

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЦІЛЬВІК ОЛЕГ ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК 005.93:[004.738.5:339]

ДИСЕРТАЦІЯ

**СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ
КОМЕРЦІЇ**

073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ О. В. Цільвік

Науковий керівник

Бай Сергій Іванович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Цільвік О. В. Системний менеджмент підприємства електронної комерції. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

Дисертація є комплексним дослідженням теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку підприємств електронної комерції в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Особлива увага приділяється формуванню системного менеджменту як ключового чинника забезпечення сталого функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

Актуальність теми зумовлена потребою вдосконалення концепції системного менеджменту для підприємств електронної комерції шляхом впровадження сучасних стандартів управління, здатних оперативно реагувати на виклики цифровізації та глобалізаційного тиску.

Більшість досліджень у сфері системного менеджменту зосереджені на управлінні матеріально-технічним забезпеченням виробничих підприємств. Водночас підприємства, які працюють у сфері послуг, залишаються поза увагою в контексті застосування концепцій системного менеджменту. Ураховуючи цю прогалину, сформульовані в дисертації принципи та підходи є універсальними для підприємств, що працюють як із матеріальними (товари), так і нематеріальними (послуги) об'єктами.

Об'єктом дослідження є розвиток електронної комерції в умовах цифрових трансформацій. Предметом – сучасні підходи до управління підприємствами електронної комерції та їх адаптація до викликів, зумовлених глобалізаційними процесами у бізнес-середовищі.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні методичних підходів до підвищення ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції. Запропоновано адаптивні алгоритми прийняття управлінських рішень,

механізми стандартизації управлінських процесів, а також інструменти оцінювання ефективності бізнес-операцій у цифровому середовищі. У дослідженні розкрито вплив глобальних викликів на розвиток ринку електронної комерції України та доведено необхідність інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управління для забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності.

Встановлено, що стрімкий розвиток технологій випереджає здатність існуючих управлінських систем до адаптації, що зумовлює необхідність оновлення методологічної бази. Доведено, що впровадження інструментів, таких як штучний інтелект, блокчейн-технології, цифрові платформи, суттєво підвищує стійкість підприємств до зовнішніх викликів.

У роботі конкретизовано зміст поняття «системний менеджмент підприємства електронної комерції», визначено його ключові характеристики: цифрову інтеграцію управлінських процесів, взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників, аналітичну підтримку прийняття рішень, забезпечення адаптивності та кібербезпеки. Удосконалено також поняття «електронна комерція» з урахуванням новітніх тенденцій у взаємодії між організацією та споживачем, які здійснюються за допомогою телекомунікаційної інфраструктури.

Систематизовано ключові концепції та методи управління підприємствами електронної комерції, а також запропоновано способи вдосконалення управлінських процесів. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системного менеджменту на основі аналізу синергетичних ефектів взаємодії технологічного ядра та управлінської надбудови. Створено матрицю продуктів взаємодії чинників системного управління підприємствами електронної комерції та відповідних показників ефективності, яка охоплює 16 унікальних комбінацій і демонструє природу синергетичних ефектів як інструменту підвищення якості управління.

Напрацьовано практичні рекомендації щодо впровадження системного менеджменту, які охоплюють міжнародні та національні стандарти, технологічні інновації й ризик-орієнтовані стратегії управління.

Оцінювання ефективності системного менеджменту дозволило встановити кількісний взаємозв'язок між його якістю та прибутковістю підприємств. Розроблено механізм формування переліку похідних економічних і соціальних ефектів, які виникають на основі використання цифрових технологій. Проведено емпіричне дослідження із застосуванням методики онлайн-опитування топменеджерів українських компаній, за результатами якого побудовано графік кореляції між рівнем синергії та фінансовими результатами.

Ідентифіковано ризики, пов'язані з транскордонною торгівлею, зокрема обмеження з боку держав, законодавчі бар'єри, захист інтересів локальних виробників. Запропоновано вдосконалену систему управління ризиками, що базується на принципах прозорості, стабільності й гнучкості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні методичних рекомендацій щодо вдосконалення системного менеджменту підприємств електронної комерції. Вони можуть бути використані як приватними компаніями, так і державними органами для створення сприятливого середовища розвитку цифрової економіки в Україні. За результатами дисертаційного дослідження було розроблено національний стандарт ДСТУ-П 9172:2021 «Настанови з електронної комерції. Основні положення», затверджений Наказом ДП «УкрНДНЦ» від 28.12.2021 № 551 та чинний з 15.02.2022 як пробний нормативний документ. Його мета — забезпечення сталого розвитку електронної комерції в Україні та унормування термінологічної бази, якої дотепер бракувало в нормативно-правових актах.

Дисертація має значне практичне значення для наукової спільноти, органів державного управління та бізнес-середовища, роблячи вагомий внесок у розвиток теорії та методології системного менеджменту підприємств електронної комерції в умовах глобалізованої економіки.

Ключові слова: системний менеджмент, електронна комерція, цифрова економіка, цифрова трансформація, штучний інтелект, інноваційні бізнес-моделі торгівлі, ризик-орієнтований підхід в управлінні, адаптивне управління, стандартизація управління, оцінювання ефективності бізнес-операцій, регулювання електронної комерції, глобалізація в торгівлі, конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, споживач.

ANNOTATION

Tsilvik O. – System management of an e-commerce enterprise. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of PhD in specialty 073 – Management. – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The dissertation presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied aspects of the development of e-commerce enterprises in the context of digital transformation and globalization. Particular attention is paid to the formation of system management as a key factor in ensuring sustainable functioning and enhancing the competitiveness of enterprises in a digital environment.

The relevance of the topic is determined by the need to improve the concept of system management for e-commerce enterprises through the implementation of modern management standards capable of responding promptly to the challenges of digitalization and globalization pressure.

Most existing studies on system management focus on managing the logistics and production systems of manufacturing enterprises. At the same time, service-oriented enterprises remain insufficiently covered in terms of applying system management concepts. Considering this gap, the principles and approaches proposed in the dissertation are universal and applicable to enterprises dealing with both tangible (goods) and intangible (services) objects.

The object of the research is the development of e-commerce under the conditions of digital transformation. The subject is modern approaches to managing e-commerce

enterprises and their adaptation to the challenges caused by globalization processes in the business environment.

The scientific novelty of the dissertation lies in the development of methodological approaches aimed at increasing the effectiveness of system management in e-commerce enterprises. Proposed are adaptive decision-making algorithms, mechanisms for standardizing management processes, and tools for assessing the effectiveness of business operations in the digital environment. The study reveals the impact of global challenges on the development of the e-commerce market in Ukraine and substantiates the need to integrate a risk-oriented approach into the management system to ensure enterprise resilience under uncertainty.

It is established that the rapid development of technologies outpaces the adaptability of existing management systems, which necessitates updating the methodological framework. It is proven that the implementation of tools such as artificial intelligence, blockchain technologies, and digital platforms significantly increases enterprise resilience to external threats.

The dissertation clarifies the concept of “system management of an e-commerce enterprise,” defining its key characteristics: digital integration of management processes, interconnection of internal and external factors, analytical support for decision-making, and ensuring adaptability and cybersecurity. The concept of “e-commerce” is also improved, considering the latest trends in interaction between organizations and consumers via telecommunications infrastructure.

Key concepts and methods of managing e-commerce enterprises are systematized, and options for improving management processes are proposed. A methodological approach to evaluating system management effectiveness is developed, based on the analysis of synergistic effects resulting from the interaction of the technological core and the management superstructure. A matrix of interaction products of system management factors and their performance indicators is created, comprising 16 unique combinations that reveal the nature of synergy as a tool for improving management quality in e-commerce.

Practical recommendations for implementing system management are developed, encompassing international and national standards, technological innovations, and risk-oriented management strategies.

The assessment of system management effectiveness has allowed the establishment of a quantitative correlation between its quality and enterprise profitability. A mechanism for forming a list of derived economic and social effects based on the use of digital technologies is proposed. An empirical study was conducted using an online survey of top managers of Ukrainian companies, which resulted in a correlation graph between the level of synergy and financial performance.

The dissertation identifies risks associated with cross-border trade, including governmental restrictions, legislative barriers, and the protection of local manufacturers. An improved risk management system is proposed, based on principles of transparency, stability, and flexibility.

The practical significance of the results lies in the development of methodological recommendations for improving system management in e-commerce enterprises. These recommendations can be utilized by both private companies and public authorities to create a favorable environment for the development of the digital economy in Ukraine. Based on the dissertation results, a national standard – DSTU-P 9172:2021 “Guidelines for E-commerce. General Provisions” – was developed and approved by the order of SE “UkrNDNC” dated 28.12.2021 No. 551 and entered into force on 15.02.2022 as a pilot regulatory document. Its purpose is to ensure the sustainable development of Ukraine’s e-commerce sector and to standardize the terminological framework that has been lacking in regulatory documents.

The dissertation is of practical value for the academic community, public administration, and business sector, making a significant contribution to the development of the theory and methodology of system management for e-commerce enterprises in the context of a globalized economy.

Keywords: system management, e-commerce, digital economy, digital transformation, artificial intelligence, innovative trade business models, risk-oriented

management, adaptive management, management standardization, business performance evaluation, e-commerce regulation, trade globalization, competitiveness of e-commerce enterprises, consumer.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

1. Tsilvik, O. Consideration of standardization as a system management tool for electronic commerce enterprises. *Technology audit and production reserves* 2022, 4(4(66)):10-13. Ключові слова: e-commerce enterprises, process unification, standardization, electronic commerce, e-commerce, business processes, business process management <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265212>

2. Tsilvik, O. System management of e-commerce enterprises. *SCIENTIA FRUCTUOSA* 2024, 155(3),42-57. Ключові слова: Синергетичні впливи, синергетичний менеджмент, циркулярна бізнесмодель, технологічне ядро, організаційна надбудова, органічна взаємодія [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)03)

3. Tsilvik, O. Conceptualization of system management of e-commerce enterprises. *SCIENTIA FRUCTUOSA* 2024, 154(2):78-99. Ключові слова: концептуалізація, детермінанти системного менеджменту, модель McKensey 7S, штучний інтелект, цифрові технології, електронна комерція.. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)05)

Публікації за матеріалами наукових конференцій

4. Цільвік О.В. Державний ринковий нагляд як ефективний інструмент захисту національних економічних інтересів в умовах стрімкої діджиталізації торгівлі. Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., Хмельницький, 5-6 листопада 2021 року / Хмельницький національний університет. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 96-99. URL: http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2021/instr_reg_2021.pdf

