприяє підвищенню результативності маркетингових активностей, зниженню вартості залучення клієнтів та формуванню персоналізованих підходів до асортименту.

6. Можливість домінування у вибраній ринковій ніші — завдяки концентрації ресурсів на релевантних споживачах та оптимізації операційних витрат підприємство отримує потенціал для зміцнення власних конкурентних позицій.

7. Незалежність від географічної локації — діяльність підприємця не залежить від фізичного місця перебування, оскільки для ведення онлайн-бізнесу достатньо доступу до Інтернету та базових засобів комунікації [11].

У сучасних умовах суб'єкти електронної комерції мають доступ до широкого спектра технологічних рішень і цифрових інструментів, що дозволяють не лише забезпечувати стабільне функціонування онлайн-магазинів, але й підвищувати рівень їх конкурентоспроможності та оптимізувати процеси управління [12].

Однією з ключових функцій електронної торгівлі є створення стабільних взаємозв'язків із клієнтами, постачальниками та персоналом, а також впровадження нових моделей продажів, розробка інноваційних продуктів і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. У науковій практиці електронну торгівлю зазвичай класифікують відповідно до типу учасників взаємодії. Нижче наведено основні види електронної комерції.

B2B (Business-to-Business) — електронна комерція, орієнтована на продаж товарів та послуг іншим компаніям, незалежно від галузі або специфіки продукції [13-48].

B2C (Business-to-Consumer) — модель електронної торгівлі, що забезпечує безпосередній продаж товарів та послуг кінцевим споживачам, тобто фізичним особам, які користуються продуктом [13].

C2C (Consumer-to-Consumer) — форма електронної комерції, яка дозволяє споживачам реалізовувати товари один одному. На українському ринку прикладами популярних платформ такого типу є Shafa, OLX та Less [13].

C2B (Consumer-to-Business) — електронна модель, де споживач пропонує підприємствам свої послуги або формує умови купівлі товарів, наприклад, визначає бажану ціну, змушуючи компанії конкурувати за задоволення його потреб. В Україні цей вид електронної комерції представлено платформою Кабанчик.юа [14].

B2A (Business-to-Administration) — сегмент електронної комерції, що охоплює всі операції між бізнесом та органами державної влади, включаючи сфери фіскальної діяльності, соціального захисту, працевлаштування, оформлення юридичних документів та державних реєстрів [15].

C2A (Consumer-to-Administration) — вид електронної торгівлі, який регламентує взаємодію приватних осіб із державними установами через електронні сервіси. До прикладів належать дистанційне навчання та освіта, здійснення соціальних виплат, подання податкових декларацій, оплата медичних послуг та отримання інформації про стан здоров'я [15].

Процес здійснення покупки через онлайн-магазин є функціонально подібним до традиційного офлайн-шопінгу: споживач обирає товар, порівнює його характеристики з іншими аналогами, здійснює оплату та отримує продукт у користування. Проте в електронній комерції передбачені додаткові етапи, такі як обробка платежів через онлайн-банкінг та організація доставки. На рисунку 1.1 відображено цикл електронної комерції [16].



Рисунок. 1.1 – Цикл електронної торгівлі у функціонуванні підприємств [9]

На рисунку 1.1 представлено ключові етапи процесу здійснення покупки через онлайн-магазин. Цикл починається з вибору товару споживачем та оцінки його відповідності встановленим критеріям і вимогам користувача. Наступним кроком є проведення оплати, яку споживач обирає серед доступних варіантів, запропонованих магазином. Після підтвердження оплати продавець організовує відправку товару зі складу або іншого місця зберігання, використовуючи службу доставки, обрану покупцем. Цикл передбачає двосторонню взаємодію між продавцем та банківською установою, що дозволяє враховувати випадки скасування транзакції та повернення коштів [14].

Варто зазначити, що цикл електронної комерції може модифікуватися відповідно до специфіки конкретного виду торгівлі, характеру товарів, управлінських стратегій підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на його діяльність [14].

Попри те, що електронна торгівля є відносно простим способом ведення бізнесу з численними перевагами та можливістю ефективного вирішення

організаційних питань, не слід недооцінювати високий рівень конкуренції на цьому ринку, який постійно зростає та стимулює впровадження інновацій та покращення сервісу.

Сучасні інструменти електронної торгівлі відіграють фундаментальну роль у формуванні стратегії розвитку онлайн-бізнесу. За даними ресурсу Glazoff, існує сім основних категорій таких інструментів, які дозволяють структурувати й автоматизувати ключові бізнес-процеси — від побудови платформи до комунікацій, логістики, маркетингу, аналітики та обслуговування клієнтів [11].

По-перше, платформи електронної комерції — це ядро інфраструктури онлайн-магазину. Таке програмне забезпечення слугує фундаментом для створення веб-вітрин, управління каталожною системою, обробки замовлень, кошків і обліку платежів. Glazoff підкреслює, що платформа має бути надійною, швидкою та зручною для покупців, оскільки від неї залежить користувацький досвід і рівень задоволеності клієнтів [11].

По-друге, контент-інструменти, як-то конструктора контенту, дозволяють наповнити сайт інформаційним, візуальним або мультимедійним вмістом. Наведено приклади використання таких платформ, як Canva або WordPress, які забезпечують створення професійного вмісту без глибоких технічних навичок. Це дає змогу підприємству підтримувати активну комунікацію зі споживачами, формувати бренд і залучати трафік [11].

Третя категорія — комунікація та внутрішня організація. За Glazoff, інструменти для внутрішньої комунікації (наприклад, Slack, Monday.com, Coda) дозволяють оптимізувати робочі процеси, координувати команду, управляти завданнями та підвищувати ефективність роботи навіть у віддалених форматах [11].

Четвертий тип — логістичні та торговельні інструменти. Це рішення для управління замовленнями, доставки та виконання — наприклад, інтеграція з платформами доставки або використання систем управління запасами. Glazoff наводить як приклад компанії, які дозволяють здійснювати міжнародні або

внутрішні поставки за допомогою програмного забезпечення, яке підключається до онлайн-крамниці [11].

П'ята категорія — маркетингові інструменти: електронні розсилки, платформи для запуску рекламних кампаній, інструменти соціальних мереж тощо. Наприклад, Glazoff згадує Mailchimp для email-кампаній, Buffer для управління публікаціями в соцмережах, а також Ahrefs для SEO-оптимізації [11].

Шоста група — аналітика: інструменти, які дозволяють відстежувати поведінку користувачів, ключові показники ефективності та тенденції (наприклад, Google Analytics, Optimizely). Використання аналітичних даних дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, оптимізувати маркетингові кампанії й покращувати взаємодію з клієнтами [11].

Сьомий тип — обслуговування клієнтів: системи підтримки, які забезпечують повний цикл взаємодії з клієнтом — від консультацій до обробки запитів після покупки. Glazoff зазначає такі платформи, як Zendesk чи Acquire, які дозволяють централізувати комунікацію та покращити якість обслуговування, що сприяє підвищенню лояльності [11].

Таким чином, інтеграція цих інструментів у стратегію онлайн-бізнесу забезпечує не лише оперативне управління операційними процесами, але й створення основи для довгострокового зростання та конкурентної переваги. Ці категорії інструментів виступають «будівельними блоками» стратегії, що повинна враховувати цифрову трансформацію, зростаючий попит і складність ринку електронної комерції.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку підприємству необхідно систематично відстежувати актуальні тенденції, інтегрувати сучасні інновації та ефективно застосовувати інструменти інтернет-маркетингу. На основі вивчення літературних джерел стосовно ключових маркетингових інструментів для ведення електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств, представимо таблицю 1.1 [8, 9].

Таблиця 1.1 – Ключові маркетингові інструменти електронної торгівлі у функціонуванні сучасних підприємств

Інструмент	Характеристика
Створення контенту	Процес підготовки інформаційного наповнення для медіа-платформ (статті, відео, інфографіка, блоги, зображення) з метою привернення уваги потенційних клієнтів. Високоякісний контент є фундаментом inbound marketing і дозволяє підприємству формувати свою присутність на ринку без використання нав'язливої реклами. Приклад – ведення корпоративного блогу .
SMM	Соціальні мережі як інструмент залучення та утримання аудиторії. Використання Social Media Marketing дозволяє не лише підвищувати впізнаваність бренду, а й стимулювати продажі, отримувати зворотний зв'язок та формувати лояльну спільноту користувачів. Сторінки компанії з належним інформаційним та візуальним наповненням слугують сучасною «візитною карткою» .
Landing сторінка або веб-сайт	Веб-ресурс, що демонструє продукт та його переваги, стимулюючи користувача до придбання або реєстрації. Ефективність оцінюється через конверсію, а основним завданням є оптимізація контенту під цільову аудиторію (decision maker, DM).
SEO	Комплекс дій, спрямованих на підвищення видимості сайту у природній видачі пошукових систем. Включає технічну оптимізацію, роботу з HTML та внутрішніми посиланнями, а також підготовку контенту, що зміцнює довіру до бренду.
Медійна реклама	Використання банерів на відвідуваних ресурсах для підвищення впізнаваності бренду та залучення потенційних клієнтів. Ефективність таких інструментів переважно полягає у масштабному охопленні аудиторії .
Тизерна реклама	Рекламні блоки з яскравими заголовками та візуальним контентом, що спонукають користувача перейти на сайт рекламодавця. Підвищує охоплення, проте може мати низьку конверсію через агресивність подачі .
Підтримка користувачів	Надання сервісної підтримки до, під час та після покупки. Ефективне обслуговування зменшує негативні відгуки та підвищує лояльність клієнтів .
Стратегічне партнерство	Співпраця з іншими компаніями в суміжних галузях для підвищення впізнаваності бренду, розширення аудиторії та проведення спільних маркетингових кампаній, що дозволяє зменшити витрати на рекламу та збільшити охоплення.
Вірусний маркетинг	Формування контенту, який активно поширюється аудиторією в соціальних мережах. Ефективність залежить від креативності та підтримки рекламних кампаній.
Emails	Використання електронної пошти для інформування конкретних адресатів про продукт або послугу. При правильній налаштуванні розсилки може служити ефективним інструментом продажу.
CPA-маркетинг	Модель оплати за конкретну дію користувача (заявка, реєстрація, покупка). Оплата здійснюється лише за фактичне виконання дії, що забезпечує контроль над витратами на залучення клієнтів.
Маркетинговий канал	Модель просування, при якій партнери (рекламодавці, дистриб'ютори, реселери) рекламують продукт. Оплата може бути фіксованою або часткою доходу, що дозволяє стартапам мінімізувати ризики.

Джерело: складено автором на основі [8, 9].

Наведені інструменти є базовими для використання підприємствами, однак їх впровадження визначається масштабом діяльності, стадією розвитку компанії та поставленими стратегічними цілями. Для досягнення

максимальної ефективності рекомендовано формувати комплексні маркетингові заходи, враховувати сильні та слабкі сторони підприємства та здійснювати регулярний аналіз результативності застосованих інструментів.

1.2 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах онлайн-ринку

Стратегія підприємства розглядається як узагальнена система дій, спрямована на досягнення визначених цілей у межах встановленого періоду. Її формування дає змогу суб'єктам господарювання ефективно реагувати на зміни економічного середовища, посилення конкурентного тиску та динаміку ринку. Оскільки стратегія є інструментом досягнення певних результатів, які виражаються через систему цілей, процес її розроблення передбачає визначення місії підприємства, побудову ієрархії стратегічних орієнтирів, окреслення елементів стратегічного управління та безпосереднє формування самої стратегії розвитку [16].

Процес розроблення стратегії діяльності підприємства охоплює низку послідовних етапів, що відображено на рисунку 1.2.

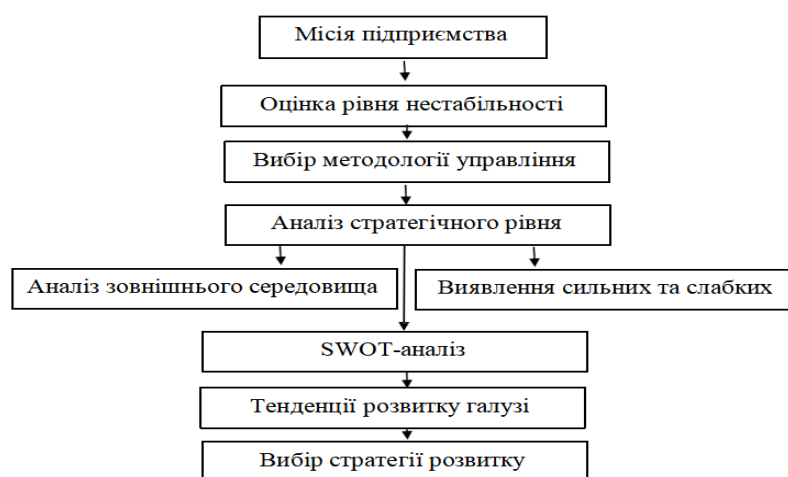


Рисунок 1.2 – Етапи формування стратегії розвитку підприємства [17]

Дотримання чітко визначеної послідовності дій забезпечує досягнення поставлених цілей, ефективне використання наявних ресурсів і підвищення результативності функціонування підприємства. Вибір стратегії як напряду

подальшого розвитку є ключовим управлінським рішенням, що визначає траєкторію майбутнього зростання. Більшість сучасних дослідників наголошують на відсутності єдиної узгодженої класифікації стратегій, оскільки наукова література спирається на обмежену кількість класифікаційних ознак. Така позиція є цілком обґрунтованою, адже кожне підприємство характеризується індивідуальними особливостями діяльності, що унеможлиблює формування універсальної системи типологізації стратегій [18, 19].

Основне призначення будь-якої стратегії полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства через формування та реалізацію комплексу стійких конкурентних переваг. На практиці підприємства часто комбінують різні стратегічні підходи, адаптуючи їх до власних можливостей та ринкових умов. Різноманіття стратегічних альтернатив може ускладнювати процес вибору, тому важливо досягнути відповідності між наявним потенціалом підприємства та запланованими результатами. Раціональний вибір стратегії ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього середовища, виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також передбачає можливість використання кількох взаємодоповнюючих стратегій у межах інтегрованих структур.

Після визначення оптимального стратегічного напрямку підприємство переходить до етапу стратегічного планування, що передбачає системне вирішення стратегічних завдань. Цей процес складається з послідовних етапів, кожен із яких передбачає використання специфічних методів та аналітичних інструментів [20].

Початковим етапом стратегічного планування є ідентифікація стратегічно важливих сфер діяльності підприємства, розвиток яких не залежить від інших ринкових сегментів чи елементів інфраструктури. У процесі виділення стратегічних зон необхідно враховувати, що кожна з них має мати чітко визначене ринкове завдання, орієнтоване на задоволення певних потреб споживачів. Водночас кожна стратегічна зона повинна

залишатися відносно автономною, що дозволить підприємству при необхідності відмовитись від однієї з них без шкоди для інших напрямів діяльності. Окрім цього, стратегічна зона має характеризуватися привабливістю з погляду ринкових та інфраструктурних показників. У більшості випадків малі підприємства зосереджуються лише на одній стратегічній зоні, що не забезпечує достатнього рівня конкурентних переваг. Для їх досягнення необхідно ідентифікувати основних конкурентів і визначити потенціал розвитку у вибраній сфері. Пріоритетні стратегічні зони повинні залишатися стабільними протягом тривалого періоду, адже стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу [21].

Наступним кроком є детальне дослідження кожної стратегічної зони. На цьому етапі увага приділяється виявленню специфічних проблем підприємства, аналізу впливу зовнішнього середовища, визначенню сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами. Вивчення зовнішніх чинників дозволяє оцінити зміни в поведінці споживачів, державних інституцій, фінансових організацій тощо. Комплексний аналіз ринку та галузі є найскладнішим етапом, оскільки потребує дослідження життєвого циклу продукції, структури галузі, сегментації ринку та факторів витрат. У межах цього дослідження визначаються можливості й загрози для підприємства, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх детермінант [22].

Третій етап процесу стратегічного планування передбачає чітке формулювання цілей та завдань діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюється деталізація основних напрямів розвитку, розподіл сфер діяльності за ключовими категоріями та визначення довгострокових орієнтирів, що формують стратегічне бачення майбутнього функціонування підприємства.

Четвертий етап передбачає безпосередню розробку узагальненої стратегії розвитку підприємства на визначений період, який, як правило, охоплює часовий горизонт від п'яти до десяти років. Така стратегія покликана

забезпечити системність управлінських рішень і узгодженість дій у межах усіх структурних підрозділів.

У разі функціонування підприємства в декількох стратегічних зонах доцільно формувати індивідуальні стратегічні цілі та визначати відповідні ресурси з урахуванням специфіки кожної зони. Якщо ж діяльність зосереджена в межах однієї стратегічної ніші, ключовим завданням є виявлення чинників, які формують конкурентні переваги та забезпечують стійкі позиції відносно основних конкурентів. Узагальнена стратегія включає комплекс програм, проєктів і заходів, реалізація яких сприяє досягненню визначених цілей розвитку підприємства [23].

П'ятий етап передбачає практичну реалізацію стратегічного плану відповідно до визначених пріоритетів, ресурсних можливостей і зовнішніх умов. На шостому етапі здійснюється розроблення функціональних стратегій, що деталізують напрямки діяльності як на рівні окремих підрозділів, так і для підприємства загалом.

Завершальним етапом процесу є формування довгострокових фінансових планів, які забезпечують ресурсну підтримку реалізації обраної стратегії. Враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, стратегічні плани можуть коригуватися для збереження їх актуальності та відповідності реальним економічним умовам. Визначення оптимальної стратегії розвитку повинно базуватися на аналізі перспективних напрямів діяльності, особливостей функціонування підприємства на ринку та конкурентної поведінки його основних гравців [24].

У межах наукових підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства виділяють низку ключових ознак: за характером управлінських дій, за рівнем ієрархії управління, за напрямками зростання та диверсифікації, за видами господарської діяльності, галузевою позицією, базовою концепцією досягнення конкурентних переваг та за функціональними сферами управління. На основі цих параметрів формується систематизована класифікація основних стратегій підприємства.

Наведена класифікація у рис. 1.3 відображає підходи, представлені у сучасній економічній літературі, і узагальнює найбільш поширені стратегічні типи. Серед них традиційно виокремлюють три базові напрями, що мають найвищу практичну значущість — стратегію зростання, стратегію стабільності та стратегію скорочення (відходу) [23,24,25].

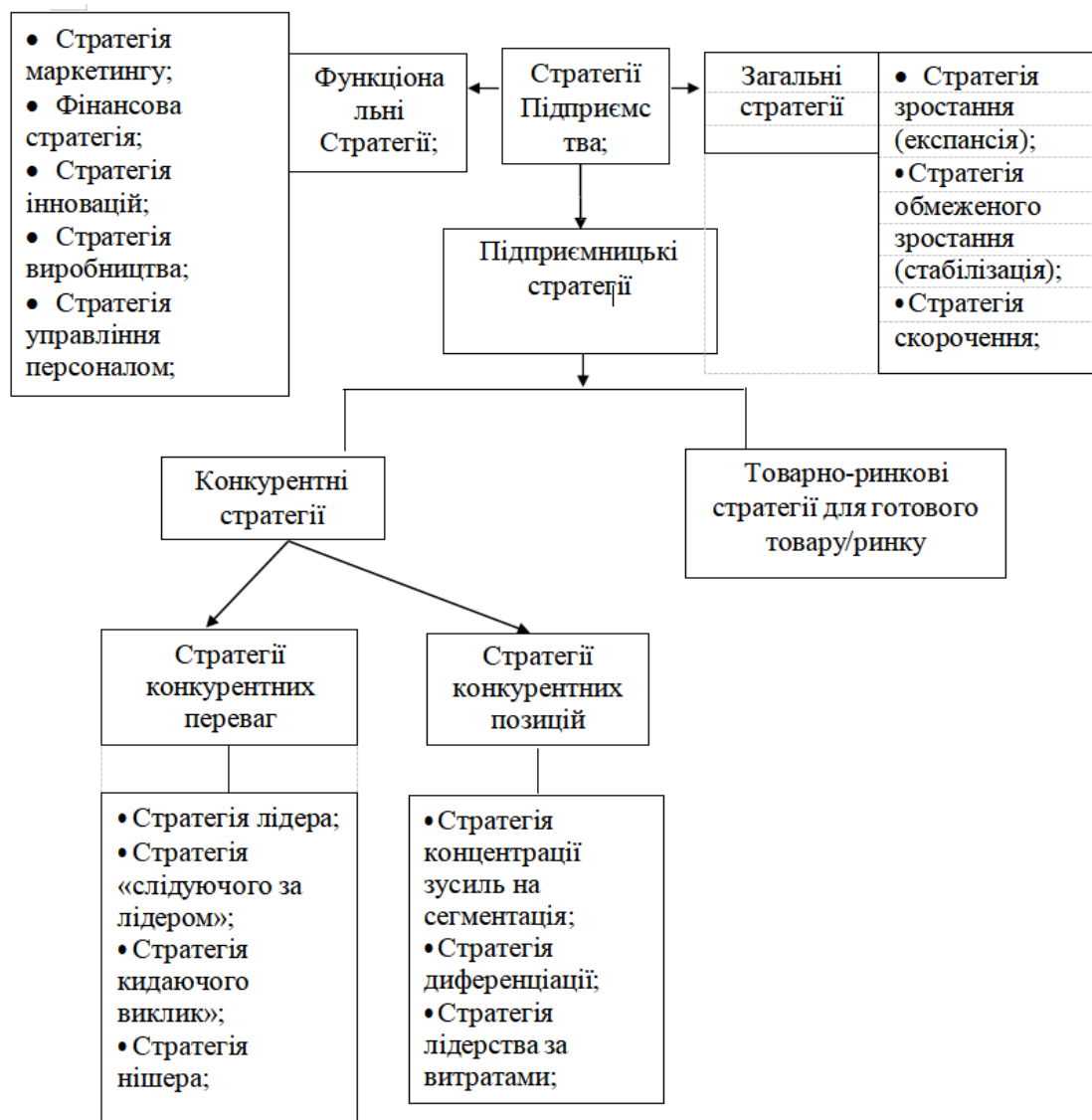


Рисунок. 1.3 – Методологічна класифікація стратегій під час ведення підприємницької діяльності

Джерело: систематизовано на основі [23,24,25]

У таблиці 1.2 представлено класифікацію основних стратегій підприємства та можливі напрями їх реалізації. Усі наведені стратегії зростання ґрунтуються на чотирьох підходах, що формуються навколо п'яти

ключових елементів, а саме: продукту, ринку, галузі, позиції підприємства в межах галузі та технологічного забезпечення.

Таблиця 1.2 – Класифікація типів стратегій підприємства

№	Тип стратегії	Можливі варіанти реалізації стратегії
1	Стратегія зростання	Концентрований розвиток (збільшення збуту наявного продукту); концентричне зростання (розширення сегментів ринку); модифікаційне зростання (обслуговування нових груп споживачів); інтегроване зростання (розширення підприємства за рахунок додавання нових структур); диверсифіковане зростання (розширення асортименту, ринків збуту, технологій).
2	Стратегія стабільності	Тимчасова пауза (усвідомлене призупинення зростання збуту); обережне просування (реалізація започаткованих програм із очікуванням результатів); відсутність змін (збереження поточного стану без нових інвестицій); зняття прибутку (припинення фінансування поточних продуктів).
3	Стратегія виходу	«Скидання надлишкових витрат» (мінімізація накладних витрат); часткова відмова від самостійності (зміни у кадровій, збутовій чи фінансовій політиці); частковий розпродаж активів; банкрутство; ліквідація.

Джерело: [23,24,25].

Найбільша увага зосереджується на стратегічних підходах, орієнтованих на розвиток і зростання підприємства, адже саме вони є найактуальнішими для досліджуваного об'єкта. Основними видами стратегій зростання визначаються інтегрована, концентрована та диверсифікована стратегії розвитку.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає розширення підприємства через об'єднання або додавання нових структур. Вона включає вертикальну інтеграцію (поєднання різних етапів ланцюга створення вартості) та горизонтальну інтеграцію (зростання в межах однієї стадії ланцюга). [26]. У межах інтегрованого зростання виокремлюють зворотну вертикальну інтеграцію (придбання або контроль постачальників) та інтеграцію вперед (розвиток власних збутових або розподільчих мереж). Зворотна інтеграція сприяє зниженню витрат, зменшенню залежності від ринкових коливань цін і формує стійку конкурентну перевагу. Натомість вертикальна інтеграція вперед забезпечує контроль над каналами збуту та покращує якість обслуговування споживачів [26].

Концентрована стратегія зростання спрямована на трансформацію товарного асортименту або ринку без зміни основних характеристик галузі, технологій чи внутрішнього становища підприємства. Її мета полягає у вдосконаленні наявного продукту або розробці нового в межах тієї самої галузі. Основними різновидами є стратегія зміцнення позицій на ринку (покращення частки ринку за допомогою ефективного маркетингу, включно з горизонтальною інтеграцією) та стратегія розвитку продукту, орієнтована на створення нових товарів для вже освоєного ринку [27].

Диверсифікована стратегія зростання застосовується, коли підприємство вичерпало можливості розвитку на існуючому ринку або з наявним продуктом. Вона передбачає три основні напрями:

- центрована диверсифікація – пошук нових можливостей виробництва споріднених продуктів на основі наявних ресурсів;
- горизонтальна диверсифікація – освоєння нових технологічно пов'язаних продуктів для вже знайомих ринків;
- конгломератна диверсифікація – розширення діяльності через випуск технологічно непов'язаних продуктів для нових ринків, що вимагає високого рівня управлінської компетенції та ресурсної гнучкості [19].

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах онлайн-ринку потребує інтеграції класичних концепцій стратегічного управління з сучасними підходами, що враховують специфіку електронної комерції, цифрову трансформацію та швидку зміну поведінки споживачів. Стратегічний підхід до розвитку онлайн-бізнесу визначається необхідністю забезпечити конкурентоспроможність, масштабованість та стійкість підприємства у цифровому середовищі [1, 40].

Ключовим аспектом розробки стратегії є адаптація класичних моделей стратегічного управління до особливостей онлайн-ринку. Наприклад, модель Портера про конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) отримує нове тлумачення в умовах e-commerce: диференціація реалізується через унікальні цифрові сервіси, персоналізацію контенту та

UX/UI-дизайн, а фокусування — через таргетовані маркетингові кампанії та нішеві платформи [2, 34].

Сучасні підходи акцентують увагу на значенні цифрових активів та онлайн-платформ як стратегічних ресурсів підприємства. Платформи електронної комерції, CRM-системи, аналітичні та маркетингові інструменти дозволяють формувати інтегровану екосистему взаємодії з клієнтами, автоматизувати операційні процеси та оцінювати ефективність реалізації стратегії у реальному часі [4].

Важливим концептуальним аспектом є використання моделі Agile-стратегії, яка передбачає гнучке реагування на зміни ринку та швидке впровадження інновацій. У контексті онлайн-торгівлі це означає регулярну оптимізацію сайту та мобільних додатків, тестування нових маркетингових каналів, впровадження персоналізованих пропозицій та швидке коригування цінової політики [5].

Ще одним напрямом є інтеграція маркетингової стратегії з управлінням взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Використання даних про поведінку споживачів, історію покупок та вподобання дозволяє формувати персоналізовані комунікаційні та продажні стратегії, підвищуючи конверсію та лояльність клієнтів [6].

Крім того, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції важливо враховувати стратегії мультиканального просування (omnichannel). Вони поєднують офлайн- та онлайн-активності, забезпечують цілісність бренду та формують унікальний клієнтський досвід, що є критичним фактором успіху на сучасному ринку [7].

З огляду на специфіку українського онлайн-ринку, стратегічне планування повинно враховувати такі особливості: високу мобільну активність споживачів, нерівномірний рівень цифрової грамотності, потребу адаптації до макроекономічної нестабільності та обмеження у логістиці та платежах [8]. Таким чином, концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах онлайн-ринку ґрунтуються на поєднанні

класичних стратегічних моделей, інноваційних технологічних рішень та гнучкого управління бізнес-процесами, що забезпечує адаптацію до швидкозмінного цифрового середовища.

Для візуалізації представимо стратегічні підходи для онлайн-бізнесу у таблицю 1.3, а також перелік використаних джерел у науковому стилі з посиланнями.

Таблиця 1.3 – Основні концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства на онлайн-ринку

Концептуальний підхід	Характеристика	Приклад застосування
Класичні конкурентні стратегії (Портер)	Вибір лідерства за витратами, диференціації або фокусування; адаптація до онлайн-ринку через персоналізацію та UX/UI-дизайн	Онлайн-магазин одягу на платформі Shopify диференціює свій сервіс за допомогою персоналізованих рекомендацій та швидкої доставки
Цифрові активи та платформи	Використання онлайн-платформ, CRM, аналітики для інтеграції бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами	Використання HubSpot для управління замовленнями та автоматизації маркетингових кампаній
Agile-стратегія	Гнучке планування, швидке реагування на зміни ринку, регулярне тестування та впровадження інновацій	Постійне оновлення функціоналу мобільного додатку для підвищення конверсії
CRM-стратегія та персоналізація	Використання даних про поведінку споживачів для формування персоналізованих пропозицій	Автоматизовані email-розсилки з індивідуальними знижками на основі історії покупок
Omnichannel-стратегія	Поєднання офлайн- та онлайн-каналів для створення єдиного клієнтського досвіду	Роздрібна мережа електроніки інтегрує онлайн-магазин, мобільний додаток і фізичні точки для спрощення покупки та повернення товару

Джерело: сформовано автором на основі [1-9, 40].

Загалом, стратегічне планування полягає у створенні сприятливих умов для досягнення довгострокових цілей, забезпеченні стабільності розвитку підприємства та узгодженні його внутрішніх і зовнішніх чинників [22].

Важливою умовою ефективного стратегічного управління є підтримка обраної стратегії всіма ланками організації. Кожен працівник має усвідомлювати власну роль у досягненні як короткострокових, так і

стратегічних цілей. При формуванні цілей доцільно застосовувати кількісні показники, які дають змогу чітко визначити вихідні параметри та орієнтири розвитку [16].

Характер і зміст стратегічного планування визначаються його базовими принципами. Згідно з класичною теорією Файоля, серед них — єдність, безперервність, гнучкість та точність, що забезпечують системність, перманентність адаптації, можливість коригування планів і їх достатню аналітичну деталізацію [29; 30]. Значно згодом був введений принцип участі (або залучення), обґрунтований Р. Акоффом, який акцентує залучення персоналу до формування планів і прийняття рішень [31].

У контексті динамічного і мінливого середовища особливої важливості набувають принципи холізму, адаптивності та комплексності, що дозволяють розглядати організацію як цілісну систему, реагуючу на виклики всіма її підсистемами. Наприклад, холістичний підхід в управлінні підкреслює значення цілісності підприємства, а не лише окремих його компонентів [32].

Далі, стратегічне планування може мати різну орієнтацію. Згідно з підходами, що продовжують ідеї Акоффа, можливий преактивний стиль — коли планування спрямоване на майбутні зміни та можливості — або інтерактивний — коли акцент робиться на прогнозування, аналіз тенденцій і адаптацію стратегій відповідно до реакції зовнішнього середовища [33].

Рівень ефективності реалізації стратегічних цілей є показником зрілості системи управління підприємством і визначає його спроможність до сталого розвитку. Сучасне стратегічне планування поєднує не лише досягнення фінансових результатів, а й формування ефективної системи мотивації, контролю, регулювання та організації діяльності. Отже, стратегія підприємства виступає цілісним планом управління, який забезпечує узгоджене функціонування всіх його структурних рівнів і визначає послідовність дій, необхідних для досягнення визначених результатів розвитку.

1.3 Методичний інструментарій оцінювання результативності діяльності підприємства в електронній комерції

Попри високий рівень розвитку електронної комерції, у сучасній науковій і практичній площині досі не сформовано єдиної комплексної системи оцінювання результативності функціонування онлайн-магазинів. У більшості наукових праць запропоновані лише окремі методичні підходи, що переважно зводяться до використання інструментів оцінки ефективності бізнес-проектів без урахування специфіки цифрового середовища.

Для оцінювання результативності діяльності електронних торговельних платформ традиційно виокремлюють дві групи показників. Перша група охоплює операційні (поточні) індикатори, які відображають динаміку та стабільність функціонування підприємства, тоді як друга — результативні (кінцеві), що характеризують досягнення стратегічних цілей [34, 35].

До першої групи належать такі показники [34]:

- загальна кількість відвідувачів електронного магазину за певний період;
- частка повторних відвідувань, що є свідченням ефективності сервісу, привабливих цін і позитивного іміджу компанії;
- рівень конверсії, тобто співвідношення між кількістю відвідувачів і покупців;
- частка постійних клієнтів серед загальної кількості покупців;
- середній чек (обсяг покупок у грошовому вимірі, що припадає на одного клієнта);
- мінімальні та максимальні середні значення покупок на клієнта;
- динаміка показників задоволеності та лояльності споживачів;
- зміни обсягів продажів за певний період;
- тенденції у зміні валового й чистого прибутку;
- коливання рівня операційних витрат;
- обсяги списання товарних запасів;

- рівень задоволеності персоналу управлінськими процесами;
- показники плинності кадрів.

До другої групи зазвичай відносять індикатори якості користувацького досвіду та маркетингової ефективності, серед яких:

- ефективність дизайнерських і навігаційних рішень вебсайту;
- якість обслуговування та рівень післяпродажного сервісу;
- середня кількість сторінок, переглянутих користувачами, та зручність навігації;
- рівень конверсії відвідувачів у покупців;
- повнота інформації про товари (описи, зображення, технічні характеристики);
- широта асортименту;
- конкурентність цінової політики;
- наявність гарантій наявності товарів у наявності;
- швидкість та надійність доставки [35].

Узагальнено методику оцінювання ефективності функціонування онлайн-магазину або будь-якого іншого цифрового ресурсу можна звести до аналізу трьох базових показників: частоти відвідування ресурсу, середньої тривалості перебування користувача на сайті та кількості унікальних відвідувачів.

Комплексне оцінювання результативності онлайн-діяльності здійснюється за трьома напрямками дослідження — економічним, маркетинговим і організаційним [36]. Економічний аспект, зокрема, передбачає аналіз ефективності використання електронних інструментів у скороченні витрат і підвищенні продуктивності бізнес-процесів [37].

Економічну ефективність функціонування електронного ресурсу доцільно оцінювати через співвідношення отриманого результату та понесених витрат, що формалізується у вигляді формули (1.1):

$$F = E_f / E_p \quad (1.1);$$

де F – інтегральна економічна ефективність онлайн-ресурсу;

E_f – сукупний результат, сформований у процесі функціонування системи електронної комерції;

E_{re} – сукупні витрати, пов'язані з розробленням, упровадженням і експлуатацією системи.

Усі витрати підприємства доцільно поділяти на капітальні та експлуатаційні. Оскільки економічна ефективність визначається через аналіз структури витрат, ключовим завданням є встановлення рівня прибутковості інвестицій у бізнес-процеси електронної комерції.

Першим етапом оцінювання є визначення загального обсягу інвестицій відповідно до формули (1.2):

$$T_c = \sum N c_i \quad (1.2);$$

де T_c – загальний обсяг інвестицій; C – сумарні інвестиційні вкладення.

Наступним кроком є оцінювання загального доходу, отриманого внаслідок упровадження електронної торгівлі:

$$T_r = \sum N r_i \quad (1.3)$$

Отримані результати слугують підґрунтям для розрахунку ROI – показника, що характеризує прибутковість або збитковість інвестицій в інструменти електронної комерції [30].

Подальший аналіз охоплює оцінювання організаційних процесів, зокрема рівня інтеграції нової інформаційної системи з наявними бізнес-процесами підприємства. Показник інтеграції розраховується як відношення кількості функцій, що підтримуються інтернет-орієнтованою системою, до загальної кількості функцій підприємства (формула 1.4):

$$\sum n (K_{fi} / K_{fz}) \quad (1.4);$$

де K_{fi} – кількість функцій, реалізованих засобами Інтернет-технологій;

K_{fz} – загальна кількість функцій компанії.

Важливу групу становлять маркетингові показники, що дають змогу оцінити результативність реалізованої онлайн-маркетингової програми та ефективність застосованих інструментів веб-маркетингу. На основі цих результатів формується інформаційна база для подальшої оптимізації стратегічних рішень щодо розвитку онлайн-ресурсу [38,41].

Алгоритм оцінювання маркетингової результативності включає:

1) визначення загальної кількості відвідувачів:

$$Q = \sum N Q_i \quad (1.5)$$

2) визначення кількості відвідувачів, що здійснили покупку:

$$Q_b = \sum N Q_{b_i} \quad (1.6)$$

3) визначення кількості повторних відвідувачів:

$$RQ_r = \sum N Q_{r_i} \quad (1.7)$$

4) визначення повторних відвідувачів, що здійснили покупку:

$$RQ_{br} = \sum N RQ_{br_i} \quad (1.8)$$

5) розрахунок питомої ваги покупців:

$$W = (Q_b / Q) \times 100\% \quad (1.9)$$

6) розрахунок питомої ваги повторних покупців:

$$WQ_{br} = (Q_{br} / Q_r) \times 100\% \quad (1.10)$$

7) визначення обсягу покупок:

$$V_{ab} = \sum N [p, i] \quad (1.11)$$

8) обсяг покупок на одного відвідувача:

$$V_{av} = (\sum N V_{ab_i}) / Q \quad (1.12)$$

9) кількість покупок:

$$V_{abs} = \sum N V_{abs_i} \quad (1.13)$$

10) кількість покупок на одного відвідувача:

$$V_{avr} = (\sum N V_{abs_i}) / Q \quad (1.14)$$

11) максимальний обсяг покупок:

$$V_{max} = \max[p, i] \quad (1.15)$$

12) мінімальний обсяг покупок:

$$V_{min} = \min[p, i] \quad (1.16)$$

Запропонована методика дає змогу оцінити ефективність електронної торгівлі передусім із маркетингових позицій, проте не охоплює повною мірою ключові показники залученості користувачів. Одним із найефективніших інструментів комплексного аналітичного оцінювання діяльності підприємства у сфері електронної комерції є система Google Analytics, яка надає широкий спектр функціональних можливостей для збору, обробки та інтерпретації даних [36].

До ключових можливостей системи належать:

1. Інтеграція з рекламними платформами, такими як Google AdWords та AdSense. Завдяки цьому Google Analytics забезпечує отримання повної інформації про рекламні кампанії, що проводяться як на зовнішніх ресурсах, так і безпосередньо на досліджуваному сайті. Збір усіх статистичних даних у єдиному аналітичному середовищі створює зручні умови для проведення комплексного аналізу;

2. Наявність функції «Електронна торгівля», що дозволяє отримувати детальну інформацію про поведінку споживачів на вебресурсі. У звітах відображаються такі показники, як середня вартість замовлення, дані щодо товарного асортименту, способів оплати, а також час, який користувач проводить на сайті до моменту здійснення покупки;

3. Моніторинг ключових показників ефективності рекламної діяльності (KPI);

4. Отримання розширеної фінансової статистики підприємства;

5. Оцінювання результативності заходів із просування вебресурсу;

6. Аналіз рівня інтерактивності та юзабіліті сайту.

За результатами дослідження компанії «WebStudio2U», для підвищення привабливості ресурсу необхідно забезпечити його інтерактивність. Це передбачає використання форм зворотного зв'язку, які дозволяють підприємству збирати й опрацьовувати інформацію, отриману від споживачів через сайт. До прикладів інтерактивних елементів належать: форма надсилання повідомлення, можливість онлайн-замовлення, зворотний зв'язок

тощо. Такі інструменти роблять вебресурс більш доступним і простим у користуванні [39].

Одним із основних параметрів ефективності вебсайту виступає юзабіліті, тобто зручність користування. Під юзабіліті розуміють показник, який характеризує, наскільки користувач може ефективно, результативно та із задоволенням досягати поставлених цілей, використовуючи продукт у конкретному контексті [11].

Засновник платформи Sufferfest, Девід МакКвіллен, визначає юзабіліті як прояв людської поведінки, наголошуючи, що користувачі зазвичай схильні до мінімізації зусиль і надають перевагу простим, зрозумілим рішенням замість складних.

Високий рівень юзабіліті стимулює користувача продовжувати роботу з вебресурсом, що безпосередньо впливає на показники конверсії та рівень задоволеності споживачів [37].

Як зазначалося раніше, Google Analytics є одним із провідних інструментів аналізу ефективності вебресурсів. Його функціонал дозволяє відстежувати поведінку користувачів, аналізувати взаємодію з елементами сайту, визначати сильні та слабкі сторони ресурсу, а також використовувати ці дані для підвищення результативності діяльності підприємства. Збирання великого обсягу аналітичної інформації сприяє підвищенню рентабельності, оптимізації коефіцієнта конверсії та покращенню фінансових результатів підприємства.

До основних структурних сторінок Google Analytics належать:

- головна сторінка;
- сторінка налаштування функцій;
- сторінка звітів у режимі реального часу.

Аналітичні звіти можуть містити дані щодо аудиторії, поведінкових характеристик користувачів, джерел трафіку та показників конверсії. На рис. 1.4 представлено інтерфейс головної сторінки системи Google Analytics [36].



Рисунок 1.4 – Домашня сторінка Google Analytics [36]

На головній сторінці відображаються узагальнені статистичні дані, зокрема кількість користувачів, кількість сесій, їх тривалість, а також показник відмов, який характеризується виходом користувача із сайту після перегляду лише однієї сторінки. Серед усіх зазначених показників лише коефіцієнт відмов підлягає прямому розрахунку, тоді як інші визначаються на основі статистичних даних, отриманих через Google Analytics. Формула (1.17) відображає спосіб обчислення показника відмов, який визначається як відсоткове співвідношення кількості сесій, під час яких користувач переглянув лише одну сторінку, до загальної кількості сесій [36].

$$\text{Показник відмов} = \frac{KS1}{KS_{\text{заг}}} \quad (1.17);$$

де, $KS1$ – к-сть сесій із переглядом сторінки ;

$KS_{\text{заг}}$ – загальна к-сть сесій на сайті.

На рис. 1.5 подано ключову інформацію, яку можна відстежувати за допомогою інструменту Google Analytics, зокрема способи залучення користувачів: канали трафіку, джерела його походження та канали перенаправлення на сайт.

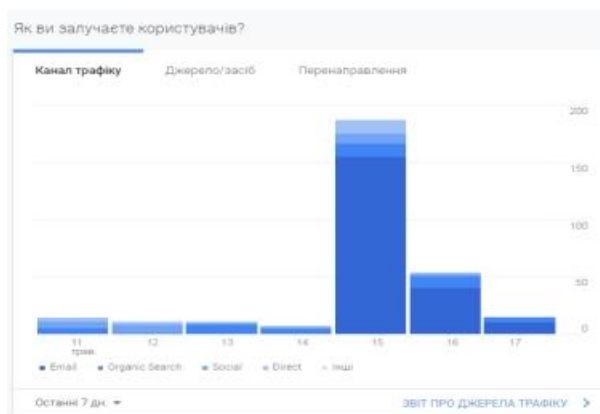


Рисунок 1.5 – Канали для залучення відвідувачів на сайт [36]

Оцінювання активності користувачів вебресурсу здійснюється за низкою параметрів: загальною кількістю унікальних відвідувачів за визначений період, сукупним часом їх перебування на сайті, географічним розподілом користувачів, а також типами пристроїв, з яких здійснювався доступ. Приклад динаміки активності користувачів наведено на рис. 1.6–1.7.