5. Цільвік О.В. Електронна комерція як предмет нормативно-правового забезпечення. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 05 листопада 2021 р. / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2021. – С. 87-89. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36011/1/Zbirnyk_konf_2021.pdf

6. О. Tsilvik. Tools to stimulate digital transformation in retail trade / Тези доп. Міжнар. наук. конф. «Digital Transformation and Artificial Intelligence» (Business and Technology University, Georgia)»(03 липень, 2023). Georgia, 2023, с.18. URL: <https://btu.edu.ge/wp-content/uploads/2024/07/saerthashoriso-konpherentsiis-mokhsenebebi.pdf>

Зміст

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	22
1.1. Концептуальні засади формування системного менеджменту підприємства.....	22
1.2. Детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції.....	51
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції.....	73
Висновок до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗМІСТУ І СТРУКТУРИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	85
2.1. Аналіз ринку електронної комерції та тенденцій його розвитку.....	85
2.2. Оцінювання складових системного менеджменту підприємства електронної комерції.	114
2.3. Ідентифікація ризиків та чинників вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації. .	124
Висновок до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	143
3.1. Моделювання розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва.	143
3.2. Обґрунтування пріоритетних форм та інструментів підвищення ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції.	188
3.3. Методичні підходи до вибору стратегії розвитку системного менеджменту підприємства електронної комерції.....	202
Висновок до розділу 3	215
ВИСНОВКИ.....	218
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
ДОДАТКИ.....	247

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика управління є визначальними у провадженні ефективної та результативної діяльності підприємств, особливо в умовах поширення глобалізаційних процесів [1] та стрімкої цифровізації економічних зв'язків [2]. За сучасного рівня розвитку інформаційно-комунікаційних систем і технологій взаємодії комерційні структури, зокрема й ті, що безпосередньо залучені до сфери електронної комерції [3], відчують нагальну потребу в удосконаленні системи їх управління [4].

Запровадження новітніх технологій управління, автоматизації та стандартизації [5] підвищує конкурентоспроможність комерційних структур, що задіяні у сфері електронної торгівлі, а також мінімізує хаотичність інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень. Однак, попри стрімкий розвиток електронної комерції, рівень ефективності управління багатьма підприємствами залишається недостатнім, що зумовлює необхідність удосконалення методології системного менеджменту.

Системний менеджмент дає змогу розробити певні процедури і алгоритми дій у тих чи інших ситуаціях, мінімізуючи людський фактор у процесі управління [6]. Буквальне слідування порядку дій, заздалегідь сформованому в посадових інструкціях та затвердженій стратегії, запобігає ухваленню хибних ситуативних рішень та емоційних помилок.

Інструментарій системного менеджменту дає змогу мінімізувати кількість «авральних» та «цейтнотних» ситуацій, коли помилкові управлінські розпорядження можуть поставити під сумнів результативність і прибутковість усього підприємства. Застосування ризик-орієнтованого підходу як складової управлінської моделі, дає змогу підприємствам не лише швидко адаптуватися до змін, але й передбачати потенційні загрози, заздалегідь розробляючи механізми нівелювання таких ризиків.

Глобальні процеси цифрової трансформації економічних зв'язків особливо активізувалися під впливом пандемії Covid-19 [7] та спричинених нею економічних потрясінь [8], що зумовили прискорений розвиток електронних

бізнес-моделей. Водночас для вітчизняних підприємств електронної комерції питання впровадження системного підходу до організації менеджменту набули критичного значення на фоні війни, яку розпочала 24 лютого 2022 р. держава-агресор росія проти України [9]. Більшість українських підприємств не були готові до драматичного розвитку подій та не мали стратегії реагування на зовнішні чинники таких масштабів і такого характеру. В умовах раптового руйнівного зовнішнього впливу на логістичні процеси, складські запаси, фінансові операції та усталену систему управління, керівникам підприємств стало очевидним необхідність впровадження системного менеджменту, що ґрунтується на ризик-орієнтованому підході до управлінської діяльності, зокрема розроблення алгоритмів ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Керування підприємством електронної комерції стає більш складним, коли діяльність підприємства починає відбуватися у транскордонному вимірі [10], адже чим більше задіяно в роботі різних національних стандартів, юридичних особливостей та вимог окремих країн, клієнтських очікувань, тим важче систематизувати процеси та підпорядкувати їх єдиній управлінській логіці.

Повоєнне відновлення ринку електронної комерції в Україні буде тісно пов'язане з ефективністю процесів інтеграції до глобальних ринків, де панують жорсткі нормативно-правові вимоги від інших держав та примхливі споживчі вподобання.

Уже зараз потрібно вивчати моделі управління лідерів ринку електронної роздрібної комерції на кшталт китайської платформи AliExpress або американського інтернет-сервісу з продажу товарів масового попиту Amazon [11]. Масштаб впливу на сучасні комерційні відносини та суспільство загалом демонструє той факт, що Amazon став у 2018 році найдорожчим брендом світу й оцінювався експертним середовищем у 150 млрд. дол. США, а вартість самого підприємства електронної комерції сягнула у 2019 році майже 800 млрд. дол. США [12].

Очевидно, що керувати таким потужним бізнесом, що охоплює мільйони споживачів та контрагентів, який функціонує на складних логістичних схемах та

чисельних транзакціях, потребує креативних маркетингових кампаній та необхідності забезпечувати підтримку ІТ інфраструктури в умовах постійного збільшення кіберзагроз та посиленні вимог стосовно захисту персональних даних тощо, надзвичайно складно і без системного підходу до управління процесами загалом неможливо забезпечити ефективність діяльності. Відповідно, зростають вимоги до персоналу таких супер-підприємств електронної комерції, тож кадрові служби в межах завдань системного менеджменту, змушені шукати нові нестандартні підходи для взаємодії з потенційними кандидатами, щоб заздалегідь виявити невідповідність цінностей здобувача корпоративній культурі.

Попри актуальність проблематики розвитку електронної комерції серед дослідників-економістів, значна частина наукових досліджень зосереджена на загальних аспектах функціонування електронної комерції [13] [14] [15]. Натомість питання стандартизації управлінських процесів, у контексті системного менеджменту підприємств цієї галузі, через свою багатогранність, досліджено недостатньо. У поодиноких дослідженнях зі згаданої тематики наголошують, що в Україні незадовільна ситуація щодо впровадження підходів системного менеджменту як сучасного методу управління [16]. Унаслідок цього вплив стандартизації як інструменту системного менеджменту вітчизняних підприємств електронної комерції не охоплено належною увагою наукової спільноти.

Ефективність стандартизації, як інструменту, що забезпечує якість управлінських процесів, підтверджує світова практика. Використання міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001-2015 [17], або інструментів на кшталт EFQM (Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (англ. EFQM Excellence Model) [18], дає змогу підприємствам формувати ефективні моделі інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Вони сприяють підвищенню якості управлінських рішень, зниженню витрат, ефективному використанню ресурсів та покращенню споживчого досвіду.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дослідження проводилось відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету за такими темами:

– «Діагностика змісту та структури системного менеджменту підприємства електронної комерції» (номер державної реєстрації 0122U201147).

Під час дослідження отримано такі наукові та практичні результати:

1. Систематизовано складові системного менеджменту підприємства електронної комерції та уточнено його ключові дефініції.

2. Узагальнено методичні засади оцінювання складових системного менеджменту підприємства електронної комерції.

– «Цифрова трансформація торговельно-економічної та туристичної систем України» (номер державної реєстрації 0121U112231). Під час дослідження отримано такі наукові та практичні результати:

1. Узагальнено підходи до формування складових системного менеджменту підприємства електронної комерції.

2. Ідентифіковано ризики дестабілізації торговельно-економічної та туристичної систем України та чинники вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації.

3. Обґрунтовано методичні підходи до вибору стратегії розвитку системного менеджменту підприємства електронної комерції.

– «Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0» (номер державної реєстрації 0122U200977). Під час дослідження отримано такі наукові та практичні результати:

1. Розроблено модель розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва.

2. Сформовано систему пріоритетів вибору стратегії розвитку системного менеджменту підприємства електронної комерції.

Метою дисертаційної роботи є розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізаційних процесів та цифрової трансформації суспільства.

Для досягнення цієї мети поставлені й вирішені такі завдання:

- досліджено концептуальні засади системного менеджменту підприємства електронної комерції;
- систематизовано складові системного менеджменту підприємства електронної комерції та уточнено його ключові дефініції;
- узагальнено методичні засади оцінювання ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції;
- досліджено сучасний стан вітчизняного ринку електронної комерції, тенденції його розвитку, структуру нормативно-правового регулювання системи електронної комерції на провідних світових ринках;
- оцінено складові системного менеджменту підприємства електронної комерції;
- ідентифіковано ризики та чинники вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці;
- побудовано модель розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва;
- визначено пріоритетні форми та інструменти підвищення ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції;
- розроблено методичні рекомендації щодо інформаційного забезпечення системного менеджменту підприємства електронної комерції.

Об'єктом дослідження є системний менеджмент підприємства електронної комерції як основа забезпечення розвитку електронної комерції в умовах глобалізації та цифрових трансформацій суспільства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системного менеджменту підприємств електронної комерції в умовах глобалізації та цифрової трансформації суспільства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є основні положення сучасних економіко-управлінських концепцій, системології, інформатизації, аналізу та завдання оптимізації операцій.

Під час дослідження застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: конкретизація, узагальнення, абстрагування, формалізація, систематизація, індукція та дедукція, системний аналіз для викладу теоретико-прикладних положень із управління підприємствами електронної комерції (підрозд. 1.1–1.3); метод експертного оцінювання, індексний метод і методи морфологічного аналізу – під час аналізування та оцінювання системи структурних складових розвитку підприємства електронної комерції (підрозд. 2.1–2.3); методи економіко-математичного моделювання – під час моделювання розвитку та інструментарію управління суб'єктами електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва та (підрозд. 3.1–3.3) тощо. Також використано методи формалізації, синтезу та групування, теоретичного, логічного та порівняльного аналізу, а також системно-структурний підхід і статистичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять аналітичні матеріали діяльності підприємницьких структур сфери електронної комерції, як вітчизняні, так і закордонні, а також законодавчі та нормативно-правові акти України та інших країн, офіційні документи і публікації комісій ООН, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Всесвітнього економічного форуму, Європейської комісії тощо, звітні дані міжнародних компаній, інформаційно-аналітичні матеріали науково-дослідних центрів, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні дані міжнародних установ та національні статистичні довідники за напрямом дослідження, фактологічні дані монографічної та періодичної літератури, інтернет-джерела, результати емпіричних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції в умовах глобалізації.