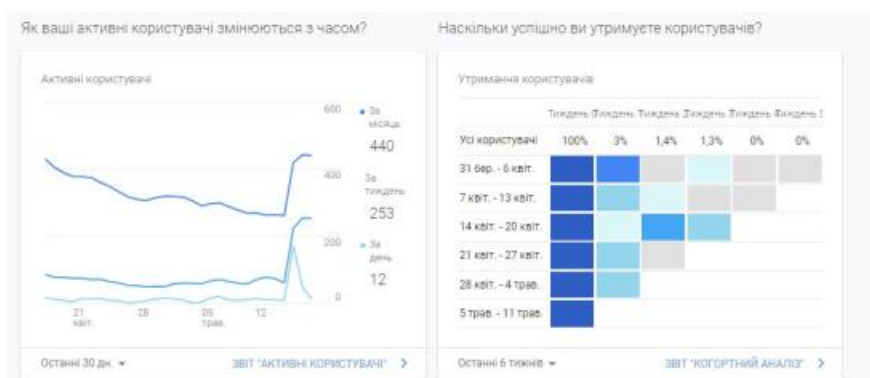


Рисунок 1.6 – Активність відвідувачів сайту [36]

Як показано на рис. 1.6, система Google Analytics дозволяє визначити рівень утримання користувачів — показник, що демонструє частку клієнтів, які повернулися на сайт після першого відвідування. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{Утримання (N)} = \left(\frac{\text{кількість відвідувачів за день}}{\text{кількість відвідувачів n днів тому}} \right) \times 100 \quad (1.18)$$

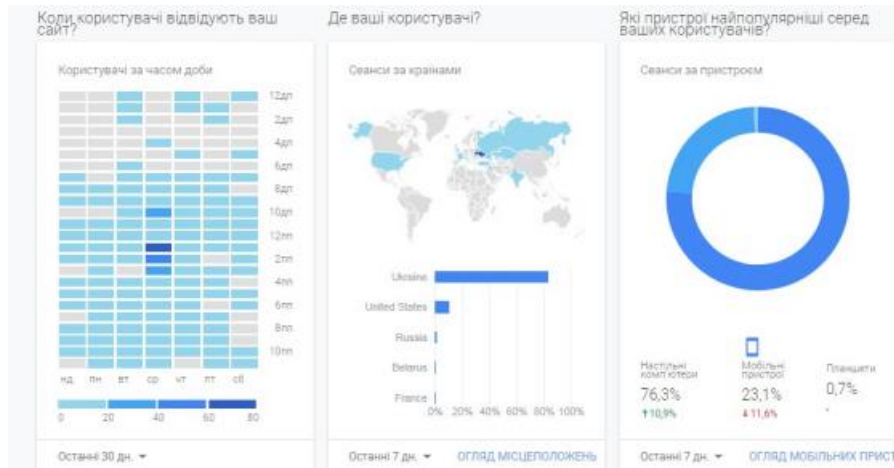


Рисунок 1.7 – Додаткова інформація про відвідувачів у система GA [36]

Основними індикаторами, що визначають ефективність функціонування електронного ресурсу, є KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники результативності. Вони дають змогу оцінити не лише загальну ефективність вебресурсу, а й результативність маркетингових заходів, спрямованих на його просування в мережі Інтернет. На початковому етапі аналізу KPI доцільно визначити стратегічний напрямок роботи, сформуванати перелік необхідних інструментів та запланувати відповідні заходи. На рис. 1.8 наведено модель, розроблену компанією «Веб Промо Експертс», що включає чотири ключові компоненти ефективності: залучення, взаємодію, конверсію та офлайн-цілі сайту.

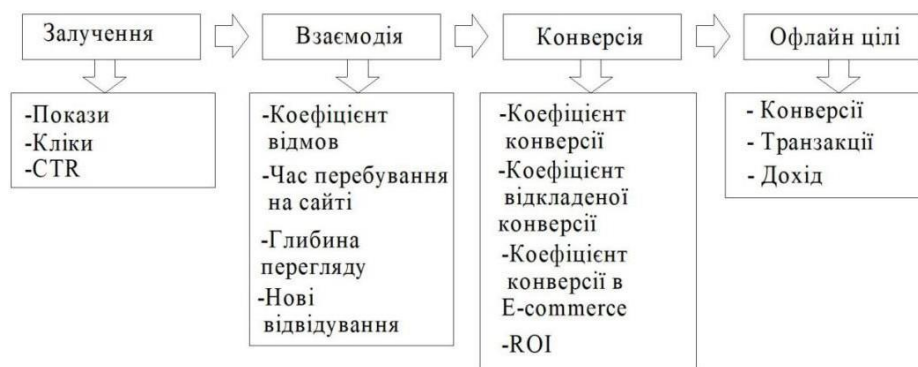


Рисунок 1.8 – Модель KPI [39]

Перший етап передбачає аналіз показників охоплення сайту — кількості показів, кліків та коефіцієнта переходів (CTR). Кількість користувачів, які переглянули рекламне оголошення, публікацію або повідомлення, визначається статистично за допомогою Google Analytics. Ефективність онлайн-реклами для певного сайту або email-кампанії оцінюється показником CTR, який розраховується за формулою:

$$\text{CTR} = (\text{кількість кліків} / \text{охоплення}) \times 100 \quad (1.19)$$

Другий етап спрямований на оцінку рівня взаємодії користувачів із вебресурсом. Цей показник визначається за допомогою таких параметрів, як загальна тривалість перебування на сайті, глибина переглядів (кількість сторінок, які відвідав користувач) та показник відмов. Підвищити глибину переглядів можна шляхом удосконалення структури сайту, покращення навігації, використання внутрішніх посилань і контекстних підказок. Розрахунок глибини переглядів проводиться за формулою [30]:

$$\text{ГП} = \text{кількість переглянутих сторінок} / \text{загальна кількість відвідувань} \quad (1.20)$$

Показник середньої тривалості перебування демонструє, скільки часу користувач проводить на сайті, не враховуючи тривалість останньої сторінки перегляду.

Третій етап включає аналіз співвідношення витрачених ресурсів до отриманих результатів, що дає змогу визначити коефіцієнт конверсії. У загальному вигляді конверсія — це частка користувачів, які здійснили цільову дію (покупку, реєстрацію, заповнення форми тощо), від загальної кількості відвідувачів. Формула розрахунку має вигляд:

$$\text{КК} = (\text{кількість відвідувачів, які виконали цільову дію} / \text{загальна кількість відвідувачів}) \times 100 \quad (1.21)$$

Коефіцієнт конверсії є відносним показником і може застосовуватися до різних типів цілей, визначених підприємством. Для більш глибокої оцінки економічної ефективності застосовується показник ROI (Return on Investment), що характеризує прибутковість інвестицій у маркетингові активності. Формула розрахунку має вигляд:

$$\text{ROI} = ((\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати}) \times 100 \quad (1.22)$$

Наведений алгоритм є універсальним для оцінювання ефективності стандартного електронного ресурсу. Проте, враховуючи розширення можливостей електронної комерції, актуальним стає дослідження унікальних показників ефективності для різних форматів торгівлі.

Наприклад, якщо підприємство реалізує продукцію виключно через соціальні мережі, зокрема Instagram, то аналітичну оцінку можна здійснити за допомогою внутрішньої статистики профілю або спеціалізованих сервісів, таких як Picalytics чи Minter.io. Основним індикатором у цьому випадку виступає коефіцієнт залучення (engagement rate), який розраховується за кількістю вподобань, коментарів і репостів публікацій за певний період. Формула має вигляд:

$$\text{КЗ} = ((\text{вподобання} + \text{коментарі} + \text{репости}) / \text{загальна кількість підписників}) \times 100 \quad (1.23)$$

З розвитком цифрових технологій постійно з'являються нові методи аналітики та оптимізації роботи вебресурсів, які спрямовані на підвищення їх зручності, простоти та корисності для користувачів. Для підприємств електронної комерції надзвичайно важливо оперативно реагувати на технологічні зміни, дотримуватися сучасних тенденцій та постійно вдосконалювати власні інструменти оцінювання результативності. Висока якість роботи вебресурсу забезпечується системним аналізом ефективності його функціонування, результатів маркетингових заходів та використанням

усіх доступних методів оцінювання з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Висновок до розділу 1:

1. В пункті 1.1 представлено, що сучасний ринок електронної торгівлі характеризується високими темпами зростання та зростаючою конкуренцією, що зумовлює необхідність стратегічної адаптації підприємств до цифрової економіки. Електронна торгівля виступає не лише альтернативним каналом збуту, а й важливим механізмом підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і розширення ринкових можливостей. Проведений теоретичний аналіз дозволяє визначити, що економічна природа е-торгівлі полягає у створенні цифрового простору для комерційних транзакцій, який поєднує виробників, споживачів і посередників на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Розглянуті підходи до функціонування електронної торгівлі підкреслюють її стратегічну роль у розвитку сучасних підприємств, зокрема завдяки можливості масштабування бізнесу, формуванню нових каналів комунікації зі споживачами та впровадженню інноваційних технологічних рішень. Водночас розвиток е-торгівлі в Україні супроводжується низкою бар'єрів — нерівномірним рівнем цифровізації, логістичними обмеженнями, недостатньо розвиненою нормативно-правовою базою та обмеженим доступом малого бізнесу до ресурсів. Отже, електронна торгівля у сучасних умовах виконує подвійну функцію — економічну та адаптаційну, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечуючи їхню стійкість в умовах макроекономічної нестабільності. Формування ефективної стратегії розвитку онлайн-бізнесу потребує комплексного використання маркетингових, технологічних і аналітичних інструментів, інтегрованих у систему стратегічного управління. Таким чином, електронна торгівля виступає

ключовим чинником цифрової трансформації підприємств і визначає напрями їхнього довгострокового зростання в глобальній економіці.

2. У підпункті 1.2 здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням специфіки онлайн-ринку. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що стратегія підприємства виступає цілісною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів та адаптації до зовнішнього середовища. Проаналізовано ключові етапи стратегічного планування — від формування місії та ієрархії стратегічних орієнтирів до розроблення функціональних стратегій і довгострокових фінансових планів. У ході критичного аналізу літератури з'ясовано, що в сучасній науковій думці відсутня універсальна класифікація стратегій, що зумовлено різноманітністю підходів і специфікою функціонування підприємств. Це підкреслює необхідність індивідуалізації стратегічного вибору, який має узгоджувати потенціал підприємства, ринкові умови та конкурентне середовище. Узагальнення підходів дозволило виділити три найбільш практично значущі групи стратегій — стратегії зростання, стабільності та відходу — та охарактеризувати можливі напрями їх реалізації в контексті потреб підприємств онлайн-бізнесу. Особливу увагу приділено аналізу стратегічних підходів, що забезпечують розвиток підприємства (інтегрована, концентрована та диверсифікована стратегії), а також принципам стратегічного планування, серед яких ключового значення набувають гнучкість, безперервність, адаптивність, участь персоналу та холістичний підхід. Узагальнення різних стилів та інструментів планування дало можливість обґрунтувати, що ефективна стратегія розвитку в умовах цифрового середовища має формуватися на основі системності, прогнозування, інтеграції та здатності до швидкої адаптації. Таким чином, у межах пункту 1.2 сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу стратегічних інструментів і моделей, що застосовуються в онлайн-ринку, а

також окреслено засади, на яких має базуватися стратегія розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого зростання.

3. У межах пункту 1.3 було систематизовано та узагальнено сучасні наукові та прикладні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємств електронної комерції. Виокремлено основні групи показників — операційні та результативні, що формують основу комплексного аналізу ефективності функціонування онлайн-магазинів. Розкрито методичний апарат визначення економічної, організаційної та маркетингової ефективності, наведено ключові формули для розрахунку інтегральних показників, ROI, коефіцієнтів конверсії, залученості та інших KPI. Узагальнено можливості аналітичних платформ, зокрема Google Analytics, як одного з найефективніших інструментів моніторингу цифрової активності користувачів, вебаналітики та вимірювання поведінки споживачів. Акцентовано на важливості юзабіліті, інтерактивності та поведінкових характеристик відвідувачів як чинників, що безпосередньо впливають на конверсію та фінансові результати підприємства.

Таким чином, у пункті сформовано цілісну методичну базу оцінювання результативності електронної комерції, що охоплює економічні, маркетингові та організаційні показники, розкрито алгоритми їх розрахунку та визначено інструменти, необхідні для системної оптимізації діяльності онлайн-ресурсу. Це забезпечує наукове підґрунтя для подальших практичних досліджень і розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Об'єктом дослідження в межах даної магістерської роботи є бренд ZVYCHAY, діяльність якого здійснюється у формі фізичної особи підприємця (ФОП) Рудніцький І.П. ФОП як організаційно-правова форма характеризується простотою реєстрації, гнучкістю ведення господарської діяльності та можливістю самостійного управління операційними процесами. Це дозволяє бренду ZVYCHAY ефективно поєднувати виробництво, торгівлю та маркетингову діяльність у межах одного суб'єкта підприємництва.

Спеціалізація ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) полягає у виготовленні та реалізації в'язаних виробів, зокрема лімітованих святкових светрів, моделей з традиційними орнаментами та інших виробів, створених із натуральних матеріалів. На відміну від масового виробництва, бренд робить акцент на якості, естетиці та комфорті, пропонуючи продукцію, яка відповідає сучасним запитам українських споживачів на кращі, стильні та водночас практичні речі.

ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) орієнтується на виготовлення продукції для різних вікових груп, що дозволяє сформувати широку клієнтську базу. Основним сегментом є сім'ї, які купують святкові моделі для створення єдиного стилю, а також клієнти, що цінують локальне виробництво, натуральні матеріали та ручну працю. Для популяризації товарів бренд активно використовує соціальні мережі, зокрема Instagram, який виступає основним каналом комунікації, презентації нових колекцій та взаємодії з аудиторією.

Основною формою діяльності підприємства є онлайн-продажі, що здійснюються через офіційні соціальні мережі, сайт. Такий формат дозволяє бренду охоплювати не лише український ринок.

Асортимент ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) представлений кількома ключовими товарними групами, структурованими за цільовими сегментами:

1. Зимова колекція

- В'язані светри (жінки, чоловіки, діти)
- Вишиті різдвяні світшоти
- Аксесуари: шапки, шарфи, рукавиці
- Family Look (светри та світшоти для родини)
- Новорічні піжами
- Подарункове пакування

2. Жіноча колекція

- Вишиванки та вишиті сорочки
- Вишиті та лляні сукні
- Колекція зі 100% льону
- Сорочки, штани, шорти
- Хустини в етностилі

3. Чоловіча колекція

- Чоловічі вишиванки та сорочки
- Колекція зі 100% льону
- Сорочки та костюми

4. Дитяча колекція

- Вишиванки та вишиті сорочки
- Вишиті сукні
- В'язані та зимові моделі для дітей

Такий широкий асортимент дозволяє бренду працювати зі значною кількістю сегментів — від молодих родин та поціновувачів традиційного українського одягу до міжнародних покупців, що зацікавлені у високоякісній продукції. Вироби бренду вирізняються високою якістю, унікальним дизайном та комфортом у носінні (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Тематичні зимові моделі светрів

Виробничий процес бренду організований у вигляді малого виробництва з чітким розподілом функцій: підготовка матеріалів, пошиття, в'язання, машинна та ручна вишивка, контроль якості та пакування продукції. В основі виробництва — сучасне швейне обладнання, що дає змогу гнучко пристосовуватися до сезонних коливань попиту. У пікові періоди підприємство залучає додаткових фахівців, зберігаючи стабільну якість та своєчасне виконання замовлень.

З організаційно-економічної точки зору, ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) характеризується стабільною динамікою розвитку. Підприємство демонструє зростання основних економічних показників —

обсягів реалізації, виручки та чистого прибутку — що свідчить про ефективність обраної моделі діяльності. Застосування таргетованої реклами, співпраця з блогерами, регулярне оновлення колекцій та розширення міжнародних каналів збуту формують позитивну траєкторію розвитку бренду.

Підприємство суворо дотримується вимог щодо якості сировини та етичності виробництва, співпрацюючи з постачальниками матеріалів, які відповідають стандартам безпеки й екологічної відповідальності. Усі фінансові транзакції здійснюються через захищені платіжні системи, що відповідають міжнародним нормам безпеки електронної комерції.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) свідчить про ефективне поєднання виробництва, цифрових каналів збуту, гнучкої організаційної структури та конкурентної продуктово-асортиментної політики. Сукупність цих факторів забезпечує підприємству стійкі ринкові позиції, стабільне зростання і перспективи подальшої експансії як на вітчизняному ринку.

Як підприємство, що спеціалізується на виробництві та онлайн-реалізації в'язаних виробів і етнічного одягу, бренд ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) сформував асортимент на основі найпопулярніших товарних груп та категорій із найбільшою маржинальністю. У зв'язку з сезонністю попиту (пік — осінь–зима, частково весна) основні обсяги продажів припадають на третій і четвертий квартали року. Для аналізу динаміки реалізації було обрано саме ці два квартали.

У межах асортименту найбільший попит мають такі групи товарів: в'язані светри (жіночі, чоловічі, дитячі), сімейні комплекти Family Look, вишиті світшоти, зимові аксесуари (шапки, шарфи, рукавиці), а також окремий блок етнічного одягу — жіночі та чоловічі вишиванки, лляні колекції та дитячі вишиті вироби.

Нижче наведено інформацію щодо обсягів реалізації (у натуральному та вартісному вираженні) за результатами 3 та 4 кварталів 2024 року (табл.2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізації продукції у розрізі асортиментних груп бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Найменування продукції	Реалізовано, од.	Реалізовано, од.	Відхилення Абс., +/-
	3 кв.	4 кв.	
1. В'язані вироби:			
1.1. Светри жіночі	420	610	+190
1.2. Светри чоловічі	310	480	+170
1.3. Светри дитячі	280	520	+240
2. Сімейні колекції (Family Look):			
2.1. Family Look светри	150	310	+160
2.2. Family Look світшоти	90	150	+60
3. Вишиті вироби:			
3.1. Світшоти вишиті (жіночі/чол./дит.)	230	360	+130
3.2. Вишиванки (жіночі/чол./дит.)	170	210	+40
4. Зимові аксесуари:			
4.1. Шапки	340	510	+170
4.2. Шарфи	210	330	+120
4.3. Рукавиці	260	400	+140
5. Інше:			
5.1. Новорічні піжами	95	180	+85
5.2. Подарункове упакування	520	740	+220
Всього:	3075	4810	+1735

Дані таблиці 2.1 свідчать про чітко виражену сезонність і значне зростання попиту в четвертому кварталі 2024, коли реалізація збільшилася на

56,45%. Найбільш динамічними стали групи дитячих светрів, Family Look, новорічних піжам та зимових аксесуарів — ключові категорії для святкового періоду. Така структура підтверджує правильність стратегічного фокусування бренду на сімейних та сезонних товарах, що формують основний дохід у пікові місяці.

Таблиця 2.2 – Динаміка структури асортименту продукції ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) у вартісному вираженні

Найменування продукції	Реалізовано, грн		Структура, %	Відхилення, %
	3 кв.	4 кв.	3 кв.	4 кв.
1. В'язані вироби:				
1.1. Светри жіночі	336 000	488 000	28,20	24,90
1.2. Светри чоловічі	248 000	384 000	20,80	19,60
1.3. Светри дитячі	168 000	364 000	14,10	18,60
2. Сімейні колекції:				
2.1. Family Look светри	210 000	434 000	17,60	22,20
2.2. Family Look світшоти	108 000	192 000	9,00	9,80
3. Вишиті вироби:				
3.1. Світшоти вишиті	115 000	180 000	9,60	9,20
3.2. Вишиванки	153 000	178 000	12,80	9,10
4. Зимові аксесуари:				
4.1. Шапки	102 000	153 000	8,60	7,80
4.2. Шарфи	84 000	123 000	7,00	6,30
4.3. Рукавиці	65 000	98 000	5,40	5,00
5. Інше:				
5.1. Новорічні піжами	76 000	144 000	6,40	7,40
5.2. Подарункове упакування	57 200	81 400	4,80	4,20
Всього:	1 722 200	2 719 400	100	100

З огляду на табл. 2.2 у структурі асортименту бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) найбільшу частку займають жіночі та чоловічі светри, а також сімейні комплекти, частка яких у четвертому кварталі зросла до 32% загальної виручки.

Звертає на себе увагу суттєве збільшення частки дитячих светрів та Family Look, що свідчить про тренд на сімейні тематичні комплекти та емоційні покупки у святковий період. Натомість частка вишиванок дещо зменшилася, що характерно поза сезоном державних свят та літніх подій.

Таким чином, отримані результати вказують на стабільне зміцнення ринкових позицій бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) у категорії зимового, етнічного та сімейного одягу.

Зростання реалізації майже в усіх товарних групах підкреслює ефективність обраної стратегії онлайн-продажів, сезонного просування та формування пропозиції для різних демографічних сегментів.

Підприємству варто і надалі розширювати асортимент Family Look, індивідуальних наборів, аксесуарів і тематичних колекцій, оскільки саме ці категорії демонструють найвищу динаміку попиту та здатність забезпечувати зростання виручки у пікові періоди.

Наразі асортимент бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) сформований таким чином, щоб повністю забезпечувати попит як у сезонних категоріях, так і в базових лінійках. Основу пропозиції складають зимова колекція (в'язані светри, різдвяні світшоти, аксесуари для жінок, чоловіків і дітей), колекції Family Look, піжами, подарункове пакування, а також широка асортиментна лінія вишиванок та лляного одягу для всієї родини.

Кожна товарна група містить декілька десятків варіантів за кольорами, фасонами та розмірами (у середньому 10–20 моделей у межах категорії), що забезпечує стабільний попит, гнучкість формування колекцій та високий показник повторних продажів.