Основні положення та результати дослідження, які виносяться на захист і характеризують наукову новизну й особистий внесок автора, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретичні підходи до визначення сутності й змісту категорії «електронна комерція» через деталізацію її ключових характеристик та функціональних ознак, що відображають сучасні тенденції розвитку цифрової економіки. Уточнено природу ціннісної взаємодії між підприємством та споживачем, визначено механізм укладання електронної торговельної угоди як основу правової регуляції галузі, а також розширено трактування ролі телекомунікаційних мереж, що забезпечують ефективність, безпеку та культуру електронних комерційних операцій і введено у сферу електронної комерції термінів: контент, омніканальність, фулфілмент.

- теоретичні підходи до розуміння сутності й функціонального навантаження інституційного середовища електронної комерції, зокрема через виокремлення та закріплення за суб'єктами електронної комерції встановлених функцій, відповідальності, повноважень та структурованих взаємовідносин, потрібних для досягнення стратегічних цілей у цифровому бізнес-середовищі. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати суб'єктів формального ринку електронної комерції та неформальних учасників, що не відповідають установленим критеріям регульованої господарської діяльності.

- зміст поняття «системний менеджмент підприємства електронної комерції», завдяки виокремленню його ключових характеристик та функціональних ознак, що відображають цифрову інтеграцію всіх управлінських процесів, взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників, використання аналітичних технологій для ухвалення рішень, а також забезпечення

адаптивності й кібербезпеки в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

- методичний підхід до формування якісного системного менеджменту підприємства електронної комерції з урахуванням специфіки її ключових підсистем. Уточнено взаємозв'язки між жорсткими (структура, стратегії, системи) та м'якими (спільні цінності, стиль управління, навички, персонал) елементами моделі в контексті цифрової трансформації бізнесу, автоматизації операцій, управління даними та клієнтоорієнтованих підходів. Це дало змогу створити більш гнучку та інтегровану систему управління, здатну адаптуватися до динамічних умов глобального електронного ринку.

- наукові підходи до визначення ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції, які запропоновано доповнити ціннісно-орієнтованим стратегічним підходом, який, на відміну від наявних, забезпечують гармонізацію цільових орієнтирів та збалансованість розвитку, прозорість і безпеку учасників ринку.

набули подальшого розвитку:

- методичний підхід до вибору драйверів та ключових детермінант, що визначають ефективність системного менеджменту підприємства електронної комерції, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Визначено структуру технологічного ядра підприємства електронної комерції, яке виконує центральну функцію у підтримці стабільності, безпеки та ефективності його діяльності через інтеграцію всіх критично важливих компонентів цифрової інфраструктури, розроблено матрицю синергетичних ефектів, яка відображає взаємодію між основними детермінантами системного менеджменту і забезпечує можливість комплексного оцінювання їх сукупного впливу на розвиток підприємства.

- механізм формування переліку похідних економічних та соціальних ефектів синергії продуктів взаємодії технологічного ядра підприємства електронної комерції, зокрема на засадах використання штучного інтелекту.

- методика ідентифікації ризиків системного менеджменту підприємств електронної комерції в умовах глобалізації та визначення засобів їх нівелювання через розкриття принципів, функцій та засобів управління цими процесами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що найважливіші теоретико-методологічні положення, висновки та пропозиції можуть використати органи державної влади, як виконавчої, так і законодавчої, з метою формування уявлення щодо пріоритетних напрямів ринкової трансформації в Україні та її зовнішньоекономічної стратегії в умовах стрімкого розвитку електронної комерції, цифровізації економічних процесів та глобалізації. Гармонізація вітчизняного регуляторного забезпечення у сфері електронної комерції зі стандартами функціонування цифрового ринку провідних країн світу дасть змогу забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств електронної комерції, які здійснюють операції на міжнародних ринках, знизити ризики для компаній завдяки оптимізації управлінських процесів.

Результати наукового дослідження мають прикладний характер і набули практичного застосування в роботі Міністерства економіки України (довідка № 3631-06/61412-07 від 24.08.2022 р., додаток П), Громадської Спілки «Цифровий розвиток України» (довідка № 17/7-24 від 17.07.2024 р., додаток Р), Товариства з обмеженою відповідальністю «МОД.ЕСТ» (довідка № 7-11 від 12.11.2024 р., додаток С), Державного підприємства «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (довідка № 20-42/36а від 03.03.2025 р., додаток Т), Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія «Полігон» (довідка № 19.02.2025-2 від 19.02.2025 р., додаток У), Товариства з обмеженою відповідальністю «ГОЛД-ФІШ» (довідка № 1 від 19.02.2025 р., додаток Ф). Розроблено національний стандарт України ДСТУ-П 9172:2021, який є результатом адаптації наукових висновків до потреб ринку України і відіграє роль інструмента впорядкування діяльності суб'єктів електронної комерції. Узагальнюючи міжнародний досвід він формує напрям розвитку національного підходу до подальшого розбудови

державної політики у сфері цифрових трансформацій та підтримки розвитку електронної комерції.

Матеріали дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку для підготовки, а саме під час викладання дисциплін «Стандартизація продукції та послуг», «Технічні аспекти захисту прав споживачів», «Міжнародна стандартизація», «Основи технічного регулювання», «Державний контроль та нагляд» (акт від 28.02.2025 р.).

Наукові результати, які отримані унаслідок проведення дослідження, можуть використати під час підготовки аналітичних матеріалів та доповідних записок органи державного управління, установи та організації, дотичні до сфери електронної комерції. Крім цього, матеріали дослідження дозволяють підвищити якість матеріалів навчального процесу закладів вищої освіти під час викладання курсів, спецкурсів, а також під час підготовки навчально-методичної літератури з питань функціонування системи міжнародної електронної комерції.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, які одержані в дисертаційній роботі й виносяться на захист, здобуті автором особисто і відображені в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідались на науково-практичних конференціях, зокрема міжнародних, наукових семінарах, бізнес-форумах і круглих столах, таких, як: засідання Комітету з електронних комунікацій при Торговельно-промисловій палаті України (м. Київ, ТПП України, 28 вересня 2021 р.), VII Міжнародна науково-практична конференція (м. Тернопіль, ТНТУ, 05 листопада 2021 р.), VI Міжнародна науково-практична конференція (м. Хмельницький, ХНУ, 5-6 листопада 2021 р., круглий стіл «Стандартизація електронної комерції: експертно про актуальне» (м. Київ, ДТЕУ, 10 листопада 2021 р.), круглий стіл «Ритейл: виклики війни» (м. Київ, ДТЕУ, 20 квітня 2022 р.), дискусійна

платформа «Сфера торгівлі: виклики війни та вектори відновлення» (м. Київ, ДТЕУ, 28 липня 2022 р.), Всеукраїнський круглий стіл «Бізнес та освіта: партнерство в умовах нових викликів» (м. Київ, ДТЕУ, 13 жовтня 2022 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (м. Київ, ДТЕУ, 14 березня 2023 р.), круглий стіл «Спільнота споживачів: виклики 2022 – рішення 2023» (м. Київ, ДТЕУ, 14 березня 2023 р.), форум «Трансформація сфери торгівлі: подолання викликів та розвиток» (м. Київ, ДТЕУ, 26 липня 2023 р.), Міжнародна наукова чотиристороння конференція «Digital, Environmental, and Social Transformation: Challenges and Perspectives» (Messina, Italy, 28-29 September 2023), Міжнародна наукова конференція «Digital Transformation And Artificial Intelligence» (30 червня – 03 липня 2023 р., VTU, Georgia).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 6 наукових працях, зокрема 3 авторські статті в наукових фахових виданнях України, 3 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія налічує 202 найменування), висновків та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 279 сторінок, з них 212 сторінок – основний текст (9 друк. арк), 26 таблиць, 34 рисунка, 5 формул, список використаних джерел із 202 найменувань, з них 144 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

1.1. Концептуальні засади формування системного менеджменту підприємства.

В умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін в економічному середовищі менеджерам стає все складніше ефективно керувати підприємством. Саме через ці обставини системний підхід до управління є найбільш актуальним і дає змогу розглядати організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. [19] Сьогодні теорію системного менеджменту застосовують не лише в бізнесі, але й в інших галузях – державному управлінні, медицині, освіті тощо.

Для більш повного розуміння засад формування системного менеджменту потрібно розглянути історичну ретроспективу, оскільки це дасть змогу усвідомити сучасні підходи та принципи його застосування.

Протягом багатьох років теорія і практика менеджменту під впливом змін у системі соціально-економічних відносин зазнавала еволюційного розвитку. І хоча, під тиском інноваційних рішень у сфері менеджменту, старі теорії поступово витісняються з реального сектору економіки, процес цей відбувається досить повільно. Швидкому впровадженню сучасних засобів та методів управління перешкоджає певний розрив у відносинах між науковою спільнотою та широким загалом підприємців. Унаслідок цього утворилася ситуація, коли новітні наукові підходи до управління досить повільно знаходять застосування у реальних бізнес-процесах та управлінських процесах. Як результат, недостатній рівень ефективності управлінської діяльності більшості існуючих підприємств, зокрема підприємств електронної комерції, спричинений переважно з використанням застарілих та недосконалих підходів до організації системи управління. Багато керівників і досі прямолінійно сприймають і намагаються реалізовувати концепцію, яку сформулював А. Файоль [20] ще на початку ХХ століття, яка характеризує процес управління як ведення проєкту до його цілі, максимально використовуючи при цьому можливості усіх наявних ресурсів.

Утім, часи змінилися і сучасні організації перетворилися на відкриті економічні системи та змушені працювати в умовах невизначеності, яка утворюється під впливом зовнішніх чинників, що впливають на процес управління і, зрештою, використовувати ризико-орієнтований підхід при побудові власної моделі управління в умовах динамічного змінювання ринку та його глобалізації.

Практичний досвід менеджменту підтверджує, що елементарне усвідомлення системних принципів, навіть без їх глибокої систематизації, в змозі суттєво покращити ефективність керування організаціями як соціально-економічними системами. Використання ж інструментів та підходів системного менеджменту може докорінно змінити на краще ефективність і стійкість підприємства. Сучасні концепції системного менеджменту охоплюють використання таких нових технологій, як алгоритми штучного інтелекту, розподілені бази даних блокчейн, інтернет речей тощо. Наприклад, штучний інтелект уже активно застосовують компанії Amazon і Alibaba для автоматизації прогнозування попиту, персоналізації пропозицій для споживачів та оптимізації логістичних процесів. Технологію «блокчейн» застосовують у фінансових транзакціях і відстеженні постачання на платформах Shopify і JD.com, а інтернет речей – для моніторингу та контролю складських запасів у реальному часі.