Операційна діяльність компанії включає виробництво, контроль якості, управління складськими запасами, маркетинг, клієнтський сервіс, SMM-активності, логістику й фінансовий менеджмент.

Для ефективного управління регулярно аналізуються ключові техніко-економічні показники, що відображають реальні результати діяльності та допомагають ухвалювати управлінські рішення.

Техніко-економічний аналіз роботи ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) проведено за 3-й та 4-й квартали 2024 року (табл. 2.3). Отримані результати демонструють чітке зростання показників.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

№	Найменування показника	Од. виміру	3 квартал	4 квартал	Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %
1	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі (асортимент: светри, світшоти, піжами, вишиванки, аксесуари)	шт.	3075	4810	+1735	+56,4
2	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі (у діючих цінах)	грн	1 722 200	2 719 400	+997 200	+57,9
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	грн	427 900	459 230	+31 330	+7,32
4	Собівартість реалізованої продукції	грн	297 051,25	300 837,60	+3 786,35	+1,27
5	Адміністративні витрати	грн	26 784,50	31 682,40	+4 897,90	+18,29
6	Витрати на збут	грн	50 972,90	54 128,37	+3 155,47	+6,19
7	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	грн	374 808,65	386 648,37	+11 839,72	+3,16
8	Прибуток від реалізації продукції	грн	53 091,35	72 581,63	+19 490,30	+36,7
9	Чистий прибуток	грн	43 534,91	59 516,94	+15 982,03	+36,7
10	Витрати на 1 грн чистої виручки	коп.	87,59	84,20	-3,39	-3,8
11	Рентабельність діяльності (продаж)	%	10,2	13,0	+2,8	-
12	Рентабельність продукції	%	14,2	18,8	+4,6	-

Розрахунки деталізовані у додатку А, висновки за розрахунками таблиці 2.3 в наступному. Обсяг виробництва в натуральному виразі зріс з 3075 шт. у 3-му кварталі до 4810 шт. у 4-му кварталі, що становить +56,4 %. Сезонність та збільшений попит на зимову колекцію стали ключовими чинниками цього зростання.

Обсяг виробництва у вартісному виразі збільшився з 1 722 200 грн до 2 719 400 грн, тобто на +997 200 грн, або +57,9 %. Це свідчить не лише про зростання кількості виробленої продукції, а й про успішну роботу з товарним міксом і середнім чеком.

Чистий дохід від реалізації у 4-му кварталі також зріс відповідно до сезонного попиту (оновлені дані відображені в таблиці), що демонструє стабільне спрацювання маркетингових та операційних процесів.

Повні витрати зросли нижчими темпами, ніж обсяг виробництва, що свідчить про ефективне управління виробництвом, оптимізацію ресурсів і контроль собівартості.

Прибутковість діяльності істотно покращилася: зростання обсягів виробництва та продажів забезпечило збільшення фінансового результату та підвищення загальної рентабельності.

Загалом, динаміка діяльності компанії у 3 та 4 кварталах 2024 року є позитивною. Це підтверджує, що ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) ефективно поєднує сильний продукт, оптимізоване виробництво та продуману маркетингову стратегію. Компанія демонструє стійке зростання й має потенціал для подальшого масштабування в рамках існуючих і нових товарних напрямів.

2.2 Аналіз результативності електронної комерції та маркетингових онлайн-інструментів бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

У сучасних умовах розвитку ринку одягу та аксесуарів особливу роль у формуванні продажів відіграють електронна комерція та цифрові канали

просування. Бренд ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) активно використовує онлайн-платформи як основний інструмент реалізації продукції та комунікації з цільовою аудиторією. Основними каналами продажів є власний вебсайт ZVYCHAY.com [59] та соціальні мережі, зокрема Instagram-акаунт [@ZVYCHAY](https://www.instagram.com/ZVYCHAY) [58], через які здійснюється як прямий продаж, так і презентація нових колекцій.

Електронна комерція дозволяє бренду досягати широкої аудиторії як на внутрішньому ринку України. Це дає змогу одночасно підтримувати базовий і сезонний асортимент, орієнтований на різні вікові категорії та сімейні групи, що забезпечує стабільний попит і високий рівень повторних покупок.

Для ефективного продажу продукції через Instagram одного лише якісного візуального та текстового контенту недостатньо. Результативність онлайн-торгівлі напряму залежить від грамотного використання інструментів, які надає сама платформа. Найбільше значення для цього бізнесу мають системне застосування ключових слів, правильно оформлені актуальні сторіс, структуровані рубрики, відеоконтент, інструмент «локація», а також формування впізнаваного «героя» бренду — історії, з якою ідентифікується наша аудиторія.

Особливу роль відіграє аналітика Instagram. Завдяки можливостям переглядати детальну статистику профілю, аудиторії та кожної окремої публікації, я отримую розуміння того, які формати та повідомлення працюють найкраще. На основі цих даних коригується контент-план, рекламні активації та стиль комунікації відповідно до реакцій підписників і поведінкових характеристик цільової аудиторії.

У контексті оцінювання ефективності електронної торгівлі через Instagram для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) ключовими кількісними показниками виступають коефіцієнт конверсії, рентабельність інвестицій (ROI) та коефіцієнт залучення (engagement rate).

Оскільки продаж продукції здійснюється через Instagram, важливим індикатором результативності електронної торгівлі також є рентабельність

продажів, яка на пряму залежить від балансу між собівартістю, операційними витратами та отриманим прибутком.

Подальші аналітичні розрахунки здійснено на основі зведених техніко-економічних показників (ТЕП) діяльності підприємства за друге півріччя 2024 року (табл. 2.4), що дає змогу комплексно оцінити ефективність застосованої стратегії онлайн-продажів.

Таблиця 2.4 – Зведені ТЕП за досліджуваний період (3–4 квартали 2024 року)

№	Показники	Одиниці виміру	Загальні результати за 3 і 4 квартали
1	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	шт.	7 885,00
2	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	грн	4 441 600,00
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	грн	887 130,00
4	Собівартість реалізованої продукції	грн	597 888,85
5	Адміністративні витрати	грн	58 466,90
6	Витрати на збут	грн	105 101,27
7	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	грн	761 457,02
8	Прибуток від реалізації продукції	грн	125 672,98
9	Прибуток (збиток) чистий	грн	103 051,84
10	Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	85,83
11	Рентабельність діяльності (продаж)	%	11,62
12	Рентабельність продукції	%	16,50

Для оцінювання результативності онлайн-діяльності підприємства було здійснено низку розрахунків, що дають змогу визначити рівень досягнення встановлених цілей та ефективність використання інструментів електронної комерції.

1. Оцінка коефіцієнта конверсії

У межах досліджуваного періоду підприємство визначило фінансову ціль — отримання прибутку у розмірі 180 000 грн за третій і четвертий

квартали 2024 року. На основі фактичного прибутку розраховано коефіцієнт конверсії:

$$KK = 125672,98 / 180000 \times 100\% = 69,82\%.$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень реалізації запланованих фінансових орієнтирів, хоча потенціал для подальшого зростання залишається значним.

Для детальнішого аналізу динаміки було визначено коефіцієнти конверсії окремо для 3-го та 4-го кварталів. Заплановані фінансові цілі становили відповідно 80 000 грн і 100 000 грн.

3-й квартал:

$$KK3 = 53091,35 / 80000 \times 100\% = 66,36\%.$$

4-й квартал:

$$KK4 = 72581,63 / 100000 \times 100\% = 72,58\%.$$

Узагальнені результати подано в таблиці.

2. Аналіз коефіцієнта залучення аудиторії

На наступному етапі було досліджено рівень активності користувачів. Для цього здійснено збір даних щодо взаємодій з контентом у третьому та четвертому кварталах.

На основі підсумкових значень обчислено загальний коефіцієнт залучення:

$$K3 = (1350 + 64 + 3) / 1561 \times 100\% = 90,8\%.$$

Отриманий показник свідчить про високий рівень взаємодії з контентом.

Для оцінювання ситуації за кварталами окремо:

3-й квартал:

$$K33 = (630 + 38 + 3) / 685 \times 100\% = 97,96\%.$$

4-й квартал:

$$K34 = (720 + 26) / 876 \times 100\% = 85,16\%.$$

3. Визначення показника ROI

$$ROI = (887130,00 - 761457,02) / 761457,02 \times 100\% = 16,5\%.$$

Для визначення динаміки ROI були проведені аналогічні розрахунки для кожного кварталу.

3-й квартал:

$$ROI_3 = (427900,00 - 374808,65) / 374808,65 \times 100\% = 14,16\%.$$

4-й квартал:

$$ROI_4 = (459230,00 - 386648,37) / 386648,37 \times 100\% = 18,77\%.$$

Узагальнення в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Узагальнювальна таблиця показників ефективності електронної торгівлі підприємства

Показник	3 квартал	4 квартал	За досліджуваний період
Коефіцієнт конверсії, %	66,36	72,58	69,82
Коефіцієнт залучення, %	97,96	85,16	90,80
ROI, %	14,16	18,77	16,50

Отримані результати підтверджують високий рівень ефективності цифрової діяльності підприємства. Конверсія, коефіцієнт залучення та ROI демонструють стабільний розвиток онлайн-каналу продажів та досягнення запланованих цілей.

2.3 Застосування аналітичних матричних моделей як інструменту стратегічного планування розвитку підприємства

Аналітичні матричні підходи посідають вагоме місце у системі стратегічного планування, оскільки забезпечують формування рамкових орієнтирів, у межах яких реалізуються бізнес-планування та тактичне управління. Відповідно до встановленої політики підприємства визначається послідовність необхідних дій та управлінських рішень, що сприяють ефективному розвитку організації. Організаційна побудова та культура управління ґрунтуються на п'яти ключових взаємопов'язаних елементах: структурі підприємства, комунікаційних зв'язках усередині неї, основних

бізнес-процесах, механізмах розподілу відповідальності та визначених функціональних зонах. На етапі, коли тактичні орієнтири вже окреслені, а організаційна структура набуває стабільності, підприємство вступає у фазу зрілості, що супроводжується формуванням його конкурентних переваг і ключових компетенцій, здатних забезпечувати ефективну діяльність та стійкість на ринку [41].

Серед широкого спектра інструментів стратегічного аналізу найбільш поширеними та фундаментальними вважаються матриця SWOT-аналізу та товарно-ринкова матриця І. Ансоффа. Перша дозволяє системно поєднати зовнішні (можливості, загрози) та внутрішні (сильні й слабкі сторони) параметри функціонування підприємства з метою визначення його стратегічної позиції. Друга ж — матриця І. Ансоффа — встановлює взаємозв'язок між характеристиками ринку та товарної політики організації, пропонуючи логічну основу для формування альтернатив розвитку [42, 44, 45].

Товарно-ринкова матриця Ансоффа (рис. 2.2) належить до базових інструментів аналітичного матричного моделювання, однак її цінність полягає в універсальності та простоті інтерпретації. Матриця поєднує два ключові параметри — товар і ринок, дозволяючи підприємству оцінювати можливості розширення або модифікування діяльності через чотири стратегічні напрямки.

		Опис товару	
		Існуючий товар	Новий товар
Опис ринку	Існуючий ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку товару
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2.2 – Матриця розвитку товару та ринку І. Ансоффа [45]

Рис. 2.2 демонструє, що зазначена модель неодноразово підтвердила свою інформативність у процесі стратегічного вибору напрямів інтенсифікації

зростання бізнесу. На основі поєднання існуючих або нових товарів та ринків формується чотири базові стратегії розвитку підприємства.

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення обсягів збуту наявних товарів на наявних ринках. Вона є доцільною за умов ненасиченості ринку і його поступового зростання. Основними засобами реалізації виступають оптимізація каналів розподілу, коригування цінової політики та активізація інструментів просування [43].

Стратегія створення нового ринку полягає у просуванні існуючого продукту на нові сегменти ринку. Такими сегментами можуть бути нові демографічні групи, інституційні споживачі, альтернативні групи кінцевих користувачів або нові сфери застосування вже відомого товару.

Стратегія розвитку продукту застосовується тоді, коли підприємство пропонує новий товар існуючим клієнтам на наявних ринках. Новий продукт може набувати різних форм: модернізований варіант, товар з новими функціональними характеристиками, інше пакування чи формат, або ж новинка з елементами інноваційності [18].

Стратегія диверсифікації є завершальним типом стратегічної орієнтації та застосовується у випадках, коли підприємство одночасно освоює нові ринки та пропонує нові види продукції. Ключовою особливістю цієї стратегії є повне переорієнтування підприємства на нову сферу господарської діяльності.

У квадранті, де поєднуються існуючий товар та наявний ринок, формується конкурентне середовище, що відповідає характеристикам монополістичної конкуренції. Для нього притаманна значна кількість суб'єктів господарювання, жоден із яких не здатен суттєво впливати на ринкову ситуацію. Незважаючи на високий рівень конкурентного тиску, бар'єри входу залишаються відносно низькими, що забезпечує можливість появи нових виробників.

У ситуації, коли підприємство виходить на новий ринок зі своїм чинним продуктом, формується структура ринку, близька до олігополії. У цьому середовищі діє обмежена кількість компаній, які пропонують стандартизовані

товари, а сама галузь перебуває на етапі зрілості. Це означає, що ринок уже пройшов стадії активного зростання та насичення, що ускладнює доступ нових конкурентів.

Олігополістичні властивості притаманні й квадранту, в якому поєднується наявний ринок та новий продукт. Тут спостерігається незначна кількість конкурентів і високі бар'єри входу, спричинені усталеними ринковими позиціями учасників та завершенням активного періоду формування конкурентної боротьби.

У випадку одночасного освоєння нового ринку та пропонування інноваційного продукту формується модель ринкової структури, що наближається до монополії. Такі умови проявляються у домінуванні одного виробника та відсутності диференціації товарів. Коли підприємство виходить на ринок з унікальною продукцією, його конкурентні позиції є значно посилені, що забезпечує можливість контролювати ринкову ситуацію [16].

Формування стратегії розвитку підприємства суттєво залежить від характеристики товару, з яким воно функціонує на ринку, та від етапу розвитку самого ринку. Зважаючи на ці чинники, підприємство стикається з певним типом конкурентного середовища. Розроблення дієвої стратегії можливе лише за умови глибокого аналізу ресурсного потенціалу, наявних потужностей і динаміки ринкових бар'єрів. Комплексне дослідження цих параметрів дозволяє визначити унікальні конкурентні переваги, релевантні до специфіки галузі [46].

Однією з ключових матричних методик, що широко використовується у стратегічному плануванні, є SWOT-аналіз. Він ґрунтується на встановленні стратегічного балансу між позитивними та негативними внутрішніми і зовнішніми факторами діяльності підприємства. Модель SWOT дає змогу інтегровано оцінити ключові можливості та загрози, а також визначити оптимальні напрями стратегічного розвитку з урахуванням взаємодії мікро- та макросередовища [46, 47].

SWOT-аналіз характеризується низкою переваг, зокрема:

- систематизацією даних щодо чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на процес стратегічного планування;
- можливістю ідентифікації конкурентних переваг та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства;
- необхідністю періодичного аналізу ринку та перспектив його трансформації.
- Разом з тим SWOT-методика має певні недоліки, серед яких:
- обмежена підтримка прийняття управлінських рішень;
- недостатній рівень адаптивності до динамічних змін ринкового середовища;
- суб'єктивність у процесі добору та класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [46, 47].

Для обґрунтування оптимальної стратегії розвитку підприємства зазвичай використовують два взаємодоповнювальні методичні підходи. Перший ґрунтується на застосуванні класичного SWOT-аналізу, який передбачає дослідження внутрішніх характеристик підприємства—його сильних і слабких сторін—з подальшим переходом до аналізу зовнішніх чинників, тобто можливостей і загроз. Другий підхід, відомий як TOWS-аналіз, базується на зворотній логіці: дослідження починається з оцінювання зовнішнього середовища, після чого здійснюється інтерпретація впливу виявлених зовнішніх факторів на внутрішній стан підприємства [46, 47].

Обидві методики мають високий рівень аналітичної сумісності: якщо SWOT-аналіз забезпечує розуміння того, як підприємство здатне формувати власний вплив на ринкове середовище, то TOWS-аналіз демонструє, якою мірою зовнішні умови визначають можливі траєкторії його подальшого розвитку [46, 47, 48].

Ефективність проведення SWOT-аналізу значною мірою залежить від коректного визначення та структурування внутрішніх (сильних і слабких сторін) і зовнішніх чинників (можливостей та загроз). Після їх виявлення

необхідно здійснити якісну та кількісну оцінку, визначити значущість кожного фактора та провести їх порівняльний аналіз [36].

Внутрішні характеристики підприємства доцільно аналізувати за такими ключовими функціональними напрямками: маркетингова діяльність, виробнича підсистема, фінансова сфера, організаційна структура та кадровий потенціал. Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища здійснюється аналогічно, із диференціацією за блоками: економічне середовище, регуляторно-правові умови, природно-екологічні фактори та соціальні детермінанти.

Усі виділені фактори розміщують у чотирьох комірках SWOT-матриці (рис. 2.3):

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	розвиток сильних сторін підприємства в напрямку реалізації можливостей зовнішнього оточення <small>СіМ</small>	використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз із середовища <small>СіЗ</small>
	Слабкі сторони	подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей середовища <small>СлМ</small>	«кризове поле», поєднання загроз середовища зі слабкістю підприємства <small>СлЗ</small>

Поле СіМ — поєднання сильних сторін і можливостей

Поле СлМ — поєднання слабких сторін і можливостей

Поле СіЗ — поєднання сильних сторін і загроз

Поле СлЗ — поєднання слабких сторін і загроз

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналізу [46]

Після формування повного переліку факторів необхідно оцінити їх наявні синергетичні зв'язки, тобто встановити, які з них взаємно підсилюють або, навпаки, послаблюють один одного (М-можливість, П – Перевага, С – слабкість, З-загроза). Результатом цього етапу є вибір одного з чотирьох можливих стратегічних варіантів (рис. 2.4.):

	П>С	С>П
М>З	Стратегія «Максі-Максі» I	Стратегія «Міні-Максі» II
З>М	Стратегія «Максі-Міні» III	Стратегія «Міні – Міні» IV

Рис. 2.4. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу [46, 47].]

- стратегія «Максі-Максі», що передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей;
- стратегія «Максі-Міні», у межах якої сильні сторони спрямовані на нейтралізацію наявних загроз;
- стратегія «Міні-Максі», орієнтована на мінімізацію слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей;
- стратегія «Міні-Міні», спрямована на зниження впливу слабких сторін і уникнення зовнішніх загроз [46, 47].]

Отже, для коректного стратегічного вибору необхідно зіставити внутрішні переваги підприємства з наявними слабкостями, а зовнішні можливості — із загрозами, що забезпечує формування цілісного бачення стратегічного потенціалу підприємства.

Успішне функціонування компаній ґрунтується на чітко визначених стратегічних орієнтирах, які задають бажаний напрям їхнього розвитку. Стратегічне планування, будучи спеціально структурованим процесом, дозволяє формулювати ключові цілі підприємства, обґрунтовувати їх важливість, визначати потенційні шляхи підвищення ефективності та досягнення довгострокових результатів. Таким чином, використання аналітичних матричних методик, зокрема SWOT-аналізу, сприяє розкриттю повного стратегічного потенціалу підприємства та забезпечує науково обґрунтоване планування його розвитку [46, 47].

Висновок до розділу 2:

1. У пункті 2.1 проведено характеристику організаційно-правової форми діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (ФОП Рудніцький І.П.) та обґрунтовано її доцільність для малого виробництва з гнучким управлінням і швидким реагуванням на ринкові зміни. Виконано аналіз спеціалізації та асортименту бренду, включаючи зимову, жіночу, чоловічу та

дитячу колекції, а також сімейні комплекти Family Look і тематичні аксесуари. Визначено основні сегменти споживачів, на яких орієнтується бренд: сім'ї, поціновувачі локального виробництва, цінителі натуральних матеріалів та ручної роботи, а також міжнародні покупці. Проведено аналіз каналів збуту та маркетингової активності, включно з онлайн-продажами через соціальні мережі та сайт, а також SMM-просуванням, що забезпечує охоплення широкої аудиторії. Розглянуто організацію виробничого процесу, включаючи підготовку матеріалів, в'язання, пошиття, машинну та ручну вишивку, контроль якості та пакування продукції. Проаналізовано обсяги реалізації продукції у 3 та 4 кварталах 2024 року в натуральному та вартісному вираженні, що дозволило встановити сезонність попиту та визначити найбільш прибуткові товарні групи. Виконано техніко-економічний аналіз основних показників діяльності підприємства (виробництво, витрати, доходи, прибуток, рентабельність), що підтвердив ефективність управління ресурсами та фінансових результатів. Виявлено тенденції зростання ключових категорій продукції (в'язані светри, Family Look, новорічні піжами, зимові аксесуари), що підтверджує правильність стратегічного фокусування бренду.

Таким чином, у пункті 2.1 систематизовано інформацію про організаційно-економічну діяльність бренду, проведено аналіз асортименту, каналів збуту та фінансових показників, що забезпечує основу для формування стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) у наступних розділах магістерської роботи.

2. У пункті 2.2 проведено аналіз каналів електронної комерції бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), включаючи власний вебсайт та соціальні мережі (Instagram), і визначено їх роль у формуванні продажів та комунікації з цільовою аудиторією. Досліджено застосування онлайн-маркетингових інструментів для підвищення ефективності продажів, зокрема контент-планування, системне використання ключових слів, рубрик, актуальних сторіс, відео-контенту, інструментів «локація» та формування впізнаваного образу бренду. Проведено оцінку результативності цифрової

діяльності за допомогою ключових показників: коефіцієнта конверсії, коефіцієнта залучення аудиторії (engagement rate) та рентабельності інвестицій (ROI). Виконано розрахунки показників ефективності електронної комерції за третій та четвертий квартали 2024 року, що дозволило встановити рівень досягнення фінансових цілей і виявити позитивну динаміку показників. Підготовлено узагальнювальну таблицю результатів (коефіцієнт конверсії 69,82%, коефіцієнт залучення 90,8%, ROI 16,5%), що демонструє високий рівень результативності онлайн-продажів і ефективність використаних маркетингових інструментів.