Також важливим аспектом системного менеджменту є управління ризиками, яке допомагає зменшити можливі негативні наслідки для організації [21].

Загалом еволюція теорії системного менеджменту триває, і нові концепції та методи з'являтимуться, щоб допомогти менеджерам керувати організацією в умовах постійних змін.

Одним з основних завдань системного менеджменту є вивчення сукупності властивостей процесу ухвалення управлінських рішень. Сукупність розуміють як безліч одиниць, що володіють деякими загальними атрибутами відповідно до завдань дослідження. Таке визначення нашою справою на думку про те, що менеджмент має справу насамперед із системами. Відповідно, розуміння

сутності системи, її особливостей та внутрішніх взаємозв'язків становить головний зміст системного менеджменту.

З огляду на це, можна визначити систему управління як частину соціально-економічної системи, яку виокремлюють на основі зв'язків, що характеризують відносини між об'єктами та суб'єктом управління.

Для кращого розуміння системного менеджменту потрібно розглянути еволюцію ключових принципів та підходів, які поступово змінювалися відповідно до нових вимог економічного середовища.

Будь-яку систему управління формує суб'єкт управління, але вона має властивості об'єктивної структури, адже ґрунтується на загальних системних категоріях та діалектичних принципах. Управлінське рішення є фінальним результатом процесу мислення суб'єкта управління та інструментом взаємодії управлінської системи з виконавчими системами, унаслідок якої суб'єкти управління очікують на розв'язання певної проблеми. Своєчасне та компетентне управлінське рішення створює передумови для досягнення мети діяльності компанії. Утім, суб'єкт управління при ухваленні управлінського рішення є надзвичайно залежним від якості й повноти інформації, яку надають виконавчі системи [4]. На підприємствах електронної комерції доцільно застосовувати інтегровані інформаційні системи (наприклад, Enterprise Resource Planning – ERP, Customer Relationship Management – CRM та Business Intelligence – BI), які не лише накопичують, а й оперативно опрацьовують та аналізують великі масиви даних, що знижує ризики ухвалення помилкових рішень через неповну або недостовірну інформацію.

Отже, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від системного підходу до організації інформаційних потоків. У науковій літературі проблематику системного управління досліджували відомі вчені Р. Аккоф [22], С. Бір [23], М. Месарович [24], Р. Калман [25], Д. Форрестер [26], Д. О'Коннор [27] та інші. Узагальнимо результати цих досліджень у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Еволюційний розвиток теорії системного менеджменту

Період	Ключові особливості
1950–1970	Зародження ідей системного підходу: цілісність, взаємозв'язки елементів, основи кібернетики і теорії ієрархічних систем [28] [26] [25] [29] [24]
1970–1990	Розвиток системного мислення, акцент на відкритих системах, теорія управління складними системами, синергетика [30] [23] [31]
1990–2010	Інтеграція управлінських систем, системи управління якістю, поява стандартів ISO, системне управління креативністю і проблемами [27] [32] [33] [34]
2010–2025	Цифровізація управління, мережева організація, системний менеджмент електронної комерції [35] [36] [37] [38] [39]

Джерело: склав автор.

Аналізуючи зазначені етапи еволюції, слід окремо наголосити, що зі змінами в концепції системного менеджменту трансформувалися його ключові принципи, що зумовлено як внутрішніми потребами організацій, так і змінами в зовнішньому середовищі. Для більш чіткого розуміння цих трансформацій порівняно принципи системного менеджменту на початку формування цього поняття (1950–1970 рр.) та в сучасних умовах (2025 р.), що подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Трансформація принципів системного менеджменту

Принципи системного менеджменту	1950–1970 (початковий етап)	2025 (сучасний період)
Орієнтація	Внутрішня організація, упорядкування елементів	Клієнтоорієнтованість, цифровізація та інтеграція
Фокус управління	Стабільність, внутрішні процеси	Гнучкість, адаптивність, інновації
Технології	Прості комунікації, паперовий документообіг	Цифрові платформи, хмарні рішення, штучний інтелект
Організаційна структура	Жорсткі ієрархічні структури	Мережеві, плоскі структури, agile-команди

Ключові компетенції	Чітке виконання функцій, спеціалізація	Комплексні компетенції, міждисциплінарність
Етичні аспекти	Менше уваги питанням етики, соціальної відповідальності	Значна увага до етичних аспектів діяльності компанії, ESG-критеріїв, соціальної відповідальності

Джерело: склав автор.

З поданої хронології еволюційного розвитку бачимо, що системний менеджмент є складною концепцією, яка має глибоке історичне та наукове коріння. Однак, попри різноманітність підходів, у науковій літературі системний менеджмент традиційно пов'язують із розв'язанням двох фундаментальних проблем:

- системного виокремлення об'єкта, вивчення взаємозв'язку його складових механізмів функціонування та розвитку;
- системного моделювання, що полягає у створенні нових та перетворенні наявних систем.

Першій проблемі відповідає дескриптивне визначення системи, тобто визначення системи через її властивості, зовнішні прояви, що виділяють систему із зовнішнього середовища. Натомість другій проблемі відповідає конструктивне визначення, тобто визначення системи через її внутрішню будову та виявлення системоутворювальних чинників.

Дескриптивне визначення системи дає змогу описати об'єкт дослідження, відокремити системне від несистемного. Конструктивне визначення системи допомагає побудувати систему через дослідження її структури та функції.

Практичні завдання системного менеджменту часто виконують за концепцією «чорної скриньки», що походить із загальної теорії систем та кібернетики. Ця концепція, яку запропонував У. Ешбі [29], дає змогу спрощено описувати складні внутрішні процеси системи, коли їх деталізація є зайвою або недоступною.

Щоб зрозуміти сучасний зміст системного менеджменту, потрібно також розглянути історію виникнення і трансформації поняття «система». Ключові

положення загальної теорії систем сформулював у 1930-ті роки австрійський біолог Л. фон Берталанфі [28]. Теорія активно розвивалася у середині ХХ століття, але тільки на початку ХХІ теорія систем знайшла застосування в управлінні компаніями, що відображено в роботах Д. О'Коннор та І. МакДермотт [27], а також С. Хейніс з колегами [40].

Дослідження появи та розвитку поняття «система» дає змогу краще розуміти сучасні концептуальні підходи. Термін «система» вперше з'явився близько 2,5 тис. років тому в Стародавній Греції та його активно використовували у природничих та соціальних науках. За цей час було сформульовано низку теорій, які, хоч і оперували поняттям «система», але фактично описували матеріальні й ментальні об'єкти, схожі з нею за характеристиками. Поступова еволюція поняття «система» супроводжувалась появою численних трактувань цього терміна, що відображало різні аспекти його використання у філософії, природничих та соціально-економічних науках.

Загалом у науковій літературі є чимало визначень поняття «система». Наприклад, за словами Л. Берталанфі [28] це «комплекс елементів, що взаємодіють», на думку Р. Фейджіна та А. Холла [41] це «нескінченна сукупність елементів, що підтримують відносини між собою та своїми атрибутами», а відповідно до характеристики С. Біра, системою є «все, що складається із частин, які пов'язані одна з одною» [23].

Враховуючи все зазначене вище, можна резюмувати, що через багатоманітність підходів і поглядів, під системою доцільно розуміти сукупність і єдність елементів (підсистем), зв'язків та взаємодій як між самими елементами, так і з зовнішнім середовищем, що забезпечує її цілісність, цілеспрямованість і якісну визначеність. Саме таке трактування поняття системи є фундаментом для успішного застосування системного підходу в сучасному менеджменті.

Надалі ідеї Л. Берталанфі [28] набули розвитку в межах вчення про синергетику, що формувалося протягом приблизно 30 років – із середини 40-х до середини 70-х рр. ХХ ст. На початковому етапі (1940–1950 роки) цього процесу

терміна «синергетика» ще не використовували, але було сформульовано три її основні положення:

1) у методології досліджень було визнано необхідність розгляду всіх досліджуваних систем у нерівноважному стані, оскільки такий стан притаманний більшості об'єктів реального світу тоді як за всіма класичними природними та соціально-економічними теоріями розглядалися лише рівноважні стани);

2) тезу про відкритий характер усіх систем було доповнено уявленням, що у процесі обміну речовими, енергетичними та інформаційними ресурсами із зовнішнім оточенням система перетворюється з рівноваги в хаос, але це позитивно впливає на систему, оскільки сприяє прискоренню процесів самоорганізації;

3) хаотичні процеси не тільки завжди супроводжують закономірні, але і є чинником, що сприяє їх перебігу. Ця теза натеper є однією із засадничих і в природничих, і в соціальних науках, оскільки в кожній групі наук вже чимало накопичено прикладів, що підтверджують її.

Уявлення про невірноваженість і хаос як основу розвитку систем стали основою для розвитку теорії Г. Хакена [31], у межах якої вперше було введено в обіг термін «синергетика» (у перекладі з грецької – «спільне посилення»). Розвиваючи тезу Л. Берталанфі про відкритий характер систем, Г. Хакен сформулював положення про те, що унаслідок самоорганізації елементів система набуває нову характеристику, яка не дорівнює сумі відповідних характеристик окремих елементів або її зовсім немає в них. Цей принцип також набув фундаментального значення в усіх галузях знання, оскільки у кожній з них було знайдено приклади, що засвідчують справедливості цієї тези.

Для досягнення синергетичного ефекту важливі спільні цінності. Такий погляд підтверджує й модель «McKinsey 7S», яка ґрунтується на аналізі впливу внутрішніх чинників на розвиток підприємства.

Цю модель створили у 1980-х роках консультанти Р. Уотерман, Т. Пітерс та Ж. Філіпс [42], які працювали в консалтинговій фірмі McKinsey&Company, а

надалі працювали над нею Р. Паскаль та Е. Атос [43]. Пізніше «McKinsey 7S» використовували для аналізу більш ніж 70 великих організацій.

Як одна з найбільш поширених моделей сучасності «McKinsey 7S» ілюструє сутність системного менеджменту і його ключові компоненти. Вона є важливою для розуміння внутрішньої структури управління підприємством.

Сім елементів, які автори визначили як «важелі», починаються англійською літерою «S» і охоплюють: стратегію (Strategy), структуру (Structure), системи (Systems), стиль (Style), персонал (Staff), навички (Skills) та спільні цінності (Shared Values). Ці елементи формують класичну модель організаційного управління, яку застосовують для аналізу взаємодії між внутрішніми елементами підприємства.

Розглянемо визначення кожного елемента й адаптуємо до системи менеджменту підприємства електронної комерції, враховуючи специфіку її підсистем (табл. 1.3). Це дає змогу визначити взаємозв'язок класичних управлінських компонентів із системою менеджменту підприємства в електронній комерції, яка використовує цифрові інструменти, технологічне середовище та інноваційні бізнес-моделі.

Таблиця 1.3. Визначення елементів моделі «McKinsey 7S»

Елемент	Визначення	Імплементація у систему менеджменту підприємства електронної комерції
Стратегія (<i>Strategy</i>)	Дії, які компанія планує вживати у відповідь на зміни у своєму зовнішньому середовищі для збереження та посилення своїх конкурентних переваг	Цифрова стратегія – дії, які компанія реалізує для вдосконалення пошукової оптимізації вебсайту, контент-маркетингу, просування в соцмережах, аналітика великих даних тощо
Структура (<i>Structure</i>)	Основи організаційної ієрархії, інформаційної взаємодії та координації діяльності окремих структурних підрозділів у єдиній системі з визначенням підпорядкованості й зон відповідальності. На структуру впливають насамперед стратегія, розмір і різноманітність організації	Структурна ієрархія, структурна координація елементів бізнес-моделі електронного бізнесу: бізнес-аналітика, управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгами постачання, планування ресурсів підприємства, партнерські комунікації та електронні транзакції через Інтранет і Екстранет
Системи (<i>Systems</i>)	Формальні та неформальні процедури, які на постійній основі виконують працівники, щоб досягнути визначених результатів у роботі, й спрямовані на реалізацію стратегії організації, досягнення мети її діяльності, й підтримують структуру організації	Систематичні дії спрямовані на отримання прибутку, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем
Стиль / культура (<i>Style / Culture</i>)	Переважно стосується стилю та культури управління менеджерами верхнього рівня. Цей елемент складається з двох компонентів, як-от: <i>організаційна культура</i> – домінуючі цінності, переконання та норми, які розвиваються і згодом стають порівняно стійкими ознаками організаційного життя організації – її атмосферою; <i>стиль управління</i> – залежить більше від того, що менеджери роблять, ніж від того, що вони кажуть; як	Корпоративна культура віртуальної організації, яка формує певні принципи функціонування поведінкових моделей, установлює норми та правила, фундаментом яких є дистанційна комунікація із застосуванням цифрових технологій

	проводять час менеджери компанії; на чому вони зосереджуються	
Персонал (<i>Staff</i>)	Управління людськими ресурсами (персоналом) – процеси, що використовують в організації для розвитку менеджерів, формування в них базових цінностей та навичок управлінців, процеси соціалізації та способи введення молодих кадрів у компанію, формування у працівників командного духу та ефективне управління знаннями	Цифровий <i>HR</i> -менеджмент на основі впровадження нових практик управління персоналом
Навички (<i>Skills</i>)	Фактичні навички і компетентності працівників організації, сукупність яких дає змогу бути організації конкурентоспроможною. Зміни у стратегії організації можуть мати визначальний вплив на формування потреби щодо зміни або, навпаки, удосконалення наявних у працівників навичок	Розвиток та застосування цифрових навичок та компетенцій
Спільні цінності (<i>Shared Values</i>)	Фундаментальні принципи та переконання, які визначають культуру, ідентичність і спрямованість організації, її місію. Передбачають норми і стандарти поведінки працівників, їх професійної етики, підходи до провадження бізнесу. Спільні цінності є центральним елементом діяльності організації та відображаються на всіх аспектах діяльності організації. Їх зміна призводитиме до зміни всіх інших елементів системи	Формування онлайн-спільнот з корпоративними нормами поведінки персоналу організації та онлайн-спільнот споживачів

Джерело: складено на основі [44].

Зазначені елементи поділяють на «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні) елементи або жорсткі S і м'які S. Тверді елементи (стратегія, структура та системи) легко ідентифікуються, їх можна дослідити і в належний спосіб описати, тож зазвичай вони відображені у внутрішній документації підприємства. Однак стосовно чотирьох «м'яких S» (спільні цінності, навички, персонал і стиль) це досить складно або навіть неможливо зробити. Так, «Shared Values» (спільні цінності) можуть бути цілком формалізованими (відображені в офіційних документах, таких як заяви щодо місії організації, політиці або принципах діяльності), утім їх не поділяють і не підтримують працівники та залишає поза увагою керівництво організації. Натомість можуть діяти неформальні цінності (відображаються в поведінці та цінностях працівників), які суттєво перешкоджатимуть досягненню мети організації. З огляду на це важливо, щоб спільні цінності були зрозумілими всім працівникам організації та спільними для всієї команди.

Таким чином, модель «McKinsey 7S» переконливо доводить важливість системного менеджменту на рівні окремої організації. Для підприємств електронної комерції особливо важливим є узгодження «твердих» і «м'яких» компонентів. Наприклад, упровадження цифрових інструментів вимагає не лише технологічної модернізації («твердий» елемент), але й формування корпоративної культури, яка сприяє ефективній дистанційній комунікації, взаєморозумінню та мотивації працівників («м'який» елемент). Щоб здобути довгострокову вигоду, ці елементи потрібно гармонійно поєднувати один з одним згідно з умовною схемою, поданою на рис. 1.1. Виконання цієї умови робить елементи більш узгодженими в межах єдиної системи, завдяки чому організація працює ефективніше та досягає своїх стратегічних цілей у більш стислі строки.

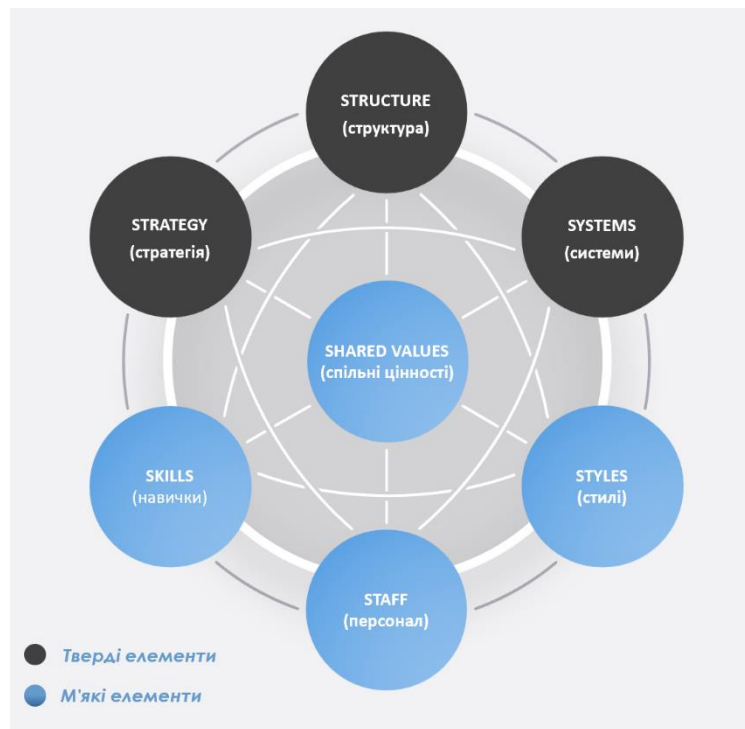


Рисунок 1.1. Взаємне поєднання елементів моделі «McKinsey 7S»

Джерело: складено на основі [44].

На практиці може бути доволі складно досягти гармонії між усіма елементами, адже деякі з них містять потенційні протиріччя. Наприклад, якщо підприємство електронної комерції обирає стратегію швидкого виходу на нові ринки (елемент Strategy), воно потребує гнучкої та адаптивної структури управління (елемент Structure). Однак процес змінювання структури може забрати більше часу, ніж очікувалося, і зрештою призвести до втрати інформації, ресурсів та зниження продуктивності у період переходу. Водночас структурні зміни можуть спричинити опір персоналу, що звик до стабільних умов, через що потрібно паралельно проводити відповідні тренінги та активну комунікацію, щоб уникнути втрати ефективності в цей час.

Так само, елементи «Skills» (навички) та «Style» (стиль управління) можуть суперечити один одному. Якщо працівники мають низький рівень навичок та відповідно низьку ефективність, менеджери змушені підвищувати рівень контролю та нагляду, застосовувати заходи впливу на працівників, щоб

забезпечити виконання завдань. Однак такий підхід призведе до демотивації працівників та втрати творчого потенціалу.

Сучасна теорія та практика системного менеджменту не мають єдиного підходу до вибору виду стратегії та формування системи стратегічних показників. Як наслідок, завдяки ефективності моделі «McKinsey 7S» її використовують як концептуальну основу системного менеджменту. Ця модель є способом виявлення основних внутрішніх чинників компанії, які впливають на її розвиток. До таких чинників зазвичай зараховують: стратегію, обсяг навичок, спільність цінностей, структуру організації, систему, працівників фірми, стиль. Характерною ознакою ефективності організації є досягнення збалансованості між цими сімома елементами, але навіть вона не є повною гарантією майбутнього успіху організації.

Ідея моделі полягає в тому, щоб показати, що обрана стратегія здатна покращувати керування внутрішніми бізнес-процесами підприємства, але вона не достатньою мірою враховує важливість взаємодії із зовнішнім середовищем та ризики для стійкості організації, які генеруються поза її межами.

В контексті плану практичних дій, спрямованих на подолання управлінської кризи в економіці України, зокрема на підприємствах електронної комерції, потрібно уточнити теоретичні основи системного менеджменту. Як свідчить досвід попередніх років, ігнорування принципів системності або необізнаність щодо них може привести до негативних наслідків у реальному секторі національної економіки.

Станом на початок 2020-х років, в українській науковій літературі не було єдиного тлумачення терміну «Системний менеджмент». Натомість закордонні дослідники його асоціюють із комплексним підходом до управління організацією, який ґрунтується на загальних принципах системного підходу, системного мислення і теорії систем [28] [45] [30] [26] [46].

На погляд автора, це цілком закономірно, адже ключовою особливістю системного підходу є сприйняття будь-якого об'єкта, зокрема підприємства електронної комерції, як єдиного цілого, а не набору його окремих компонентів.

У цьому разі система набуває комплексу таких ознак, як цілісність, складність, взаємозалежність компонентів, взаємодія із зовнішнім середовищем, ієрархічність наявних підсистем.

Структуру системного підходу подано на рис. 1.2. Її інтерпретуємо як систему цілеспрямованої людської діяльності, яка показує наміри сторін. Втручання розглядаємо не як одноразові події, а як безперервний цикл змін, і значна частина роботи припадає на переговори між суб'єктами для пошуку рішень, які могли б ухвалити всі залучені сторони. Відповідно до загальної концепції структури, бажаніше, щоб переговори провадили ті, хто залучений до системи, а не зовнішні експерти.