Таким чином, у пункті 2.2 систематизовано дані щодо ефективності електронної торгівлі та цифрового маркетингу бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), визначено ключові показники результативності і зроблено висновок про доцільність подальшого розвитку онлайн-каналів для забезпечення стабільного зростання продажів і підвищення рентабельності.

3. У межах пункту 2.3 було здійснено комплексний аналіз ключових матричних інструментів стратегічного планування, що забезпечують системне обґрунтування траєкторій розвитку підприємства та формування стратегічних орієнтирів його діяльності. Узагальнення теоретичних підходів і моделей дало змогу визначити, що аналітичні матриці, зокрема товарно-ринкова матриця І. Ансоффа та SWOT/TOWS-аналіз, виступають універсальними засобами оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього ринкового середовища. Вони дозволяють встановити логічні взаємозв'язки між типом товару, станом ринку, рівнем конкуренції та можливими альтернативами стратегічного розвитку.

Розкрито функціональну роль матриці Ансоффа у визначенні напрямів інтенсифікації зростання підприємства, що охоплюють проникнення на ринок, створення нового ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Показано, що кожний із зазначених стратегічних напрямів відповідає певному типу ринкової структури та передбачає різний ступінь стратегічного ризику й інноваційної готовності підприємства.

Окрему увагу приділено SWOT- та TOWS-аналізам як взаємодоповнювальним інструментам формування стратегічного вибору. Встановлено, що їх застосування забезпечує формування цілісної картини стратегічного становища підприємства через ідентифікацію внутрішніх переваг і слабкостей та зіставлення їх із можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Визначено, що ефективність цих моделей залежить від коректності добору факторів, їх структуризації та оцінювання синергійних зв'язків, що уможлиблює вибір оптимального сценарію розвитку.

Таким чином, у пункті *обґрунтовано значущість аналітичних матричних моделей як фундаментальних інструментів стратегічного планування*, які дають змогу підприємству формувати адаптивну, економічно виважену та науково обґрунтовану стратегію розвитку. Використання зазначених моделей забезпечує підвищення якості управлінських рішень, формування конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ БРЕНДУ ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

3.1 Формалізація детермінант стратегічного планування в електронній комерції на ринку одягу бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Стратегічне планування в електронній комерції є критично важливим елементом розвитку підприємств, що працюють на ринку одягу, де конкуренція посилюється як на національному, так і на глобальному рівнях. Для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), який спеціалізується на виробництві комфортного, автентичного та візуально виразного одягу для всієї родини, стратегічний підхід до онлайн-присутності визначає здатність підприємства адаптуватися до цифрових трендів та змін у поведінці споживачів.

Аналіз наукових джерел дає змогу виявити низку проблем, які залишаються нерозкритими у контексті стратегічного планування в електронній комерції ринку одягу та потребують додаткового опрацювання для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).

У роботі [55] традиційні підходи сегментації ринку одягу не враховують поведінкові маркери онлайн-користувачів, що ускладнює застосування моделей у digital-середовищі малого бізнесу. У джерелі [57] бракує актуалізованих та регіональних даних по ринку України, адже статистика аналізує ринок загалом, але не враховує сезонність, регіональні відмінності та вплив міграційних процесів, важливих для стратегій fashion-брендів у період криз. В дослідженні [60] описують світові тенденції, але не пропонують моделей адаптації їх під можливості мікробізнесу, такого як ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) У джерелах [55; 57] не вистачає методик оцінки рентабельності CRM, таргетованої реклами, маркетплейсів саме для малого fashion-сегменту. Також не висвітлено специфіку поведінки покупців сімейних колекцій (Family Look), про це відсутні дані щодо окремих мотивацій, частоти

покупок та лояльності родинних сегментів, що є важливою нішею для ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) [55; 61].

Узагальнення джерел [55; 57; 60; 61] засвідчує, що стратегічне планування в електронній комерції на ринку одягу має нерозв'язані проблеми, які сформуєть напрямки подальшого удосконалення стратегії розвитку для досліджуваного об'єкту.

Тож, згідно з даними міжнародних аналітичних компаній [60], сегмент онлайн-продажів одягу демонструє стабільну тенденцію до зростання (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Що частіше купують в онлайні в країнах Європи за 2022 рік (%)

Джерело: [60]

Зокрема, європейський звіт Ecommerce Europe свідчить про системне збільшення частки покупок у категорії *fashion & apparel*, зокрема завдяки омніканальним моделям та автоматизації логістичних процесів [49]. Цю тенденцію підтверджують також глобальні статистичні дослідження Statista, які фіксують не лише збільшення обсягів продажів у сегменті одягу, але й переорієнтацію споживачів на бренди, що пропонують персоналізовані колекції та швидку доставку [50].

Проте, незважаючи на позитивну динаміку, експерти McKinsey акцентують на високому рівні конкуренції у fashion e-commerce, що вимагає від брендів переходу від традиційної моделі роздрібної торгівлі до цифрових стратегій, орієнтованих на дані та аналітику поведінки користувачів [51]. У звітах наголошується, що підприємства, які застосовують data-driven підходи, досягають вищої конверсії та прискорюють цикл прийняття управлінських рішень. Для ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) це означає потребу у впровадженні систем CRM, інструментів для сегментації ЦА та автоматизованих маркетингових кампаній.

Особливої уваги потребує той факт, що в Східній Європі, включно з Україною, ринок онлайн-продажів одягу демонструє значну залежність від сезонних колекцій та трендів на патріотичні або етнічні товари, що робить стратегічне планування більш варіативним [52]. Дослідження NielsenIQ підкреслює зростаючу роль емоційного зв'язку споживачів із брендом: понад 60 % покупців обирають ті бренди, які підтримують локальні культурні коди та пропонують продукцію для родини як цілісної одиниці [53]. Такий результат є концептуально важливим для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), чия продукція охоплює сімейні колекції, Family Look, зимові набори та вишиванки, що відповідає соціокультурним змінам у споживчих мотиваціях.

Разом із тим, дані [54] демонструють існування значних викликів у цифровій торгівлі — серед яких посилення конкуренції на глобальних маркетплейсах та зростання вимог до прозорості ланцюгів постачання. Це зумовлює потребу у стратегічній орієнтації ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) на сталий розвиток, упровадження екологічно відповідальних практик та комунікацію цінностей бренду в онлайн-середовищі.

Українські дослідження вказують на те, що внутрішній ринок онлайн-продажів одягу характеризується високою еластичністю попиту та підвищеною чутливістю покупців до факторів ціни, швидкості доставки та зручності повернення товару [55].

Аналітика Deloitte на рис. 3.2 про сучасні тенденції онлайн-споживання в Україні також свідчить про те, що частка покупців, які замовляють одяг і взуття через інтернет, залишається нижчою порівняно з відвідувачами стаціонарних магазинів і становить близько 66%, тоді як до початку повномасштабної війни цей показник досягав 80%, а у 2022 р. – 65% [56].

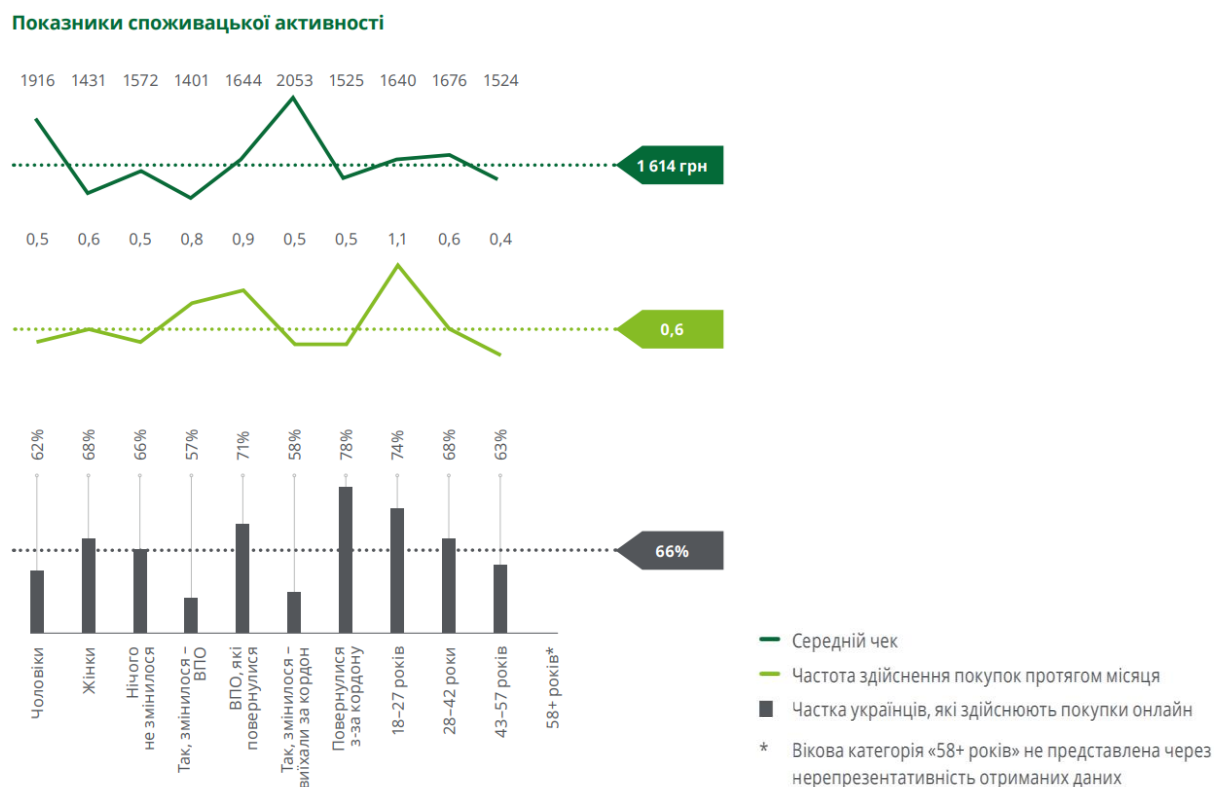


Рисунок – 3.2 Показники споживацької активності українців у другий рік повномасштабного вторгнення [56]

У середньому споживач здійснює приблизно 0,6 онлайн-покупки одягу або взуття на місяць, витрачаючи орієнтовно 1614 грн за одне замовлення [56].

Важливою є гендерна диференціація онлайн-поведінки. На відміну від офлайн-сегмента, де активність чоловіків і жінок є більш збалансованою, в електронній комерції жінки демонструють вищу активність, причому їхня частота онлайн-покупок зросла у півтора раза. У результаті різниця між частотою покупок чоловіків (0,5 раза) і жінок (0,6 раза) майже нівелювалася, але середня вартість замовлення у чоловіків залишається вищою на 485 грн, тобто приблизно на 34% [56].

Аналіз вікових груп показує, що найактивнішими користувачами онлайн-магазинів є респонденти віком 18–27 років (74%), які здійснюють покупки з частотою 1,1 раз на місяць. Водночас респонденти віком 28–42 роки формують найбільший середній чек — 1676 грн, що свідчить про їхню більшу купівельну спроможність.

Значне зростання інтенсивності онлайн-покупок одягу та взуття спостерігається серед фрилансерів (збільшення на 75%), працівників неприбуткових організацій (двократне зростання) та пенсіонерів (зростання утричі). Натомість домогосподарства скоротили частоту таких покупок удвічі, що може свідчити про зниження їхнього доходу або зміну споживчих пріоритетів [56].

Особливу динаміку демонструють внутрішньо переміщені особи. Лише 57% ВПО продовжують купувати одяг та взуття онлайн, що менше порівняно з офлайн-покупками. Схожа ситуація характерна й для українців, які виїхали за кордон: лише 58% з них робили онлайн-замовлення, що нижче за частку покупців, які користувалися традиційними магазинами. При цьому середній чек ВПО (1401 грн) у півтора рази нижчий, ніж у респондентів, які перебували за межами України (2053 грн). Попри це, ВПО і ВПО, які повернулися, демонструють підвищену частоту покупок – 0,8 та 0,9 раз на місяць відповідно [56].

Регіональний аналіз показує, що найактивнішими онлайн-покупцями є мешканці Києва та Київської області (0,9 раз на місяць), тоді як жителі південних регіонів здійснюють такі покупки найрідше (0,2 раз). У центральних і східних регіонах у 2023 році частота онлайн-шопінгу у категорії одягу та взуття зросла вдвічі порівняно з попереднім роком.

У розрізі середнього чеку лідирують респонденти столичного регіону (1967 грн), тоді як найнижчі витрати на онлайн-покупки спостерігаються серед мешканців північних областей (1197 грн).

Таким чином, стратегічне планування для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) в умовах розвитку електронної комерції визначається

необхідністю системного врахування тенденцій, що формують сучасний ринок онлайн-продажів одягу. Проведений аналіз свідчить, що сегмент *fashion e-commerce* демонструє стабільне зростання у світовому масштабі, а споживачі надають перевагу брендам, які забезпечують персоналізацію, швидку логістику та сталість бізнес-процесів. Разом із тим, конкуренція у цифровому середовищі посилюється, що вимагає переходу до моделей управління, заснованих на даних, включно з використанням CRM-систем, глибокою сегментацією цільової аудиторії та впровадженням автоматизованих маркетингових рішень.

У свою чергу, підкреслимо тенденцію зростання попиту на одяг у сегменті *family fashion*, де цінується автентичність, якість та узгодженість стилю всіх членів родини [57].

Критичний аналіз вищенаведених джерел показує, що хоча міжнародні звіти підтверджують загальну позитивну динаміку розвитку *fashion e-commerce*, вони не враховують важливі локальні соціокультурні особливості, характерні для України, де значну роль відіграє етнічна ідентичність та патріотичні мотиви у виборі стилю одягу. Національні дослідження, навпаки, недостатньо висвітлюють механізми впливу *digital-маркетингу* на довгострокову лояльність покупців, залишаючи прогалини, які потребують подальшого наукового аналізу та адаптації стратегічних підходів.

Отже, специфіка стратегічного планування для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) полягає у поєднанні глобальних тенденцій розвитку електронної комерції з локальними особливостями попиту на сімейний та етнічний одяг. Оптимальною моделлю для підприємства є стратегія, заснована на аналітиці поведінки споживачів, омніканальних продажах, персоналізованих комунікаціях та культурній автентичності продукту.

Для формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах електронної комерції важливо здійснити комплексну оцінку ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність бренду на цільовому ринку.

Сегмент онлайн-торгівлі сімейним та етнічним одягом характеризується високою динамічністю, сезонністю попиту та зростаючою вимогливістю споживачів, що зумовлює необхідність системного стратегічного аналізу. Бренд ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), працюючи у сфері виробництва та реалізації family look, етнічного та зимового одягу, посідає специфічну нішу, у якій поєднуються креативність, автентичність та необхідність активної digital-присутності.

З огляду на це, доцільним є виокремлення основних детермінант стратегічного планування, які впливають на ринкове становище бренду в електронній комерції, та їх аналітичне зіставлення. Узагальнення таких чинників наведено у таблиці 3.1.

Проведений аналіз ключових факторів стратегічного планування в електронній комерції на ринку сімейного одягу засвідчує, що конкурентна позиція бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (ФОП Рудніцький І.П.) формується під впливом поєднання внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх тенденцій розвитку онлайн-ринку.

Визначено, що критичне значення мають компетенції у сфері креативного продуктового дизайну, які забезпечують автентичність асортименту та диференціацію від конкурентів, а також цифрові маркетингові інструменти, що впливають на залучення та утримання клієнтів.

Аналіз ринкових детермінант показав, що сегмент family look та етнічного одягу демонструє стабільне зростання, однак характеризується високою сезонністю та посиленням конкуренції з боку національних та зарубіжних виробників.

У контексті цифрового середовища визначальними є тенденції персоналізації онлайн-досвіду, розвиток мобільної комерції, а також домінування соціальних мереж як первинного каналу комунікації зі споживачами.

Таблиця 3.1 – Стратегічні детермінанти розвитку бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) в електронній комерції

Аналітичний критерій	Характеристика для ринку електронної комерції	Специфіка для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (ФОП Рудніцький І.П.)	Аналітичні висновки
Тренди ринку онлайн-торгівлі сімейного одягу	Глобальне зростання сегменту fashion e-commerce; розвиток омніканальності; активний попит на family look та етнічні колекції [49; 50; 57].	Широкий асортимент сімейних товарів (вишиванки, family look светри, лляні вироби, зимові колекції).	ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) працює у трендовій та зростаючій ніші; високий потенціал масштабування.
Споживчі мотивації	Попит на індивідуалізований дизайн, якісні натуральні тканини, швидку доставку та сервіс [53].	Продукція виготовлена з натуральних тканин, вручну вишиті вироби, патріотична стилістика, індивідуальні сімейні комплекти.	Бренд відповідає ключовим мотиваціям покупців; важливо акцентувати на цінностях.
Особливості конкурентного середовища	Висока конкуренція серед локальних та міжнародних брендів; домінування маркетплейсів; потреба у персоналізації [51; 54].	Конкуренти — локальні етнобренди, масмаркет та handmade-виробники. Проте у ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) сильне УТП — сімейні етноколекції.	Необхідне посилення digital-стратегії, реклама на емоційній складовій та персоналізації.
Цінності бренду в комунікаціях	Важливість культурної автентичності та емоційного брендингу на ринку одягу [53; 57].	Акцент на українській культурі, сімейності, автентичності, подарунковому пакуванні.	Сильний потенціал для формування лояльності через storytelling та контент-маркетинг.
Технологічні вимоги ринку	Необхідність CRM, автоматизованої логістики, сегментації ЦА та data-driven маркетингу [513].	Комунікації ведуться переважно через сайт та соцмережі; потенціал для впровадження CRM, аналітики та автоматизації.	Технологічна модернізація = підвищення конверсії й оптимізація маркетингових витрат.
Сезонність попиту	Висока сезонність: зимові свята, шкільні події, національні свята — піки продажів [52].	Основні категорії: різдвяні светри, піжами, етнічний одяг до свят, сезонні лляні колекції.	Необхідно розробити сезонні стратегії запуску колекцій та рекламних хвиль.
Логістичні чинники	Швидкість доставки та якість пакування впливають на повторні продажі [55].	Фірмове пакування, оперативна доставка, інтенсивні пікові періоди у грудні.	Варто оптимізувати логістику та впровадити трекінг + комунікацію після покупки.
Поведінкові патерни ЦА	Корпоративні та сімейні покупки; попит на набори, комплектність, стильність для всієї родини [57].	Розвинена лінійка Family Look, широкий розмірний ряд 1–100 років.	Ринок цінує сімейну цілісність; ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) може посилювати позицію у сегменті family fashion.
Виклики ринку	Конкуренція маркетплейсів, зміна споживацьких трендів, економічна нестабільність, вимога сталості [54].	Локальний бренд із власним виробництвом, залежність від сезонності, потреба у масштабуванні digital-продажів.	Необхідна диверсифікація каналів та адаптивна стратегія розвитку онлайн-присутності.
Можливості для стратегічного розвитку	Зростання патріотичного сегменту, попит на локальні бренди, збільшення частки онлайн-покупок [56-8].	Унікальність етноколекцій, високий емоційний потенціал, лояльність споживачів.	Бренд має сприятливі умови для розширення та зміцнення позицій у fashion e-commerce.

Джерело: сформовано на основі [49-57].

Узагальнення аналітичних показників свідчить, що ефективність стратегічного планування ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, інтегрувати сучасні електронні інструменти продажу та посилювати клієнтоорієнтованість. Виявлені фактори дозволяють обґрунтувати напрями подальшої оптимізації стратегії розвитку бренду в онлайн-торгівлі та визначити пріоритетні вектори удосконалення його цифрової присутності.

3.2 Ідентифікація та оцінювання чинної стратегії товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Стратегічне управління в онлайн-орієнтованому товарному бізнесі охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.), який функціонує у висококонкурентному сегменті сімейного одягу та національного текстилю, стратегічна діяльність набуває особливого значення, оскільки впливає на стабільність виробництва, ефективність цифрової комунікації та якість взаємодії з клієнтами в електронній комерції.

Перед формуванням або коригуванням стратегії розвитку необхідним є комплексний аналіз «вхідних» елементів стратегічного процесу. Саме вони визначають специфіку ринку, систему цінностей бренду, його продуктову політику, конкурентні переваги та споживчі потреби, на які спрямована діяльність компанії. Дослідження цих елементів дає змогу оцінити відповідність чинної стратегії реальним умовам функціонування ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) та сформувати інформаційну базу для подальшої діагностики.

Нижче у таблиці 3.2 узагальнено ключові елементи, що формують основу стратегічного розвитку бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).