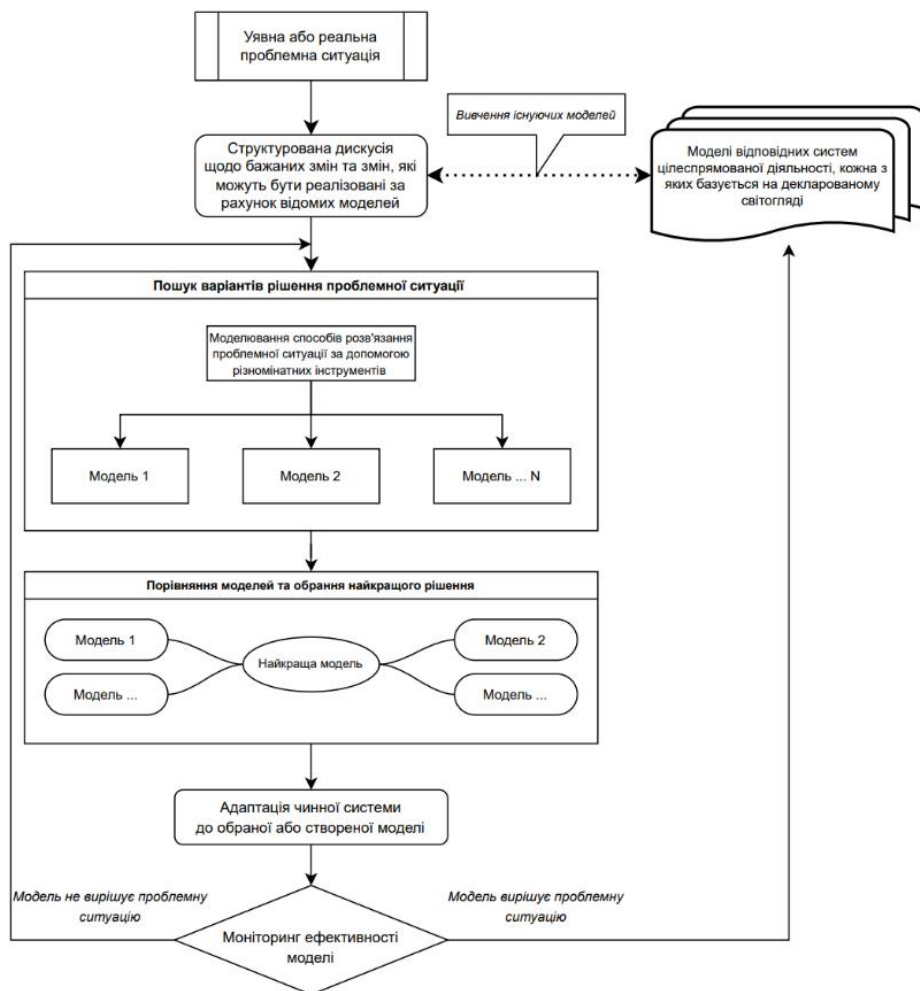


Рисунок 1.2. Структура системного підходу.

Джерело: авторська розробка.

Поряд із класичними моделями системного менеджменту значну увагу в сучасних дослідженнях приділяють «Методології м'яких систем» (Soft Systems

Methodology, SSM) [47], яка доповнює класичний системний підхід, ураховуючи людський чинник та суб'єктивний аспект управлінських рішень. SSM, за своєю сутністю, є підходом до моделювання організаційних та бізнесових процесів і який можна використовувати як для загального розв'язання проблем, так і в управлінні змінами, виконуючи функції, притаманні системному менеджменту.

Методологію м'яких систем, яку ще часто називають «м'яким» системним мисленням, розробив британський науковець П. Чекленд у 1960–1970-х роках. Основна її ідея полягала в інтерпретації системного підходу в дослідженні менеджменту, який на той час уважали взірцем «твердої» науки. Зокрема, важливим доробком у цій галузі залишається його книга «Systems Thinking, Systems Practice» [45].

Основна ідея SSM полягає у тому, що проблеми в соціальних системах, зокрема організаціях, можна краще зрозуміти й розв'язати, якщо розглядати їх як системи, що мають складну структуру та взаємозв'язки. Таким чином, системи не розглядають як щось, до чого можна отримати об'єктивний доступ. Натомість зусилля слід спрямувати на розуміння суб'єктивних намірів і світогляду людей, залучених до участі у певній ситуації.

Відмінність між м'яким і твердим підходом перебуває переважно в об'єктивно-суб'єктивному вимірі. У той час як при функціоналістичному підході, з його об'єктивістською природою, ігноруються такі аспекти, як цінності, переконання та сприйняття учасників. SSM, навпаки, є суб'єктивістським і передбачає, що може бути множинне та суперечливе сприйняття дійсності. Визначення понять «системний підхід» та «Soft Systems Methodology (SSM)» у науковій літературі систематизовано в табл. 1.4.

Важливою шкалою в межах цього підходу є методологія м'яких систем, яку часто розглядають як синонім м'якого системного мислення і розроблення та аналізу стратегічних варіантів.

На практиці для підприємств електронної комерції ефективним способом застосування методології м'яких систем є регулярні стратегічні сесії, які передбачають обговорення ідей та спільне вироблення рішень за участю

працівників з різних функціональних напрямів (маркетингу, логістики, ІТ). Це дає змогу інтегрувати різні суб'єктивні погляди та досягати більш якісних і орієнтованих на практичне застосування результатів.

Таблиця 1.4. Визначення поняття «системний підхід» та «Soft Systems Methodology (SSM)» у науковій літературі

Стуру Е., Кацакіорі П, Папайоанну І., Гутсос С., Адамідес Е. [48]	Soft Systems methodology (SSM) – це усталений системний підхід у менеджменті, розроблений як спосіб використання системних концепцій в організації для розуміння їх діяльності.
П'єдаде Р., Азеведо А. [49]	SSM – це спосіб використання системного менеджменту, який здебільшого, має на меті зрозуміти проблему, побудувати концептуальну модель, знайти можливі та бажані зміни та реалізовувати їх.
Феррарі Ф. М., Фарес К. Б., Мартинелі Д. П. [50]	SSM – це методологія, за якою аналізують справжні організаційні проблеми підприємства та розв'язують їх для покращення реального світу.
Чекленд П., Скоулз Дж. [51]	Зазвичай за допомогою SSM аналізують складні ситуації, коли наявні різні погляди на визначення проблеми. М'яке системне мислення передбачає змінювання цього підходу, оскільки слово «система» більше не стосується реалій навколишнього світу, а натомість вказує на процес взаємодії зі світом. SSM – це передусім система навчання, яка прагне знайти застосування в середовищі потенційної конкуренції, висловлювати погляди та вживати цілеспрямованих дій. SSM – це процес управління, що в цьому контексті означає провадження організованих дій.
Нілі Д. П. [52]	Системний підхід інтегрує концепції з усіх відповідних дисциплін. Системний підхід визнає та намагається інтегрувати значну частину інших підходів: функціонального, процесного, поведінкового, кількісного.
Акофф Р. [53]	Підхід системного мислення не розглядає проблеми як окремі, а бачить їх залежними від усіх аспектів організації. Організації складаються із взаємопов'язаних систем і процесів, будь-які зміни в одному аспекті організації впливають на всі інші.

Джерело: склав автор.

З урахуванням зазначеного вище можна дійти висновку, що системний підхід є загальною методологічною базою, що інтегрує концепції різних наук, а SSM є його специфічним застосуванням, орієнтованим на людські та соціальні аспекти управління.

Окремо доцільно виокремити варіанти експертного визначення поняття «системний менеджмент» у світовій науковій літературі, які проаналізовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Визначення поняття «системний менеджмент» у науковій літературі

Автор	Зміст і використання поняття
Кравченко М. О. [54]	Системний менеджмент дає можливість вивчити роботу і структуру цілого об'єкта, охарактеризувати його складові, а також дослідити дії та зв'язки між ними. Таким чином, ефективність об'єкта зумовлюється характеристиками всіх частин, а не лише найефективніших з них.
Балашов А. М., Мошек Г. Є. [55]	Системний менеджмент – це метод, за яким розглядають окремі об'єкти як системи, які складаються з оточення та внутрішньої структури. При цьому контакти із зовнішнім середовищем мають містити зворотній зв'язок, а внутрішні компоненти забезпечувати вплив суб'єкта управління на об'єкт. Відповідно, підприємства, які є складною відкритою системою, що мають у своєму управлінні системний підхід, набувають помітних конкурентних переваг.
Гірняк О. М., Лазановський П. [56]	Оскільки центральне місце в системі підприємства займає людський ресурс, його ефективність залежить від управлінської взаємодії. Покращення функціонування окремих елементів неможливо без загальних позитивних змін. Відповідно до концепції системного управління, потрібно відмовитися від звичної популяризації набору якостей керівника на користь менеджменту як способу мислення.
Сладкевич П., Чернявський А. [57]	Ключові принципи системного менеджменту полягають у ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем та врахуванням прямих та опосередкованих чинників. При цьому, якщо на перших (клієнтів, конкурентів, споживачів, постачальників) потрібно впливати, то до других (соціальні та політичні події, технологічні прориви) – пристосовуватися.
Чекленд П., Скоулз Дж. [51]	Системний менеджмент передбачає управління організацією як соціальною системою, де центральну роль відіграють людські відносини, сприйняття і цінності, а не лише формальні структури чи процеси.
Джексон М. [58]	Системний менеджмент – це процеси організації, координації, інтеграції та контролю за всіма функціональними елементами і підсистемами організації як єдиного цілого для ефективного досягнення загальних організаційних цілей.
Акофф Р. [59]	Системний менеджмент – це цілісний підхід, за яким розглядають організацію як комплексну взаємопов'язану систему, а не суму окремих частин, зосереджуючись на управлінні взаємозв'язками між елементами.

Джерело: склав автор.

Як бачимо з табл. 1.5., поняття «системний менеджмент» зосереджується на прикладному аспекті управління організаціями, демонструючи конкретні інструменти, принципи та переваги. Більшість фахівців розуміють системний менеджмент як застосування системного підходу до управління підприємством та формування його системи управління.

Однак такий підхід не є вичерпним, оскільки системний менеджмент, хоча й нерозривно пов'язаний з управлінням підприємством, не обмежується лише його інтересами. Він орієнтований як на максимізацію внутрішніх ефектів від системи управління підприємством, так і на отримання додаткових ефектів від спільної діяльності (синергії) у межах зовнішнього середовища. Спільна діяльність можлива за наявності не лише ділових відносин та господарських зв'язків, а й єдиних принципів, цінностей, підходів, ключових установок та знань у галузі управління та провадження бізнесу.