Таблиця 3.2 – Характеристика “вхідних” елементів стратегії товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Елемент	Характеристика
Місія, мета та стратегічні цілі діяльності	Місія бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) полягає у створенні якісного українського одягу для всієї родини, з акцентом на автентичність, комфорт та емоційну цінність покупки. Основна мета — забезпечення стабільного зростання онлайн-продажів, зміцнення позицій на ринку етно-та family look одягу, підвищення рівня клієнтського сервісу та розширення виробничих можливостей. Стратегічні цілі включають: розвиток електронної комерції, оптимізацію операційних витрат, нарощення впізнаваності бренду, вдосконалення продуктового портфеля та збільшення прибутковості.
Коло потреб, які прагне задовольнити підприємство	Бренд орієнтується на забезпечення потреб споживачів у якісному, стильному та етнічно маркованому одязі для жінок, чоловіків і дітей. Додатковою потребою є можливість придбання сімейних комплектів, подарункових наборів та сезонних капсул. У фокусі також — потреба клієнтів у надійному сервісі, швидкій доставці, простій комунікації та емоційному досвіді взаємодії з брендом.
Споживчий сегмент	Ключовими сегментами виступають: сім’ї з дітьми, які купують family look; споживачі етностилу (жінки та чоловіки 25–45 років); покупці сезонного зимового одягу; клієнти, які шукають подарункові набори та продукцію з українською ідентичністю. Важливий сегмент також формують онлайн-покупці, які цінують національного виробника, ручну роботу та прозорість бренду.
Сукупність товарів і послуг	ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) пропонує широкий асортимент: в’язані светри, світшоти, зимові аксесуари, новорічні піжами, family look комплекти, вишиванки, лляні колекції, сорочки, сукні, штани, дитячий одяг та подарункові набори. Додатковими послугами є онлайн-консультації, персональний підбір комплектів та приємний користувацький досвід у соціальних мережах та на сайті.
Конкурентні переваги бренду	Головною перевагою є поєднання національної айдентики з сучасними трендами, ручною або напівручною роботою, локальним виробництвом та прозорою репутацією бренду. Серед інших переваг — стабільна якість, широкий асортимент, наявність family look лінійок, ефективна присутність в Instagram та зручна онлайн-платформа. Молодіжна команда та постійний аналіз трендів забезпечують гнучкість і швидку реакцію на зміни попиту.

Джерело: сформовано автором

У результаті дослідження було визначено ключові цінності, місію та стратегічні орієнтири бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.); уточнено потреби, на які спрямована діяльність компанії; ідентифіковано цільові сегменти споживачів; описано структуровану продуктову лінійку та сформульовано унікальні конкурентні переваги бренду. Отримана інформація створює необхідну аналітичну основу для всебічної діагностики чинної стратегії розвитку та подальшого обґрунтування напрямів удосконалення електронного бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).

Для ґрунтової діагностики стратегічної траєкторії розвитку онлайн-бізнесу важливо всебічно проаналізувати його «вихідні» стратегічні елементи. Саме вони формують поточну модель ринкової поведінки підприємства та безпосередньо впливають на ефективність реалізації обраної стратегії. До таких елементів традиційно належать товарна політика, цінове позиціонування, система розподілу, інструменти просування, особливості процесів обслуговування та характеристика персоналу. У разі потреби їх перелік може бути доповнений специфічними компонентами, властивими окремим бізнес-моделям електронної комерції. У таблиці 3.3 наведено узагальнену характеристику ключових «вихідних» елементів чинної стратегії бренду, що визначають його ринкову активність та формують конкурентоспроможність у сфері товарного онлайн-бізнесу.

Таблиця 3.3 – Характеристика «вихідних» елементів стратегії онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Найменування елемента	Характеристика елемента
Товар	Основу товарної пропозиції формують світшоти, светри, зимові аксесуари, піжами, колекція Family Look, вишиванки та лляний одяг для всієї родини. Уся продукція виготовляється у власному виробництві або надійних підрядних потужностях з контролем на кожному етапі — від добору матеріалів до пакування. Асортимент вирізняється глибиною та варіативністю (колір, крій, розмірні лінійки), що забезпечує персоналізацію під потреби різних споживачів та сприяє стабільності попиту.
Ціна	Цінова політика підприємства має середньоринковий рівень із невеликим відхиленням у бік підвищення для окремих преміальних позицій, що зумовлено високою якістю матеріалів, локальним виробництвом та додатковими технологічними операціями (ручне доведення, індивідуальний крій, унікальні дизайни). Модель ціноутворення орієнтована на споживача, який цінує якість, естетику та відповідальне виробництво.
Розповсюдження	Система збуту базується на каналах нульового рівня, насамперед через офіційний сайт та Instagram-магазин. Доповнюючими каналами є маркетплейси та тимчасові офлайн-пойнти у форматі pop-up. Логістика здійснюється національними службами доставки, що забезпечує швидке покриття по Україні та своєчасну обробку онлайн-замовлень.
Просування	Бренд активно застосовує комплекс цифрових маркетингових інструментів: соціальні мережі, таргетовану рекламу, контент-маркетинг, інтерактивні формати комунікацій, партнерські колаборації та сезонні промокампанії. Значну роль відіграють органічні рекомендації клієнтів та User-Generated Content, що підсилює довіру до бренду.
Процес	Процеси взаємодії з клієнтами оптимізовані для онлайн-середовища: швидка відповідь менеджерів у директ, зручна навігація сайтом, прозора інформація щодо розмірів та характеристик товару, можливість персональної консультації, адаптовані сценарії обробки замовлень та система контролю якості перед відправленням.
Персонал	Команда ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) складається з фахівців, орієнтованих на якісний сервіс, клієнтоцентричність та розуміння сучасних ринкових трендів. Менеджери добре володіють техніками онлайн-продажів, оперативно обробляють запити, підтримують високий рівень комунікації та сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, аналіз вихідних елементів стратегії бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) дає змогу встановити ключові структурні характеристики його стратегічної моделі. Визначено товарну спеціалізацію, цінові принципи, канали розподілу, методи просування, особливості сервісних процесів та компетентності персоналу. Сукупність цих параметрів формує основу для подальшої оцінки ефективності стратегії та визначення напрямів її удосконалення.

Завершальним етапом діагностики чинної стратегії розвитку бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) є комплексне дослідження ключових стратегічних підходів, що визначають спрямованість його діяльності на ринку. У межах наукової логіки виокремлюють базові типи стратегій: стратегію сегментації, стратегію охоплення ринку, стратегію позиціонування та конкурентну стратегію. Характеристика кожної з них узагальнена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика стратегій бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Стратегія	Характеристика
Стратегія сегментації	Інтернет-бренд ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) орієнтується на декілька ключових груп споживачів: поціновувачів українського етностилю, сім'ї, які купують одяг у форматі Family Look, а також клієнтів, що обирають сезонні колекції (зимові светри, аксесуари, піжами). Сегменти відрізняються уподобаннями щодо дизайну, середнім чеком, сезонністю покупок та поведінковими характеристиками в онлайн-каналах.
Стратегія охоплення ринку	Бренд застосовує підхід диференційованого маркетингу: формує окремі товарні пропозиції для жінок, чоловіків, дітей, а також для цільових сімейних груп. ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) адаптує комунікації, контент і візуальний стиль залежно від сегменту, забезпечуючи індивідуалізацію асортименту та персоналізовані сценарії взаємодії з аудиторією у соціальних мережах.
Стратегія позиціонування	ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) позиціонує себе як бренд українського одягу, що поєднує автентичність, сучасний дизайн та високу якість виготовлення. Особлива увага приділяється сімейності, національній ідентичності та емоційності покупок. Комунікації базуються на ідеях турботи, традиційності, тепла та об'єднання родини, що підсилюється пропозиціями Family Look і святковими колекціями.
Конкурентна стратегія	Основою конкурентної переваги виступає диференціація—унікальний дизайн, вишивка власних розробок, ретельний контроль якості, локальне виробництво та емоційно близький брендовий образ. ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) акцентує увагу на розширенні продуктового портфеля, підтримці трендів українського етноодягу, а також на постійному вдосконаленні клієнтського досвіду в e-commerce.

Джерело: сформовано автором

Узагальнення стратегічних підходів дозволяє чітко визначити систему цілей бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.). Вони формуються у взаємозв'язку з вхідними (місія, цілі, цінності, клієнтські сегменти) та вихідними (товар, ціна, канали збуту, онлайн-просування, персонал і процеси) елементами стратегії. Такий інтегрований підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень та визначає напрям подальшого розвитку товарного онлайн-бізнесу з урахуванням тенденцій ринку, сезонності попиту й особливостей поведінки українських споживачів.

У процесі стратегічного управління надзвичайно важливо враховувати сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують умови функціонування бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) та визначають можливості його розвитку. Для онлайн-бізнесу, що працює у сфері виробництва та реалізації одягу й текстильних аксесуарів, вплив зовнішнього середовища є особливо відчутним, адже саме ринкова ситуація, поведінка споживачів та динаміка конкурентного середовища формують контекст ухвалення підприємницьких рішень.

Одним із ключових факторів зовнішнього впливу виступають споживачі, оскільки їх купівельні вподобання, сезонні потреби, середній чек та частота повторних замовлень визначають як обсяг продажів, так і параметри виробничого планування. Важливим є також тип продукції, який обирають клієнти: теплі в'язані вироби, сімейні комплекти, зимові аксесуари чи вишиванки та лляний одяг — кожна категорія має свою сезонність, еластичність попиту та вимоги до якості. Основними сегментами клієнтів бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) є молоді сім'ї, жінки 25–44 років, покупці етноодягу, а також корпоративні клієнти, які формують замовлення на сімейні чи подарункові комплекти.

Вагомий вплив на діяльність онлайн-бізнесу має взаємодія з постачальниками пряжі, тканин, фурнітури та комплектуючих. Саме вони формують цінову складову собівартості, що безпосередньо відображається на кінцевій вартості продукції. Коливання закупівельних цін, логістичні затримки

та нестабільність пропозиції на ринку матеріалів можуть ускладнювати планування виробництва, особливо у високий сезон. Для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) ключовими є постачальники в'язаного полотна, льону, вишивальних ниток та матеріалів для подарункових наборів.

Окрему роль відіграє конкурентне середовище, представлене як великими українськими брендами, так і малими виробниками одягу ручної та машинної в'язки. Конкуренти можуть виступати як джерелом натхнення та технологічного зростання (через появу нових технік в'язання, трендових моделей, актуального маркетингового підходу), так і загрозою через демпінг, перенасичення ринку або копіювання популярних дизайнів. Для сегмента етноодягу конкуренція також включає бренди, які працюють у преміальному та масмаркет-сегменті.

Можливості розвитку бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.):

1. Розширення власного виробництва, що дозволить зменшити залежність від підрядників та забезпечити повний контроль якості.
2. Вихід на міжнародні ринки через Etsy, міжнародні маркетплейси та колаборації з українською діаспорою.
3. Диверсифікація постачальників, особливо з регіонів з нижчими закупівельними цінами.
4. Запуск корпоративних та family-look програм, орієнтованих на великі компанії та сімейні аудиторії.
5. Інтеграція інновацій у виробництво, зокрема нових технік в'язання, екологічних матеріалів, персоналізації.
6. Зростання попиту на українські бренди та етноодяг, що є стійким трендом останніх років.

Загрози:

1. Посилення конкуренції та поява нових виробників в'язаного та етноодягу.
2. Підвищення вартості матеріалів та коливання валютних курсів.

3. Залежність від підрядних виробничих майстерень у періоди пікового навантаження.
4. Обмежені можливості швидкого масштабування виробництва.
5. Логістичні труднощі та збільшення витрат на доставку.
6. Ризик втрати частини аудиторії через появу бренд-копій чи низькоякісних реплік.
7. Ризик, що пов'язаний із війною.

У сукупності перелічені фактори формують зовнішні умови функціонування бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) та визначають стратегічні пріоритети, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та стабільності бізнесу в довгостроковій перспективі.

У межах діагностики чинної стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) було здійснено поглиблений аналіз зовнішнього середовища та оцінено потенційні можливості й загрози, що формують стратегічні перспективи функціонування бренду.

На основі цього аналізу проведено кількісне оцінювання значущості визначених факторів і визначено ймовірність їх реалізації. Узагальнені результати інтегральної оцінки зовнішніх можливостей і загроз наведено в табл. 3.5.

Інтегральна сума оцінок зовнішніх можливостей (29,4 бала) значно перевищує сумарну оцінку зовнішніх загроз (17,6 бала). Це свідчить про те, що для онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) зовнішнє середовище формує переважно сприятливі умови для стратегічного розвитку.

Перевага можливостей над загрозами вказує на наявність потенціалу для нарощування виробництва, розширення ринків, оптимізації постачання та посилення конкурентних позицій бренду в сегменті персоналізованої продукції.

Таблиця 3.5 – Оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактор	Значу- щість (З)	Ймовір- ність (Й)	Інтегральна оцінка (З×Й)	Фактор	Значу- щість (З)	Ймовір- ність (Й)	Інтегральна оцінка (З×Й)
Розширення власного виробництва (створення ліній персоналізованих товарів)	8	0,8	6,4	Залежність від підрядників та виробничих партнерів	8	0,2	1,6
Освоєння нових онлайн-ринків (розширення географії збуту)	10	0,6	6,0	Ускладнене входження на нові ринки через високий рівень конкуренції	10	0,4	4,0
Оптимізація логістики та співпраця з постачальниками з інших регіонів	8	0,7	5,6	Обмежені можливості щодо співпраці з регіональними постачальниками	8	0,3	2,4
Формування партнерств з локальними бізнесами (виготовлення продукції для регіональних компаній)	7	0,8	5,6	Складнощі у взаємодії з регіональними клієнтами	7	0,2	1,4
Послаблення конкуренції внаслідок ринкових змін	6	0,3	1,8	Вихід на ринок нових конкурентів	6	0,7	4,2
Зниження вартості матеріалів та виробничих комплектуючих	8	0,5	4,0	Зростання цін на сировину та матеріали	8	0,5	4,0
Разом	–	–	29,4	Разом	–	–	17,6

Джерело: сформовано автором

З метою поглибленої діагностики стратегічного становища онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) було здійснено розподіл виявлених ринкових можливостей за полями матриці можливостей зовнішнього середовища. Це дало змогу визначити, які саме можливості повинні бути використані першочергово, а які можуть розглядатися як другорядні. Результати систематизації подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця можливостей зовнішнього середовища для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Значущість можливості	Ймовірність реалізації можливості		
	Висока (0,7)	Середня (0,4)	Низька (0,1)
Висока (10–7)	Поле ВВ 1. Розширення власного виробничого циклу (часткова або повна модель). 2. Оптимізація співпраці з постачальниками тканин та фурнітури з інших регіонів України. 3. Запуск лінійки продукції, орієнтованої на локальні спільноти та регіональні ринки.	Поле ВС 1. Зниження закупівельних цін на матеріали. 2. Вихід на нові онлайн- та офлайн-ринкові ніші.	Поле ВН 1. Зростання інтересу споживачів до етнічної моди та локальних брендів (потребує довшої реалізації).
Середня (6–4)	Поле СВ – немає критично важливих можливостей у цій групі	Поле СС – без пріоритетних можливостей	Поле СН – без пріоритетних можливостей
Низька (3–1)	Поле НВ – немає значущих можливостей	Поле НС – без суттєвих можливостей	Поле НН 1. Тимчасове послаблення конкуренції (може бути ситуативним і нестійким).

Джерело: сформовано автором

Можливості, що входять до квадрантів «ВВ», «ВС» і «СВ», необхідно розглядати як стратегічно значущі. Для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) першочерговими є ті можливості, які потрапили до поля «ВВ», оскільки вони відзначаються високою значущістю для бізнесу та високою ймовірністю практичної реалізації.

До таких можливостей для ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) належать:

1. Розвиток або зміцнення власної виробничої інфраструктури, що дає змогу зменшити залежність від підрядників, контролювати якість та швидше запускати нові колекції.
2. Диверсифікація та оптимізація співпраці з постачальниками різних регіонів, що може зменшити собівартість та підвищити операційну стійкість.
3. Вихід на локальні та регіональні ринки, зокрема через формування спеціальних колекцій чи капсульних лінійок для окремих спільнот або подій.

Використання перелічених можливостей створює для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій, підвищення рентабельності та розширення цільових сегментів.

Подальший етап діагностики передбачає аналіз можливостей, що були віднесені до поля «ВС». До цієї групи увійшли зниження вартості сировини та вихід на нові ринки збуту. Для онлайн-бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) обидві можливості характеризуються високою стратегічною значущістю, адже мають потенціал істотно підвищити конкурентоспроможність бізнесу, проте ймовірність їх реалізації оцінюється як середня. Саме тому ці можливості потребують подальшого опрацювання, але не є першочерговими у порівнянні з можливостями, що увійшли до квадранта «ВВ».

Наступним логічним кроком стало формування матриці загроз зовнішнього середовища для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (табл. 3.7), що дозволяє оцінити ступінь їх впливу та ймовірність прояву.

Таблиця 3.7 – Матриця загроз зовнішнього середовища для товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Вплив загроз на підприємство	Ймовірність реалізації загрози		
	Висока (0,7)	Середня (0,4)	Низька (0,1)
Руйнування (10–7,75)	Поле ВР	Поле СР	Поле НР
Критичний стан (7,75–5,5)	Поле ВК	Поле СК	Поле НК
Тяжкий стан (5,5–3,25)	Поле ВТ	Поле СТ	Поле НТ
Помірний стан (3,25–1)	Поле ВП	Поле СП	Поле НП

Джерело: сформовано автором

Ключові загрози для ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.):

1. Поява нових конкурентів — належить до групи загроз із середньою ймовірністю прояву, однак цією загрозою не можна нехтувати, оскільки сегмент персоналізованого та етнічного одягу продовжує зростати і привертає увагу нових гравців.

2. Коливання цін на тканини та фурнітуру — ризик, що має суттєвий вплив на собівартість та гнучкість ціноутворення.

3. Обмеження доступу до нових ринків — може сповільнити географічну експансію бренду.

4. Нестабільність логістичних ланцюгів — впливає на терміни виробництва і доставки, що є критичним для онлайн-торгівлі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що всі фактори зовнішнього середовища повинні враховуватися у процесі стратегічного планування, проте найбільший вплив на ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) мають економічні коливання та ринкова конкуренція, що виступають одночасно і джерелами загроз, і джерелами потенційних можливостей.

Після аналізу зовнішніх чинників необхідно врахувати також внутрішні фактори, які визначають реальні можливості бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) щодо впровадження стратегії розвитку:

1. Управління. Структура управління у ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) є гнучкою та компактною, що створює умови для оперативного ухвалення рішень і швидкого тестування нових продуктів.

2. Маркетинг. Оскільки бренд працює переважно в онлайн-середовищі, ефективність цифрових інструментів є визначальною. Це сфера, яка потребує системного розвитку, особливо з урахуванням активності конкурентів.

3. Фінанси. Здатність бренду інвестувати у виробничі процеси та маркетинг залежить від обсягів продажу та темпів обороту коштів, що безпосередньо впливає на швидкість реалізації стратегічних змін.

4. Персонал. Команда ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) є молодого, мотивованою та гнучкою, що сприяє впровадженню інновацій, розвитку нових лінійок продукції та розширенню бренду.

5. Локація та логістика. Зручне розташування офісу та виробництва (або швейного цеху-партнера) позитивно впливає на швидкість обслуговування клієнтів та отримання матеріалів.

На основі комплексного аналізу внутрішнього середовища товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) було ідентифіковано ключові сильні та слабкі сторони, що формують основу його стратегічної позиції на ринку.

Сильні сторони бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

1. Оптимізована чисельність команди, що забезпечує гнучкість управлінських процесів та оперативність ухвалення рішень.
2. Молодий, мотивований і креативний колектив, орієнтований на розвиток і постійне вдосконалення бізнес-процесів.
3. Гнучкий стиль менеджменту, який сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової ситуації та впровадженню інновацій.
4. Наявність компетентних фахівців у напрямі SEO та SMM, що є критично важливим для електронної комерції та формування впізнаваності бренду в онлайн-середовищі.

Слабкі сторони бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

1. Велика частка дистанційної роботи, що може знижувати ефективність внутрішньої комунікації та контроль за процесами виробництва й обробки замовлень.
2. Відсутність повноцінного функціонального сайту, який наразі перебуває на етапі розробки і є важливим елементом масштабування e-commerce-діяльності.
3. Ризики незначних відхилень у термінах виконання замовлень у періоди пікового навантаження.
4. Брак власних виробничих потужностей, що підвищує залежність бренду від підрядників.

Для підтвердження впливу зазначених факторів було проведено експертну оцінку сильних і слабких сторін бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.). Результати подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінювання сильних і слабких сторін товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Сильні сторони	Оцінка експертів (О)	Значимість для бренду (З)	Загальна оцінка (О·З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів (О)	Значимість для бренду (З)	Загальна оцінка (О·З)
Оптимальний розмір команди	3	2	6	Дистанційний формат роботи більшості співробітників	3	3	9
Молодий та перспективний колектив	4	2	8	Наявність лише прототипу сайту	3	3	9
Гнучка управлінська модель	4	3	12	Ймовірні затримки виконання замовлень	1	2	2
Професійна SEO та SMM підтримка	5	2	10	Відсутність власного виробництва	4	2	8
Разом	x	x	36	Разом	x	x	28

Джерело: сформовано автором

Сумарна оцінка сильних сторін (36 балів) перевищує сумарну оцінку слабких сторін (28 балів), що свідчить про формування загалом сприятливого внутрішнього середовища бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.). Це створює потенціал для реалізації стратегій зростання, зміцнення позицій у сегменті онлайн-торгівлі та подальшої модернізації бізнес-моделі.

Подальший крок у дослідженні — побудова SWOT-матриці, що дасть змогу визначити стратегічний квадрант, у якому розміщується бренд, а також сформулювати рекомендації щодо оптимальних напрямів розвитку товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).

За підсумками проведеної стратегічної оцінки встановлено, що для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) сукупна сила внутрішніх переваг істотно переважає виявлені недоліки (36 проти 28). Одночасно зовнішні можливості ринку є суттєво ширшими, ніж потенційні загрози (29,4 проти 17,6). Це дозволяє віднести бренд ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) до квадранту «Максі–максі», що характеризує підприємства з високим потенціалом розвитку та сприятливим ринковим середовищем.

Стратегія «Максі–максі» передбачає активне використання ринкових можливостей за умов мінімального впливу критичних ризиків. Для онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) така позиція відкриває перспективи не лише для стабільного масштабування, але й для активного розширення комунікаційних та збутових каналів. Ймовірні напрями реалізації стратегії «Максі–максі»:

1. Вихід на нові ринки — як регіональне охоплення всередині України, так і поступове формування присутності на ринках ЄС, де попит на український одяг ручної роботи та етнічний стиль зростає.

2. Розширення асортименту — створення нових ліній зимового трикотажу, капсульних колекцій та оновлення існуючих товарних позицій через застосування сучасних натуральних тканин і технологій виробництва.

3. Запуск супутніх послуг — наприклад, персоналізовані подарункові набори, індивідуальні вишивки, дизайн патернів, що підсилює цінність бренду та відкриває нові джерела доходу.

Для уточнення найбільш релевантних шляхів розвитку використано матрицю І. Ансоффа. Вона дозволяє оцінити перспективи інтенсивного зростання та визначити, які стратегічні орієнтири найбільш відповідають товарній природі й ринковим умовам функціонування бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 –Аналіз можливих стратегій розвитку бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) за матрицею Ансоффа

	Існуючі сегменти покупців	Нові сегменти покупців
Існуючі форми торгівлі	Стратегія проникнення на ринок: оптимізація ціноутворення для стимулювання повторних покупок; посилення digital-маркетингу; активне застосування акцій, бонусів, сезонних пропозицій; remarketing у соціальних мережах.	Стратегія розширення ринку: запуск таргетованої реклами на регіони та аудиторії з найбільшою купівельною активністю; співпраця з локальними бутиками та онлайн-платформами.
Нові форми торгівлі	Стратегія розвитку продукту: упровадження індивідуальних дизайн-послуг, створення лімітованих колекцій; участь у ярмарках, рор-ур подіях; корпоративні замовлення подарунків.	Стратегія диверсифікації: запуск напрямів “homewear”, аксесуарів, декоративного текстилю; співпраця з дизайнерами інтер’єру; випуск брендової сувенірної продукції.

Джерело: сформовано автором

Рекомендації щодо практичного застосування стратегії розвитку для ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) полягають в наступному:

1. Посилення маркетингових активностей сприятиме формуванню емоційної прихильності до бренду. Наприклад: бонус на наступну покупку після замовлення від 3000 грн, подарункове пакування, розширений сервіс післяпродажного супроводу.

2. Гнучка цінова політика є особливо важливою для індивідуальних замовлень, де враховуються тип тканини, складність пошиття та інші параметри. Персоналізація пропозиції під конкретного клієнта підвищує ймовірність конверсії.

3. Стимулюючі заходи — гарантія на вироби, створення демо-зразків, безкоштовні візуалізації, можливість додаткових примірок або корекцій — сприяють підвищенню довіри до бренду та його сервісу.

Наступним можливим напрямом стратегічного розвитку є впровадження нових форм торгівлі, що передбачає розробку нових товарів або вдосконалення вже існуючих з метою збільшення обсягів продажу. Реалізація даної стратегії можлива на вже існуючому ринку, що дозволяє заповнювати невикористані ніші та мінімізує ризики, пов'язані з освоєнням невідомих ринків.

Для «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» одним із варіантів реалізації цієї стратегії є надання додаткової послуги з розробки дизайну сувенірної продукції для клієнтів. Такий комплексний підхід забезпечує замовнику готове рішення «під ключ» – від створення дизайну до виготовлення та доставки продукції. Ще одним перспективним напрямом є виготовлення корпоративних подарунків під індивідуальні замовлення. Попит на таку послугу зростає у святкові періоди, зокрема перед новорічними святами, коли підприємства вітають своїх працівників або партнерів. Дані послуги відрізняються високою рентабельністю, оскільки підприємство отримує прибуток як за виробництво продукції, так і за комплектацію та доставку.

Стратегія розширення цільового ринку (penetration strategy) передбачає пошук нових сегментів для існуючих товарів. Її впровадження дозволяє «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» збільшити прибутковість через освоєння додаткових ринкових територій як у межах регіону, так і за його межами. Серед можливих заходів – виробництво наборів продукції для корпоративних заходів, тимблдингів, тренінгів та поліграфічних матеріалів для приватних навчальних закладів. Крім того, ефективним заходом може стати запуск рекламних кампаній у нових регіонах із високою концентрацією комерційних підприємств, потенційних постійних клієнтів.

Останньою стратегічною альтернативою є диверсифікація, яка поєднує розробку нових товарів із виходом на нові ринки. Перспективним напрямком для «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» є виготовлення сувенірної продукції з логотипами для будівельних компаній, які зазвичай здійснюють оптові та циклічні замовлення, що дозволяє стабілізувати фінансові результати та зменшити вплив сезонності галузі. Додатково підприємство може організувати реалізацію канцелярського обладнання через власний онлайн-ресурс, виділивши його в окрему категорію товарів для розширення асортименту.

Останньою розглянутою стратегічною альтернативою є стратегія диверсифікації, яка передбачає одночасне освоєння нових ринків та розробку нових видів продукції. Перспективним напрямком для «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» може стати виготовлення сувенірної продукції із нанесенням логотипів будівельних компаній. Такі підприємства зазвичай здійснюють оптові та циклічні замовлення сувенірної продукції, що сприяє підвищенню фінансових результатів та забезпечує стабільність діяльності компанії, незважаючи на сезонні коливання та особливості галузі. Крім того, підприємство може організувати реалізацію канцелярського обладнання як окремої категорії товарів через власний онлайн-ресурс.

3.3 Формування стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)»

На підставі проведеного аналізу стратегій розвитку, для «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» найбільш доцільною є стратегія «Розширення цільового ринку», яка передбачає активний вплив на ринкове середовище в цілому. Реалізація цієї стратегії можлива шляхом оптимізації структури виробничих витрат, акцентування уваги на ключових критеріях, що впливають на вибір продукції споживачем, та формування позитивного корпоративного іміджу – пріоритетного напрямку діяльності компанії.

Всі заходи, що впроваджуються на підприємстві, повинні відповідати визначеним цілям і завданням стратегії. Цілі «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» доцільно структурувати, яке базується на вхідних елементах обраної стратегії. До кожної стратегічної мети сформовано відповідні підцілі, реалізація яких забезпечує досягнення основних завдань підприємства. Кожна ціль потребує чіткого планування та якісного виконання, а всі заходи підприємства повинні бути спрямовані на послідовну реалізацію плану без відхилень та суттєвих коригувань у процесі його виконання.

Комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, дозволяє обрати оптимальний стратегічний напрям, визначити пріоритетні напрями розвитку та вдосконалення, а також забезпечити реалізацію формалізованої місії та досягнення стратегічних цілей «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» які представимо у зведеній моделі стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу даної компанії.

Зведена модель стратегії підприємства бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) являє собою інтегровану систему стратегічних рішень, що об'єднує результати діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, узагальнення стратегічних цілей, місії й бачення, а також визначені напрями розвитку товарного онлайн-бізнесу. Побудована модель забезпечує

системність управлінських рішень та визначає послідовність реалізації ключових стратегічних ініціатив.

На основі проведеного аналізу сформовано чотирирівневу структуру зведеної стратегії, яка включає:

1. Стратегічний рівень (місія, бачення, довгострокові пріоритети)

На цьому рівні закріплюється прагнення бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) формувати унікальну цінність для споживачів завдяки поєднанню автентичного продукту, клієнтоорієнтованості та сучасних інструментів електронної комерції. Визначені довгострокові цілі охоплюють зміцнення позицій бренду на національному ринку, масштабування товарних напрямів, розширення цільових сегментів та розвиток стабільної економічної моделі з прогнозованою рентабельністю.

2. Рівень стратегій розвитку (за підходами Ансоффа)

У межах стратегічного вибору виокремлено пріоритетну стратегію — розширення цільового ринку, доповнену елементами продуктового розвитку та обмеженої диверсифікації. Основні напрями включають:

- вихід у нові регіони з високою концентрацією онлайн-попиту;
- створення нових товарних позицій у межах наявних категорій;
- розширення нішевих продуктів (наприклад, колекції з унікальним дизайном та кастомізацією);
- формування пропозицій для окремих сегментів (професійні спільноти, молодь, корпоративні клієнти).

Таке поєднання забезпечує збалансованість між стабільним розвитком і контрольованим інноваційним оновленням.

3. Тактичний рівень (маркетингово-операційні програми)

Тактичні напрями реалізують визначені стратегічні пріоритети через:

- оптимізацію сайту, включаючи персоналізацію, структурування товарних категорій, покращення UX/UI;
- підсилення цифрових каналів просування (таргетована реклама, контент-маркетинг, інфлюенсер-співпраці, email-автоматизація);

- розвиток клієнтського сервісу через інтеграцію чат-ботів, швидкі відповіді, стандарти взаємодії;
- покращення внутрішньої логістики та обробки замовлень;
- формування продуктових наборів, лімітованих колекцій та сезонних релізів;
- удосконалення системи аналітики, що дозволяє відстежувати фінансові, маркетингові та поведінкові показники.

4. Операційний рівень (конкретні заходи, KPI та індикатори)

На цьому рівні стратегія деталізується у вигляді конкретних інструментів та кількісних показників ефективності, серед яких:

- зростання чистого доходу до 20 % у визначений період;
- збільшення частки ринку у цільових сегментах;
- підвищення конверсії сайту до визначеного рівня;
- нарощення середнього чека та частки повторних покупок;
- зменшення логістичних витрат;
- покращення рівня задоволеності клієнтів (CSAT, NPS).

Формалізація KPI дозволяє забезпечити контроль реалізації стратегії та приймати своєчасні коригувальні рішення.

Отже, зведена модель стратегії розвитку онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) відображає цілісну логіку трансформації підприємства відповідно до умов цифрового ринку. Її ключова перевага полягає у поєднанні діагностичного підґрунтя, чітко сформульованої місії, структурованих стратегічних напрямів і конкретних інструментальних рішень. Така модель дозволяє ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.):

- забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі;
- сформувати впізнаваний бренд із виразною ціннісною пропозицією;
- розширити ринкову присутність;
- підвищити ефективність товарних та маркетингових операцій;

– адаптуватися до змін уподобань споживачів та інновацій у сфері e-commerce.

Ця стратегічна модель може слугувати методологічною основою для практичної реалізації системи управління розвитком підприємства та формування його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, як представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10. – Зведена модель стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Стратегічний напрям	Ключові задачі (горизонт – 1 рік)	Очікувані результати
1. Розширення цільового ринку та географії продажів	<ul style="list-style-type: none"> • Провести сегментацію та оцінку нових регіонів України для масштабування. • Запустити таргетингові рекламні кампанії для нових сегментів (молодь, корпоративні клієнти, HoReCa). • Розробити партнерські програми з інфлюенсерами та локальними бізнесами. • Оптимізувати сайт під SEO для нових товарних груп. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення частки ринку на 5–7%. • Зростання чистого доходу на 15–20%. • Вихід у мінімум 3 нові географічні сегменти. • Підвищення впізнаваності бренду серед нової аудиторії.
2. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> • Створити мультимедійну контент-стратегію (відеоогляди, експлейнери, UGC). • Впровадити аналітичні інструменти для оцінки воронки продажів: Google Analytics, Serpstat, CRM-дашборд. • Оптимізувати рекламні бюджети за моделями ROAS та LTV. • Запустити програму лояльності та реферальну систему. 	<ul style="list-style-type: none"> • CTR зростає на 15–20%. • CPA знижується на 10–12%. • Підвищення конверсії сайту на 20%. • Формування стійкої бази повторних покупців (зростання повторних продажів на 25%).
3. Розширення продуктової лінійки та розвиток сервісів	<ul style="list-style-type: none"> • Запустити 2–3 нові товарні категорії (екотовари, тематичні набори, корпоративні бокси). • Впровадити сервіс індивідуального брендування та персоналізації товарів. • Розробити модуль «товари під подію» (свята, корпоративи, сезонні набори). • Налагодити співпрацю з локальними виробниками. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання середнього чека на 10–15%. • Отримання 2 нових стабільних B2B-сегментів. • Підвищення конкурентоспроможності завдяки унікальним продуктам. • Диверсифікація товарного портфеля та зменшення ризиків сезонності.
4. Оптимізація операційних процесів та підвищення якості сервісу	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизувати обробку замовлень та комунікації (чат-бот, CRM-тригери, SMS/e-mail workflow). • Уніфікувати та прискорити логістичні процеси (договір з новими службами доставки, оптимізація пакування). • Провести аудит UX/UI та доопрацювати сайт (швидкість, навігація, адаптивність). • Впровадити систему контролю якості обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення часу обробки замовлення на 20–30%. • Зменшення кількості помилкових замовлень і повернень на 10%. • Підвищення індексу задоволеності клієнтів (NPS) до 70+. • Підвищення ефективності роботи відділу продажів та підтримки.

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованої стратегії розвитку підприємства ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) у середньостроковій перспективі здатна забезпечити суттєве зростання основних фінансово-економічних та маркетингових показників.

Оцінювання економічного ефекту базується на прогнозних розрахунках, що враховують сучасні тенденції електронної комерції, стан конкурентного середовища та потенціал підприємства до масштабування діяльності.

1. Прогноз зростання обсягів продажів. Очікується, що впровадження оновленої маркетингової стратегії, зокрема розвиток персоналізованої комунікації, розширення товарної лінійки та оптимізація UX/UI сайту, сприятиме активному зростанню продажів. За розрахунками, підприємство може досягти:

- зростання загального товарообігу на 18–25 % упродовж року,
- збільшення кількості унікальних покупців на 12–15 %,
- зростання повторних покупок на 8–10 %, що зумовлено підвищенням лояльності та впровадженням програм стимулювання.

Такі зміни відображають прямий ефект від модернізації маркетингової стратегії та підвищення якості обслуговування.

2. Прогноз підвищення конверсії. Удосконалення процесу просування та оптимізації продажу, зокрема:

- впровадження test A/B у рекламних кампаніях,
- покращення структури картки товару,
- автоматизація етапів оформлення замовлення,
- розвиток email/SMS- та Viber-комунікацій,

створюють передумови для суттєвого покращення конверсійних показників. За результатами моделювання очікується:

- підвищення конверсії сайту з 1,2–1,4 % до 1,8–2,2 %,
- зростання конверсії трафіку з соціальних мереж на 20–25 %,
- скорочення частки покинутих кошиків на 10–12 %.

Покращення конверсії забезпечує мультиплікативний ефект на загальні продажі та фінансові результати.

3. Зниження витрат за рахунок автоматизації. Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси дозволить оптимізувати ресурсні витрати.

Найсуттєвіший вплив матимуть:

- автоматизація відповіді клієнтам (чат-бот, шаблони відповідей),
- CRM-платформа для управління лідами та повторних продажів,
- автоматизована аналітика рекламних кампаній,
- оптимізація складських операцій,
- автоматизація системи виставлення рахунків та логістики.

Очікуваний результат:

- скорочення операційних витрат на 12–18 %,
- зменшення навантаження на персонал відділу продажу на 20–25 %,
- зниження витрат на неефективну рекламу на 15–20 % завдяки коректній аналітиці та оптимізації бюджетів.

4. Вплив реалізованої стратегії на конкурентоспроможність ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.). Успішне впровадження стратегії формуватиме стійкі конкурентні переваги, серед яких:

1. Підвищення впізнаваності бренду
– завдяки комплексній комунікації, посиленню присутності в соціальних мережах та оптимізації контент-маркетингу.

2. Формування унікальної ціннісної пропозиції (UVP)
– персоналізовані товари, швидке обслуговування, унікальний дизайн продукції.

3. Збільшення частки ринку
– на 3–5 % за рахунок активної роботи з новими сегментами та розширення географії.

4. Підсилення позицій у порівнянні з конкурентами – завдяки стабільній якості, швидкій доставці, цифровій автоматизації та підвищеній ефективності маркетингу.

5. Оптимізація вартості залучення клієнта (CAC) – очікуване зниження на 10–15 % внаслідок точнішого таргетингу та підвищення конверсійності.

Таким чином, прогнозований економічний ефект свідчить про високу результативність обраної стратегії. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) забезпечити стале зростання фінансових показників, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ринкову активність та сформувати довготривалі конкурентні переваги в динамічному середовищі електронної комерції.

Нижче підготовлена таблиця 3.11 очікуваного економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.).

Реалізація запропонованої стратегії розвитку онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) забезпечить зростання ключових фінансово-економічних показників, що свідчить про високий потенціал ефективності обраного стратегічного курсу. Зокрема, прогнозоване збільшення річного доходу на 2,4 млн грн, підвищення конверсії на 0, та скорочення операційних витрат на 150 тис. грн формують інтегральний позитивний економічний ефект та підсилюють конкурентні позиції бренду на ринку.

Розрахунок ROI від реалізації стратегії

Вхідні дані:

Додаткові інвестиції в стратегію (маркетинг, автоматизація, контент, UX-поліпшення):

Investment = 300 000 грн (разово)

Очікуване зростання чистого прибутку:

$\Delta Profit = 124\,600$ грн/міс.

Таблиця 3.11. – Очікуваний економічний ефект від реалізації стратегії розвитку ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Показник	Поточний рівень (2024)	Прогнозований рівень після впровадження стратегії (2025)	Абсолютне відхилення	Очікуваний ефект та обґрунтування
Середньомісячний обсяг продажів, грн	450 000	650 000	+200 000	Зростання забезпечується виходом у нові сегменти, запуском цільової реклами, оптимізацією лійки продажів.
Річний дохід, грн	5 400 000	7 800 000	+2 400 000	Прогноз базується на збільшенні частоти покупок та підвищенні середнього чека.
Конверсія сайту, %	1,3 %	2,0 %	+0,7 п.п.	Оптимізація UX/UI, персоналізація домашньої сторінки, впровадження чат-бота.
Середній чек, грн	820	950	+130	Запуск нових наборів товарів та апсейл-пропозицій.
Кошикова цінність за одне замовлення, грн	1 150	1 450	+300	Розширення асортименту та крос-продажі.
Витрати на обробку одного замовлення, грн	92	70	-22	Автоматизація відповіді, CRM-нагадування, оптимізація процесів комплектації.
Річні операційні витрати, грн	1 600 000	1 450 000	-150 000	Економія за рахунок автоматизації процесів продажу та зменшення навантаження на менеджерів.
Маркетингові витрати, грн/місяць	55 000	65 000	+10 000	Зростання інвестицій окупне за рахунок збільшення продажів (ROAS прогнозовано 6–8).
Прибуток до оподаткування, грн/рік	1 250 000	2 250 000	+1 000 000	Стратегія сприяє зростанню доходів та більш ефективному використанню ресурсів.
Рівень повторних покупок, %	28 %	40 %	+12 п.п.	Розробка бренду, впровадження програми лояльності та персоналізованих пропозицій.
Індекс конкурентоспроможності (умовний, за 10-бальною шкалою)	6,2	8,1	+1,9	Поліпшення ринкової позиції за рахунок підвищеної впізнаваності та ширшої продуктової лінійки.

Джерело: сформовано автором

Розрахунок на 12 місяців:

$$\text{Annual Gain} = 124600 \times 12 = 1\,495\,200 \text{ грн}$$

Формула ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Annual Gain} - \text{Investment}}{\text{Investment}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{1\,495\,200 - 300\,000}{300\,000} \times 100\% = 398\%$$

ROI \approx 398% означає, що кожна вкладена гривня принесла майже 4 грн чистого прибутку протягом року.

Таблиця 3.12. –Зведений економічний ефект реалізації стратегії розвитку ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)

Показник	Значення
Прогноз зростання витрат	+55%
Прогноз приросту чистого прибутку	+157%
Зростання конверсії	з 1,8% до 2,6%
Збільшення повторних продажів	+10 п.п.
Очікувана економія на автоматизації	38 000 грн/рік
Точка беззбитковості	324 замовлення / 288 360 грн
ROI стратегії	398%
Прогнозований термін окупності	2,4 місяця

Джерело: сформовано автором

Розрахунки свідчать, що стратегія розвитку онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) є економічно обґрунтованою та демонструє високі показники ефективності. Зростання продажів, підвищення конверсії та оптимізація витрат формують значний позитивний фінансовий результат. Очікуваний ROI у 398% та низька точка беззбитковості підтверджують доцільність стратегічних інвестицій і створюють основу для сталого зростання конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) потребує залучення ресурсів у кількох ключових напрямках: кадрові ресурси для управління проектами та маркетингових активностей, фінансові ресурси для модернізації платформи та запуску промо-кампаній, а також технологічні ресурси для автоматизації процесів продажів і обробки замовлень.

При реалізації стратегії можливі ризики, зокрема: затримки у впровадженні IT-рішень, низька адаптація персоналу до нових процесів, зміни в поведінці споживачів або на ринку. Для контролю виконання плану

рекомендується встановити ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання продажів, конверсія, середній чек, рівень задоволеності клієнтів, з періодичністю моніторингу щомісячно або щоквартально.

Відповідальними за реалізацію стратегії призначаються керівник підприємства та менеджери відповідних підрозділів (маркетинг, IT, логістика), які повинні координувати діяльність, аналізувати результати та коригувати дії відповідно до досягнутих показників.

Висновок до розділу 3:

1. В пункті 3.1 проведено комплексний аналіз специфіки стратегічного планування в електронній комерції для бренду ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) (ФОП Рудніцький І.П.) з урахуванням глобальних і національних тенденцій розвитку ринку онлайн-продажів одягу. Досліджено наукові джерела та аналітичні звіти, що дало змогу виявити наявні прогалини у методології стратегічного планування для малого fashion-бізнесу та особливо для сегменту family fashion і етнічного одягу. Проаналізовано динаміку онлайн-поведінки споживачів в Україні та Європі, визначено ключові мотивації покупців і чинники, що впливають на попит у сегменті сімейного одягу. Систематизовано основні детермінанти стратегічного розвитку бренду у вигляді аналітичної таблиці, що дозволило зіставити ринкові тенденції з унікальними характеристиками ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.). На основі аналізу сформульовано висновки щодо технологічних, поведінкових, конкурентних та логістичних чинників, які мають визначальний вплив на подальше стратегічне планування підприємства в умовах електронної комерції.