По суті, в історичній ретроспективі, виникнення системного менеджменту можна пов'язати з появою в межах кібернетичного підходу елементів синергетичного ефекту. З поданого вище бачимо, що теорія систем узагальнює принципи та положення, однаково застосовні в усіх групах наук. З огляду на це, вже починаючи від 1970-х років системний підхід поступово став загальною основою методології досліджень, які нині переважають у всіх наукових дисциплінах.

Утім, не будь-яка система може бути системою управління. Щоб стати нею, система має задовольняти низці загальних для всіх систем управління умов:

- 1) демонструвати наявність причинно-наслідкових зв'язків серед окремих складових системи та передусім між управлінським контуром та об'єктом керування;
- 2) бути динамічною та цілісною;
- 3) містити параметр, впливаючи на який, можна змінити перебіг процесів у системі;
- 4) бути здатною реагувати на керівний вплив та посилювати його;
- 5) забезпечувати опції передавання, перетворення та накопичення керівної інформації.

У науковій літературі поняття «система управління» здебільшого розглядають як структурований метод організації та координації процесів, ресурсів і цілей підприємства, який охоплює як операційний, так і стратегічний рівні управління. Подамо деякі такі визначення:

«Система управління – це стратегічний процес організації, що ґрунтується на комплексній структурі інструкцій та наборі керівних правил, що регулюють організаційні операції для досягнення поставлених цілей» [60].

«Система управління – це набір дій, спрямованих на досягнення певних результатів через ефективний розподіл ресурсів та контроль процесів у межах організації» [61].

«Система управління – це структура, що забезпечує регулювання процесів, розподіл відповідальності й ухвалення управлінських рішень, які визначають здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [62].

Кожна система управління є сукупністю двох самостійних, але взаємопов'язаних і взаємозумовлених підсистем – керівної та керованої, інакше кажучи, суб'єкта й об'єкта управління. Керівну підсистему становить окрема особа або група осіб, які здійснюють управління, а керована підсистема здійснює реалізує завдання управління.

Підсистеми мають складну власну структуру, внутрішню організацію, можливості реагувати на вплив зовнішнього середовища та зі свого боку впливати на нього. Зв'язок між підсистемами здійснюється за допомогою прямих (керівний вплив) і зворотних (інформація про результати впливів управління), утворюючи замкнутий інформаційний контур. Керівна підсистема постійно надсилає в керовану підсистему сигнали у вигляді управлінських рішень, що ґрунтуються на інформації, яка надходить з керованої підсистеми та навколишнього середовища. Саме за допомогою таких рішень та під їх впливом взаємодіють різні елементи системи.

Суб'єкт і об'єкт управління відображають активну та пасивну форму відносин управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Структурна схема системи управління.

Джерело: авторська розробка.

Для розкриття сутності, змісту, специфіки та напрямів використання системи управління доцільно класифікувати управлінські системи (табл. 1.6).

Цей спосіб дає змогу ідентифікувати систему управління серед багатьох інших систем, чітко визначити об'єкт дослідження та надати йому якісної визначеності. Для цього потрібно скористатися низкою ознак, які найчастіше використовують у класифікаційних системах.

Таблиця 1.6. Класифікація управлінських систем

Критерій	Характеристика
Походження	Штучна система (антропогенна), що своїм походженням зобов'язана творчій діяльності людини; згодом їх кількість і різноманіття збільшуються.
Природа складових елементів	Реальна система, яка складається з матеріальних елементів.
Тривалість існування	Тимчасова або така, що має певний кінцевий період існування, свій життєвий цикл.

Ступінь складності	Велика система, для якої характерні багатовимірність, різноманіття зв'язків, різнорідність структури, різноманіття природи входних елементів, значний розмір, власна ієрархія, обіг у системі великих матеріальних, ресурсних та інформаційних потоків, невизначеність і вплив середовища, випадковий характер змінювання показників та цілеспрямованість вибору своєї поведінки.
Ставлення до середовища	Відкрита система, що передбачає взаємопов'язаність із зовнішнім середовищем завдяки обміну інформацією, ресурсами та енергією.
Реакція на вплив	Активна система, що має здатність протистояти впливам і впливати на них.
Залежність від рівня участі людини	Організаційна система.
Специфіка змісту об'єкта	Соціально-економічна система, учасниками якої є люди з їх різноманітними інтересами, потребами, різними видами раціональної діяльності й спільною метою.
Характер поведінки об'єкта	Система, у якій здійснюються процеси цілепокладання та цілереалізації.

Джерело: авторська розробка.

Систему управління можна подати у вигляді сукупності складових: соціальної, економічної, організаційної, технічної, технологічної.

З усіх наведених характеристик системи управління найбільш складна соціальна складова, яка визначає особливості системи управління.

Соціальна складова пов'язана з людиною, її власною природою та найбільшою свободою вибору поведінки, це призводить до невизначеності функціонування та наявності межі керованості. Її характеристиками є потреби, інтереси та мотивація, що вносить до об'єкта дослідження суб'єктивний момент. Наявність суб'єктивного в системі управління не дає підстав говорити про системи управління лише загалом, а зумовлює наявність особливого та одиничного.

Особливості соціальних систем такі:

1. Головним і найактивнішим елементом є людина, але її дії мають свідомий характер, що і визначає складність цієї системи. Саме активна діяльність людей і визначає напрям руху системи.

2. Її елементи можуть взаємодіяти як із суб'єктом, так і з об'єктом.
3. Вона має цільову природу, оскільки її створюють для певних цілей і оцінюють через ціледосягнення.
4. Задля досягнення мети учасники системи змушені розподілятися за ролями та статусами.
5. Соціальна система будується на основі розподілу праці та спеціалізації робіт за функціональною ознакою.
6. Вона завжди будується за ієрархічним принципом.
7. Соціальна система має неформальну складову. Неформальна організація спонтанно перетворюється на соціально-психологічне об'єднання, утворене унаслідок тривалого міжособистісного і міжгрупового спілкування на основі системи зв'язків і дій. Неформальна організація відображає соціальну природу громадян і покликана доповнити (компенсувати) формальну організацію.
8. Потреби та інтереси системи та людини можуть не збігатися. Люди змушені об'єднуватися в організації для реалізації своїх цілей та інтересів, які неможливо втілювати окремій людині. Утім, в організації як цілому з'являються свої цілі та інтереси, відмінні від суми цілей та інтересів її членів. Крім того, цілі та інтереси однієї людини (групи людей) можуть суперечити цілям та інтересам другої людини (групи людей) – протиріччя частин усередині цілого.
9. Соціальна система має здатність до самовідтворення, саморегулювання, самоорганізації.
10. Їй властива адаптивність, проактивність, здатність формувати власне довкілля.
11. Для соціальних систем притаманна наявність соціальної пам'яті (фіксація досвіду та його використання).
12. Для соціальних систем можливе існування (суперечність) різноманітних тенденцій та процесів.

Для конструктивного визначення системи загалом і системи управління як соціально-економічної системи зокрема потрібно виокремити системоутворювальні чинники.

Основним системоутворювальним чинником системи є її загальна функція, а

загальною функцією соціально-економічної системи є перетворення накопичених у суспільстві ресурсів у формі власності й знань для задоволення потреб суспільства.

Щодо досліджуваних систем, загальна функція проявляється як місія організації. Місію формує сама організація, відокремлює з простору потреб суспільства і демонструє, яку саме роль вона виконує для загального середовища.

Ще одним концептуальним системоутворювальним чинником є мета, яка переважно відображає внутрішні потреби системи і не має суперечити функції (місії) системи. Несуперечність місії та цілей організації зумовлено тим, що цілі є конкретизацією та декомпозицією місії, описом її у вимірних поняттях. Мету слід сприймати як бажаний майбутній результат, здатний задовольнити вихідну потребу кількісно (скільки); якісно (що); у часі (коли); відповідальним виконавцем (ким); обмеженими ресурсами (чим).

Під час дослідження систем управління важливо вивчити їх компоненти, що забезпечують стійкість і розвиток. Такими компонентами стають структура (формальна складова) та культура (неформальна складова). Особлива увага до структури та культури зумовлена тим, що вони фіксують певну якість соціально-економічної системи та багато в чому зумовлюють поведінку її окремих елементів. У майбутньому підвищиться роль культури як основи сталості організації та культура замінить структуру. Водночас у соціально-економічній системі наявні безліч протиріч: працівника та особистості, свободи та необхідності, системи та елемента, мінливості й стабільності, організації та самоорганізації, формального та неформального. Ці протиріччя зумовлюють розвиток системи.

Як і будь-яка система, система управління має межі, що визначають її сферу впливу та взаємодію з оточенням. Поняття межі системи відображає точку контакту з іншими системами або зовнішнім середовищем, визначаючи ступінь її відкритості й адаптивності. У сучасних умовах, особливо в контексті підприємств електронної комерції, ці межі є гнучкими, оскільки всі процеси потребують постійного обміну даними між внутрішніми та зовнішніми елементами системи управління.

Система управління підприємства електронної комерції як відкрита система постійно зазнає зовнішніх впливів. Із цього випливає, що зовнішнє середовище є наступним системоутворювальним чинником.

Як елементи зовнішнього середовища виокремлюють економічні, політичні, технологічні, правові, демографічні, екологічні та культурні умови. Такі умови становлять другий рівень впливу (створюють передумови для першого), тобто мають опосередкований вплив.

Перший рівень впливу прямо та безпосередньо впливає на систему. До нього зараховують такі чинники, як споживачі, постачальники, партнери, конкуренти.

Управлінська діяльність залежить від певних закономірностей і принципів, які також взаємопов'язані та доповнюють одне одного, тобто теж є цілісною системою. Лише в системній єдності вони утворюють обов'язкову передумову правильного формування, функціонування та розвитку систем управління.

Узагальнюючи розглянуті основні положення, можемо виділити основні концептуальні ідеї щодо систем управління підприємством. З усього різноманіття систем, з урахуванням низки класифікаційних ознак, система управління підприємством визначена як штучна, реальна, тимчасова, динамічна, велика, відкрита, активна, імовірнісна, організаційна, соціально-економічна. Основними системоутворювальними чинниками системи управління підприємством є загальна функція (місія), ціль, зв'язки та зовнішнє середовище.

Наявність людини, тобто суб'єктивного чинника в системі управління підприємством, не дає підстави говорити про цю систему лише в цілому, а зумовлює наявність індивідуального. Проте системи управління підприємством є закономірним продовженням еволюційного розвитку форм організації різної природи, детермінуються і підпорядковуються загальним принципам і закономірностям системної еволюції. Системи управління підприємством мають життєвий цикл, що складається з чотирьох етапів – виникнення, становлення, зрілості й перетворення.