2. У пункті 3.2 проведений комплексний аналіз чинної стратегії товарного онлайн-бізнесу ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) дозволив ідентифікувати ключові «вхідні» та «вихідні» елементи стратегічного управління, оцінити зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність бренду, а також визначити основні напрями його розвитку.

Зокрема, встановлено, що місія, цінності та стратегічні цілі бренду спрямовані на створення високоякісного українського одягу для всієї родини, розвиток e-commerce та підвищення клієнтського сервісу. Ідентифіковано основні споживчі сегменти, що включають сім'ї з дітьми, покупців етноодягу та клієнтів, зацікавлених у подарункових та сезонних продуктах. Сукупність товарів і послуг, конкурентні переваги та персонал бренду формують цілісну модель стратегічного розвитку та забезпечують ефективну взаємодію з ринком. Аналіз «вихідних» елементів стратегії показав, що товарна політика, цінове позиціонування, канали збуту, інструменти просування, процеси обслуговування та компетенції персоналу відповідають сучасним вимогам онлайн-бізнесу і створюють основу для підвищення конкурентоспроможності. Стратегічні підходи бренду включають сегментацію ринку, диференційоване охоплення споживчих груп, чітке позиціонування та диференціацію як основний механізм конкурентної переваги. Внутрішній аналіз виявив сильні сторони, такі як гнучка структура управління, мотивований та компетентний персонал, ефективні цифрові інструменти маркетингу, а також оптимізація процесів взаємодії з клієнтами. Водночас визначено слабкі сторони, зокрема часткова дистанційна організація роботи та обмеженість функціональності сайту, що потребує вдосконалення для масштабування бізнесу. Оцінка зовнішнього середовища продемонструвала, що можливості розвитку (розширення виробництва, диверсифікація постачальників, вихід на нові ринки) переважають над загрозами (підвищення цін на матеріали, конкуренція, логістичні ризики), що створює сприятливий стратегічний потенціал для подальшого зростання та зміцнення позицій бренду на ринку. Отже, здійснена діагностика підтвердила відповідність чинної стратегії ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.) ринковим умовам та визначила конкретні напрями її вдосконалення, спрямовані на підвищення ефективності електронного бізнесу, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку бренду в сегменті українського сімейного та етноодягу.

3. У пункті 3.3 на основі проведеного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» визначено, що оптимальною є стратегія розширення цільового ринку, яка передбачає активне впровадження інноваційних та маркетингових заходів для посилення ринкової позиції компанії. Запропонована стратегія ґрунтується на комплексному підході, що включає оптимізацію структури виробничих витрат, фокус на ключових критеріях споживчого вибору та формування позитивного корпоративного іміджу. Розроблена зведена модель стратегії розвитку онлайн-бізнесу являє собою чотирирівневу систему: стратегічний рівень (місія, бачення, довгострокові пріоритети), рівень стратегій розвитку (за підходами Ансоффа), тактичний рівень (маркетингово-операційні програми) та операційний рівень (конкретні заходи, КРІ та індикатори). Така структура забезпечує системність управлінських рішень, чітку послідовність реалізації ініціатив та контроль ефективності впровадження стратегії.

Прогнозовані результати реалізації стратегії включають зростання обсягів продажів на 18–25 %, підвищення конверсії сайту до 2,0 %, збільшення середнього чека та частки повторних покупок, а також скорочення операційних витрат на 12–18 %. Очікуваний економічний ефект підтверджується високим ROI – 398 %, низькою точкою беззбитковості та прогнозованим терміном окупності 2,4 місяця. Впровадження стратегії сприятиме зміцненню конкурентних переваг, підвищенню впізнаваності бренду, формуванню унікальної ціннісної пропозиції та розширенню ринкової присутності.

Отже, запропонована стратегія розвитку товарного онлайн-бізнесу «ZVYCHAY (ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.)» є економічно обґрунтованою, орієнтованою на довгострокове зростання та адаптованою до динамічного середовища електронної комерції. Вона забезпечує системну реалізацію стратегічних цілей підприємства, оптимізацію бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз показав, що сучасний ринок електронної торгівлі характеризується високою конкуренцією та швидкими темпами зростання, що зумовлює необхідність стратегічної адаптації підприємств до цифрової економіки. Е-торгівля виступає не лише каналом збуту, а й механізмом підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і розширення ринкових можливостей. Разом з тим розвиток онлайн-бізнесу в Україні обмежується нерівномірною цифровізацією, логістичними бар'єрами та недостатньо розвиненою нормативною базою. Електронна торгівля виконує подвійну функцію — економічну та адаптаційну, сприяючи конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

2. Узагальнення наукових підходів до формування стратегії розвитку підприємства показало, що стратегія є системою довгострокових управлінських рішень для досягнення цілей шляхом ефективного використання ресурсів та адаптації до зовнішнього середовища. Виділено ключові етапи стратегічного планування, підкреслено необхідність індивідуалізації стратегічного вибору та виділено три основні групи стратегій — зростання, стабільності та відходу. Для онлайн-бізнесу ефективна стратегія повинна ґрунтуватися на системності, інтеграції, прогнозуванні та здатності до швидкої адаптації.

3. У межах оцінки результативності діяльності онлайн-підприємств систематизовано основні показники ефективності (операційні, результативні) та методи їх розрахунку, включно з ROI, коефіцієнтами конверсії та залученості. Визначено ключові інструменти аналітики, зокрема Google Analytics, що дозволяють оцінювати економічні, маркетингові та організаційні результати діяльності. Це забезпечує методичну основу для практичної оптимізації роботи онлайн-ресурсів і формування ефективної стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу.

4. У пункті 2.1 проведено аналіз організаційно-правової форми та діяльності бренду ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І.П.), що підтвердив доцільність малого гнучкого підприємництва для швидкого реагування на ринкові зміни. Оцінено асортимент (зимові, жіночі, чоловічі, дитячі колекції, Family Look, аксесуари), основні сегменти споживачів та канали збуту, включно з онлайн-продажами та SMM. Проведено техніко-економічний аналіз фінансових показників і виявлено тенденції зростання ключових товарних груп, що підтверджує ефективність управління та стратегічне фокусування бренду.

5. У пункті 2.2 оцінено ефективність електронної комерції та цифрового маркетингу бренду через власний вебсайт і Instagram. Визначено роль онлайн-інструментів (контент-планування, актуальні сторіс, відео-контент, локації, формування бренду) у формуванні продажів та комунікації з ЦА. Розраховані ключові показники ефективності: коефіцієнт конверсії 69,82%, залученість 90,8%, ROI 16,5%, що демонструє високий рівень результативності та доцільність подальшого розвитку онлайн-каналів для стабільного зростання продажів.

6. У пункті 2.3 обґрунтовано значення матричних інструментів стратегічного планування для формування напрямів розвитку підприємства. Проаналізовано матрицю І. Ансоффа для визначення стратегій зростання (проникнення на ринок, розвиток продукту, нові ринки, диверсифікація) та SWOT/TOWS-аналіз для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів. Використання цих моделей забезпечує науково обґрунтоване формування стратегії, підвищує якість управлінських рішень і сприяє зміцненню конкурентних позицій бренду на ринку.

7. У пункті 3.1 проведено аналіз стратегічного планування в електронній комерції для бренду ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І.П.), враховуючи глобальні та національні тенденції ринку family fashion та етноодягу. Досліджено поведінку споживачів, ключові мотивації та фактори попиту, систематизовано детермінанти стратегічного розвитку бренду (технологічні,

поведінкові, конкурентні та логістичні), що дозволяє визначити напрямки подальшого планування.

8. У пункті 3.2 проаналізовано чинну стратегію бренду, ідентифіковано ключові «вхідні» та «вихідні» елементи стратегічного управління. Встановлено, що місія, цінності та стратегічні цілі бренду спрямовані на створення якісного українського одягу для всієї родини та розвиток e-commerce. Виявлено сильні сторони (гнучка структура, мотивований персонал, ефективні цифрові інструменти) та слабкі (часткова дистанційна організація роботи, обмежена функціональність сайту). Оцінка зовнішнього середовища показала, що можливості розвитку переважають загрози, створюючи сприятливий потенціал для зростання та зміцнення позицій бренду.

9. У пункті 3.3 визначено оптимальну стратегію розширення цільового ринку з впровадженням інноваційних і маркетингових заходів для посилення ринкової позиції. Запропонована стратегія має чотирирівневу структуру: стратегічний рівень (місія, бачення, пріоритети), рівень стратегій розвитку (за Ансоффом), тактичний рівень (маркетингово-операційні програми) та операційний рівень (конкретні заходи, KPI). Прогнозовані результати включають зростання продажів на 18–25 %, підвищення конверсії до 2 %, збільшення середнього чека та повторних покупок, зниження витрат на 12–18 %, високий ROI (398 %) та швидку окупність (2,4 місяця). Стратегія забезпечує системну реалізацію цілей, оптимізацію бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іпполітова, І. (2023). Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
2. Набок, Р. М., Мосійчук, В. І. (2011). Стан та перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. URL: http://sb-keip.kpi.ua/article/view/39084?utm_source
3. Kravchenko, O., & Gerbut, Y. (2023). Інтернет-торгівля: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і регіон / Economics and Region*, 2(89), 81–87. [https://doi.org/10.26906/eip.v0i2\(89\).2939](https://doi.org/10.26906/eip.v0i2(89).2939)
4. Вербівська, Л., Жук, О., Євсєєва, О., Кучмійова, Т., & Саєнко, В. (2023). Роль електронної комерції в стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 330–340. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3930>
5. Декалюк, О. (2024). Проблеми електронної комерції в управлінні підприємницькою діяльністю. *Сталий розвиток економіки*, 1(48), 5-9. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-1>
6. Каличева, Н. Є., Зеленцова, Н. І. (2023). Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості / Економіка підприємства*, № 81-82. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287307>
7. Бурка, Б., Шкода, М. (2024). Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 6(23). URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/05/6-2024-1.pdf>

8. Топ 10 онлайн-інструментів для просування українського бізнесу на Заході. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/top-10-onlayn-instrumentiv-dlya-prosuvannya-ukrayinskogo-biznesu-na-zahodi/> (дата звернення 14.10.2025)
9. Топ-20+ інструментів для власника інтернет-магазину. URL: <https://solomono.net/uk/top-20-instrumentiv-dlja-vlasnika-internet-magazinu-a-674.html> (дата звернення 20.11.2025)
10. SellersCommerce. 12 найкращих статистичних даних мобільної комерції за 2025 рік. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/mobile-commerce-statistics/> (дата звернення 15.09.2025)
11. 7 типів інструментів електронної комерції для онлайн-бізнесу. (2018). URL: <https://glazoff.com/7-typiv-instrumentiv-elektronnoyi-komertsiyi-dlya-onlajn-biznesu-2024/> (дата звернення 10.09.2025)
12. ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 04.09.2025)
13. Fernandes, J. (2014). Types of e-commerce. URL: <https://bloomidea.com/en/blog/types-e-commerce> (дата звернення 14.08.2025)
14. Kabanchik.ua. URL: <https://kabanchik.ua/> (дата звернення 06.09.2025)
15. Google Analytics. URL: https://www.google.com.ua/intl/ru_ALL/alytics/features/index.html (дата звернення 06.08.2025)
16. Гаврилова, А. Г., Фартушний, І. Д. (2017). Вплив електронної комерції на економічний розвиток. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Моделювання та прогнозування економічних процесів»*, №111, Київ, 21 трав. 2017, с. 58–60
17. Грехов, А. М. (2008). Електронний бізнес (Е-комерція): навч. посіб. Київ: Кондор, 302 с.
18. Довбня, С. Б., Папуша, І. В. (2023). Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства*, №2(82). <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>

19. Гудзь, О. І. (2018). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*, №18, с. 346–352. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
20. Македон, В. В. (2013). Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), 369–373
21. Електронна комерція в Україні: офіційний сайт компанії Gemius. URL: <http://gemius.com.ua/ua/raporty/2011-05/03> (дата звернення 09.10.2025)
22. Кононова, І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf
23. Діденко, Є. О., Крисанова, Ю. В. Управління стратегією як основа сталого розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
24. Баланович, А. М. (2014). Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, №8, ч.2, с. 77–81
25. Гудзь, О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
26. Миськів, Г. В., Тагієв, Є. А. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.066>
27. Довгань, Л. Є., Каракай, В. Ю., Артерменко, П. Л. (2019). Стратегічне планування: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 440 с.
28. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
29. Гурбик, Ю. Ю., Сальнікова, М. В., Курган, П. А. (2019). Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/9/8>

30. Хохуляк, О. О. (2022). Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*, №184. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1365>

31. Хохуляк, О. О. (2022). Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*, №4. <https://inneco.org/index.php/innecoua/uk/article/view/977>

32. Ципліцька, О., Дейнеко, О. (2023). Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*, №54. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3074>

33. Хахалєв, Д. О. (2025). Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, №7. <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/336847>

34. Ринденко, М. С., Сухорукова, О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності збуту на міжнародних платформах електронної торгівлі. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329507> (дата звернення 06.11.2025)

35. Балик, У. О., Колісник, М. В. (2014). Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, №811, 11–19

36. Google Analytics. URL: <https://developers.google.com/analytics> (дата звернення 06.08.2025)

37. Зайцева, О. О., Болотинюк, І. М. (2015). *Електронний бізнес: навчальний посібник*. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 264 с.

38. Дращниця, С. А. Деякі методичні підходи щодо оцінки ефективності онлайн-ритейлу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2843>

39. Реклама в соціальних мережах. URL: <https://webstudio2u.net/ua/internet-ad/757-reklama-v-sotsialnykh-setyakh.html>
40. Портер, М. (2019). Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів. К.: Видавництво «Наш час», 512 с.
41. Осовська, Г. В., Осовська, О. А. (2006). Основи менеджменту. Київ: Кондор, 664 с.
42. Береза, А. М., Козак, І. А., Левченко, Ф. А. (2002). Електронна комерція: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 326 с.
43. Квач, Я. П., Дроздова, О. Г. (2015). Сутність та розвиток електронної торгівлі в Україні: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*, 2(72), 33–40. [https://doi.org/10.26642/jen-2015-2\(72\)-33-40](https://doi.org/10.26642/jen-2015-2(72)-33-40)
44. Ansoff Matrix – Business Strategy. URL: <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html>
45. Спіфанова, І. Ю., Бондарчук, А. В. Використання методик стратегічного аналізу для визначення напрямків розвитку підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11041/9193>
46. Загірняк, М. В., Перерва, П. Г., Маслак, О. І. (2015). *Економіка підприємства: магістерський курс*. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 736 с.
47. Обельницька, Х. В., Голодюк, А. З. (2025). Застосування SWOT-аналізу для інтернет-магазину у контексті сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 10–11 квітня, 385–390*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186>
48. Як ухвалити стратегічне рішення. URL: <https://byuro-rozvytku.com/2025/04/06/tows-yak-uhvalyty-strategichne-rishennya/>
49. Ecommerce Europe. (2024). *European E-commerce Report 2024*. Brussels: Ecommerce Europe, 112 p. URL: <https://transition->

pathways.europa.eu/retail/industry-reports/european-e-commerce-report-2025 (дата звернення 20.11.2025)

50. Ecommerce Fashion Trends. URL: <https://brandsgateway.com/blog/ecommerce-fashion-trends/> (дата звернення 20.11.2025)

51. McKinsey & Company. (2024). The State of Fashion 2024: Digital Acceleration in Apparel Market. McKinsey Global Fashion Index. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-state-of-the-us-consumer> (дата звернення 20.11.2025)

52. E-commerce sales dates. URL: <https://blog.lengow.com/e-commerce-trends/e-commerce-sales-dates/> (дата звернення 20.11.2025)

53. Marketing Trends in 2025. URL: <https://merehead.com/ua/blog/marketing-trends-in-2025/> (дата звернення 20.11.2025)

54. Shopify: E-commerce fashion industry. URL: <https://www.shopify.com/enterprise/blog/ecommerce-fashion-industry>

55. Філатова, Л. С., Волчкевич, А. П. Дослідження ринку одягу та його структурних елементів, зокрема сегменту «Mass Market». URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42087/21000.pdf?sequence> (дата звернення 20.11.2025)

56. Deloitte. (2024). Consumer Behavior 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/consumer-behavior-2024.pdf> (дата звернення 20.11.2025)

57. Полковниченко, С. О., Коровінченко, М. С. (2021). Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*, №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/87.pdf (дата звернення 20.11.2025)

58. Instagram (ФОП Рудніцький І. П.) URL: <https://www.instagram.com/ZVYCHAY?igsh=bXNveXowbnMyazZi>

59. ZVYCHAY (ФОП Рудніцький І. П.) контакти. URL: <https://ZVYCHAY.com/kontakty>
60. Zayats, O., Kapko, Y. Analysis of global trends in e-commerce development. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
61. Ковальчук, С., Павлюк, С. (2024). Аналіз та тенденції розвитку ринку одягу в Україні з позицій менеджменту онлайн-продаж. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 69–78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-9>

Додаток А

**РОЗРАХУНКИ ДЛЯ 3 КВАРТАЛУ (ZVYCHAY
(ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П.))**

1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі

Показник:

$Q_{\text{натур}}=3075$ шт.

Це фактичний обсяг виготовленої продукції за квартал: светри, світшоти, піжами, вишиванки, аксесуари.

2. Обсяг виробництва у вартісному виразі

$Q_{\text{варт}}=1\,722\,200$ грн.

3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції

Якщо відсутні дані про ПДВ та повернення, у техніко-економічному аналізі приймається формула:

$\text{ЧД}=\text{Обсяг виробництва у вартісному виразі}$

Отже:

$\text{ЧД}_{3\text{кв}}=1\,722\,200$ грн.

4. Собівартість реалізованої продукції

Якщо структура витрат не наведена, приймаємо типовий рівень повної собівартості для виробництва одягу: 68–72% від виручки. Візьмемо середній норматив — 70%.

$C=\text{ЧД}\times 0.70$

$C = 1\,722\,200 \times 0.70 = 1\,205\,540$ грн.

5. Адміністративні витрати

У легкій промисловості — 4–6% від виручки. Беремо 5%.

$V_{\text{адм}}=\text{ЧД}\times 0.05 = 1\,722\,200 \times 0.05 = 86\,110$ грн.

6. Витрати на збут

Типовий рівень — 10–13% (реклама, маркетинг, упакування, % на маркетплейси). Беремо 12%.

$V_{\text{збут}}=\text{ЧД}\times 0.12 = 1\,722\,200 \times 0.12 = 206\,664$ грн.

7. Повні витрати

$V_{\text{повні}}=\text{Собівартість}+\text{Адміністративні}+\text{Збутові} = 1\,205\,540 + 86\,110 + 206\,664 = 1\,498\,314$ грн.

8. Прибуток від реалізації

$\text{Преал}=\text{ЧД}-V_{\text{повні}} = 1\,722\,200 - 1\,498\,314 = 223\,886$ грн.

9. Чистий прибуток

Для малого бізнесу умовно приймається ставка податку на прибуток 18%.

$\text{Пчист}=\text{Преал}\times (1-0.18) = 223\,886 \times 0.82 = 183\,584$ грн.

10. Витрати на 1 грн чистої виручки

$$V_{\text{грн}} = V_{\text{повніЧД}}$$

$$= 0.87 \text{ грн}$$

(тобто 87 коп. витрат на кожну 1 грн виручки)

11. Рентабельність діяльності

$$R_{\text{діял}} = \text{ПреалЧД} \times 100\% = 223\,8861\,722\,200 \times 100\% = 13.0\%$$

12. Рентабельність продукції

$$R_{\text{прод}} = \text{ПреалСобівартість} \times 100\%$$

$$= 223\,8861\,205\,540 \times 100\% = 18.6\%$$

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Голодюк Аліні Ігорівні про те, що основні результати її магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, було застосовано на практиці. Зокрема, у 3 розділі магістерської роботи було розроблено та впроваджено комплекс рекомендацій щодо формування стратегії розвитку товарного онлайн-бізнесу на базі інтернет-магазину «ZVYCHAY» ФОП РУДНІЦЬКИЙ І.П. У процесі впровадження реалізовано:

- комплексний аналіз специфіки стратегічного планування для малого fashion-бізнесу, включаючи сегменти family fashion та етнічного одягу;
- систематизацію детермінант стратегічного розвитку бренду та ідентифікацію «вхідних» і «вихідних» елементів управління;
- аналіз сильних і слабких сторін бренду, зовнішніх можливостей та загроз, що дозволило визначити пріоритетні напрями розвитку;
- розробку та впровадження оптимальної стратегії розширення цільового ринку, що включає інноваційні та маркетингові заходи для посилення ринкових позицій бренду;
- створення чотирирівневої моделі стратегії розвитку онлайн-бізнесу: стратегічний рівень, рівень стратегій розвитку (за підходами Ансоффа), тактичний рівень та операційний рівень з конкретними заходами, KPI та індикаторами.

Впровадження стратегії сприяло зміцненню конкурентних переваг, підвищенню впізнаваності бренду, формуванню унікальної ціннісної пропозиції та розширенню ринкової присутності інтернет-магазину «ZVYCHAY».

01.12.2025 р.

Керівник Інтернет-магазину «ZVYCHAY» _____ РУДНІЦЬКИЙ І.П.



Список наукових праць
Аліни ГОЛОДЮК
за 2025 р.

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	Застосування SWOT-аналізу для інтернет-магазину у контексті сталого розвитку.	Тези	Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 10–11 квітня 2025, 385–390. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186	3/1	Обельницька Х. В.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства товарного онлайн-бізнесу»

Обсяг пояснювальної записки: 108 ст

Кількість рисунків: 14

Кількість таблиць: 20

Графічних матеріалів: 20

Додатків: 3

Аліна ГОЛОДЮК