Основою стійкості системи є її структура, але поступово на роль основи висувається організаційна культура підприємства [63]. Джерелом розвитку системи

управління як соціально-економічної системи є різноманітні протиріччя (наприклад, свободи та необхідності, інтереси системи та окремої людини).

Сучасна модель системи управління в методологічному аспекті є перехідним етапом від кібернетичного до синергетичного підходу, а у практичному аспекті може бути інструментом для аналізу та проєктування систем управління підприємством.

Загальними елементами в усіх моделях є керівна і керована підсистеми, а також організаційна структура управління. Таким чином, у дослідженні складу системи управління підприємством першочергового значення набуває співвідношення таких елементів, як функції управління, принципи управління, механізм управління, процес управління, кадри управління тощо.

Організаційна культура підприємства, як характеристика організації, охоплює не тільки відносини управління (коректніше в цьому разі говорити про управлінську культуру), а й взаємини між людьми (надіндивідуальна, соціальна складова) у системі управління, та виражає її неформальну форму. Саме завдяки їй є можливість відрізнити одну систему управління підприємством, тобто механізм її реалізації, від іншої.

Із цього випливає, що в сучасну модель системи управління підприємством слід долучити такі ключові елементи, як підсистема, що управляє (апарат управління), та підсистема, якою управляють (об'єкт управління). Вони взаємодіють через процес управління, який ґрунтується на організаційній культурі підприємства, організаційній структурі управління та механізмі управління. Структурну схему зв'язків між такими підсистемами зображено на рис. 1.4.

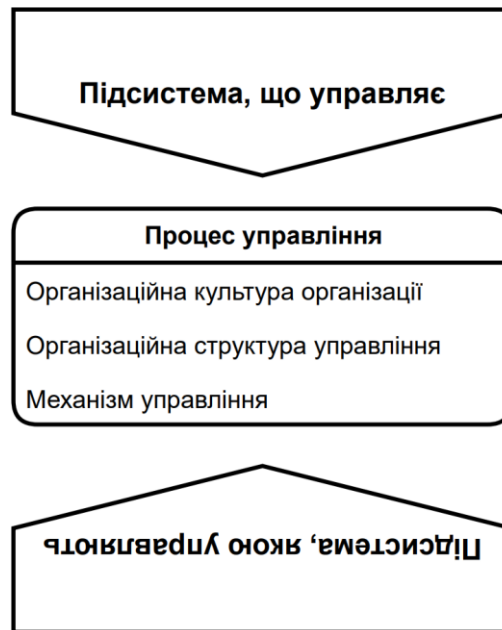


Рисунок 1.4. Структурна схема сучасної моделі системи управління підприємством

Джерело: авторська розробка.

На відміну від попередньої, кібернетичної моделі, де всі внутрішні процеси були сховані за «чорною скринькою», сучасна модель системи управління підприємством демонструє конкретний механізм взаємодії керувальної та керованої підсистеми.

Керувальну підсистему можна подати у вигляді апарату управління, який охоплює осіб, що виконують адміністративно-управлінський функціонал та обіймають відповідні посади. Цей персонал наділено відповідними правами, повноваженнями і ресурсами для спеціалізації на виконанні закріплених функцій управління.

Апарат управління становить систему організованих функцій та сукупність структурних підрозділів, що виконують певні завдання, потрібні для досягнення поставлених цілей. Працівниками апарату є керівники, спеціалісти і службовці, яких разом характеризують як менеджерів.

Сучасний період розвитку корегує характеристику керуючої підсистеми. Зазвичай системи управління або обмежуються розглядом трьох класичних рівнів апарату управління, або їхнім предметом дослідження стає окремо корпоративний рівень управління, але обидва підходи не є повністю коректними.

Серед основних концепцій формування системного менеджменту підприємства слід виокремити підприємницькі концепції: управління, контролінгу і реінжинірингу. Усі системи управління бізнес-організаціями ґрунтуються переважно на одній із зазначених концепцій або є еkleктичним поєднанням елементів усіх трьох.

Усе більш популярним стає підхід, відповідно до якого еволюція систем управління підприємством зумовлена еволюцією навколишнього середовища. Ця концепція зробила великий внесок у розуміння процесу формування системи управління, оскільки вперше основною причиною змін систем управління вказано саме зовнішнє середовище та його характеристики. Крім цього, визнано відкриту природу систем управління, зроблено періодизацію еволюційного процесу, запропоновано окреслення низки чинників зовнішнього середовища, серед яких виробничо-ринкові чинники, взаємовідносини з державою та суспільством. Недоліками цієї концепції можна вважати просту констатацію змін систем управління, що не передбачає конкретизації змін усередині системи.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зауважити, що на формування систем управління підприємством протягом XX сторіччя вплинули передусім такі чинники, як наукові концепції управління; ринкове середовище; науково-технічний прогрес; державна політика; ціннісні орієнтації суспільства; загальноекономічні та загальнополітичні процеси.

З огляду на вищевикладене, об'єктивний характер історичного процесу дає змогу стверджувати, що дія таких чинників зумовила зміни в системах управління підприємством або, інакше кажучи, наведені чинники визначили загальні риси в системах управління підприємством та створили передумови для їх подальшої стандартизації, класифікації та уніфікації.

Отже, сучасна модель системного менеджменту має орієнтуватися на активне застосування цифрових технологій, має враховувати людський фактор та розвивати культуру адаптивності. Практична спрямованість такої моделі передбачає широке використання методів моделювання, алгоритмічного прогнозування поведінки клієнтів і гнучких цифрових інструментів. Це забезпечить стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічно змінюваного ринку електронної комерції.

Зважаючи на щораз більшу роль цифрових технологій у сучасному менеджменті, особливого значення набуває системний менеджмент у сфері електронної комерції. Він має відмінності від традиційних підходів, які характеризуються високим рівнем технологічної інтеграції, автоматизацією бізнес-процесів та використанням алгоритмів штучного інтелекту [64]. Деталізація цієї концепції дає змогу краще зрозуміти особливості менеджменту в цифровому середовищі.

Таким чином, **системний менеджмент підприємства електронної комерції** – це комплексний підхід до управління, що ґрунтується на цифровій інтеграції всіх функціональних елементів підприємства в єдину керовану систему. Його ефективність визначається взаємозв'язком внутрішніх і зовнішніх чинників, використанням аналітичних технологій для ухвалення рішень, а також адаптивністю до динамічного цифрового середовища.

Ключовим елементом системного менеджменту підприємства електронної комерції є цифрова інфраструктура, яка оптимізує бізнес-процеси через управління потоками даних, застосування алгоритмів штучного інтелекту, блокчейн-технологій для захисту транзакцій, кібербезпеку, а також автоматизацію фінансового менеджменту і корпоративного управління. Це сприяє гнучкості, стійкості й інноваційному розвитку підприємства електронної комерції.

1.2. Детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції

Участь України у формуванні глобального інформаційного суспільства створює сприятливі умови для розвитку електронної комерції, що сприяє зростанню конкурентоспроможності національної економіки.

У науковій літературі на сьогодні немає єдиного визначення поняття «електронна комерція», але більшість вітчизняних авторів, зокрема Н.С. Меджибовська [65], визначають її як взаємодію комерційних структур через мережу Інтернет. Водночас, наявні ширші підходи (див. додаток А), які охоплюють додаткові аспекти – фінансові транзакції, дистанційні продажі товарів та послуг, взаємодію суб'єктів через телекомунікаційні мережі.

Досліджуючи електронну комерцію, дехто ототожнює це поняття з електронною торгівлею, оскільки саме електронна торгівля є ключовою ланкою електронної комерції в умовах сучасного розвитку глобальної мережі Інтернет.

Так, О. Л. Андронік та А. В. Воронін [66] уважали, що поняття електронної комерції можна трактувати у широкому сенсі як будь-яку економічну діяльність з використанням електронних інформаційних технологій, та у більш вузькому сенсі як комерційну діяльність з купівлі або продажу товарів та послуг у мережі Інтернет для отримання прибутку.

Частково так ототожнюють поняття через те, що електронна торгівля останнім часом набуває все більшого поширення, поступово витісняючи з низки сфер традиційну роздрібну торгівлю через забезпечення максимально зручного для споживачів укладання та виконання угод B2C (Business to Consumer, або «бізнес для споживача»), та навіть для сегмента B2B (Business to Business, або «бізнес для бізнесу»).

Водночас слід погодитися з дослідниками, що вказують на неможливість ототожнення аналізованих понять. Сутність англomовного терміна «electronic commerce» згідно з тлумаченням, яке надала Всесвітня організація торгівлі (ВТО [67]), розуміють «як виробництво, розподіл, маркетинг, продаж або доставляння товарів та послуг за допомогою електронних засобів».

Отже, електронна торгівля є вузким поняттям, ніж електронна комерція, тому потрібно розрізняти ці поняття, розглядаючи електронну торгівлю як складову електронної комерції.

Аналіз наявних підходів до визначення дефініції «електронна комерція» у чинному законодавстві, вітчизняній та зарубіжній науковій літературі (Додаток А) свідчить про брак єдиного підходу до визначення електронної комерції, що зумовлено її багатогранною природою та динамічним розвитком. Досить неоднозначними залишаються формулювання щодо сутності профільних операцій та правочинів, повноти переліку актів торгівлі за допомогою електронних засобів, протиріччя між визначенням електронної комерції та бізнесу. Ураховуючи наявні теоретичні суперечності, недостатню увагу до соціально-поведінкових змін, а також трансформаційні процеси у взаємодії між суб'єктами ринку, доцільно сформулювати авторське визначення електронної комерції, яке б комплексно відображало її сучасний зміст і функціональне призначення.

У цьому дослідженні автор пропонує **визначати електронну комерцію як сукупність взаємодій та провадження ділових операцій між організацією та споживачем для надання продукції та/або послуги завдяки укладанню електронної торговельної угоди за схемою «бізнес – споживач» за допомогою мережі Інтернет та/або інших телекомунікаційних мереж.** Під організацією слід розуміти юридичну особу, яка виконує власні функції з відповідальністю, повноваженнями та взаємовідносинами, щоб досягати своїх цілей. У контексті дослідження під терміном «споживач» розуміємо окремого представника суспільства, який використовує мережу Інтернет та/або інші телекомунікаційні мережі для придбання продукції та/або послуг для особистих, сімейних або побутових цілей. Термін «споживач» охоплює також потенційних споживачів, які не мають наміру щось купувати, але потрапляють під вплив маркетингових кампаній.

Дослідження наявних формулювань та джерел їх походження продемонструвало, що кожне фахове визначення електронної комерції містить

правову, технологічну та структурно-процесну складову. За сутністю підходів до визначення поняття електронної комерції виокремимо такі, як на рис. 1.5.

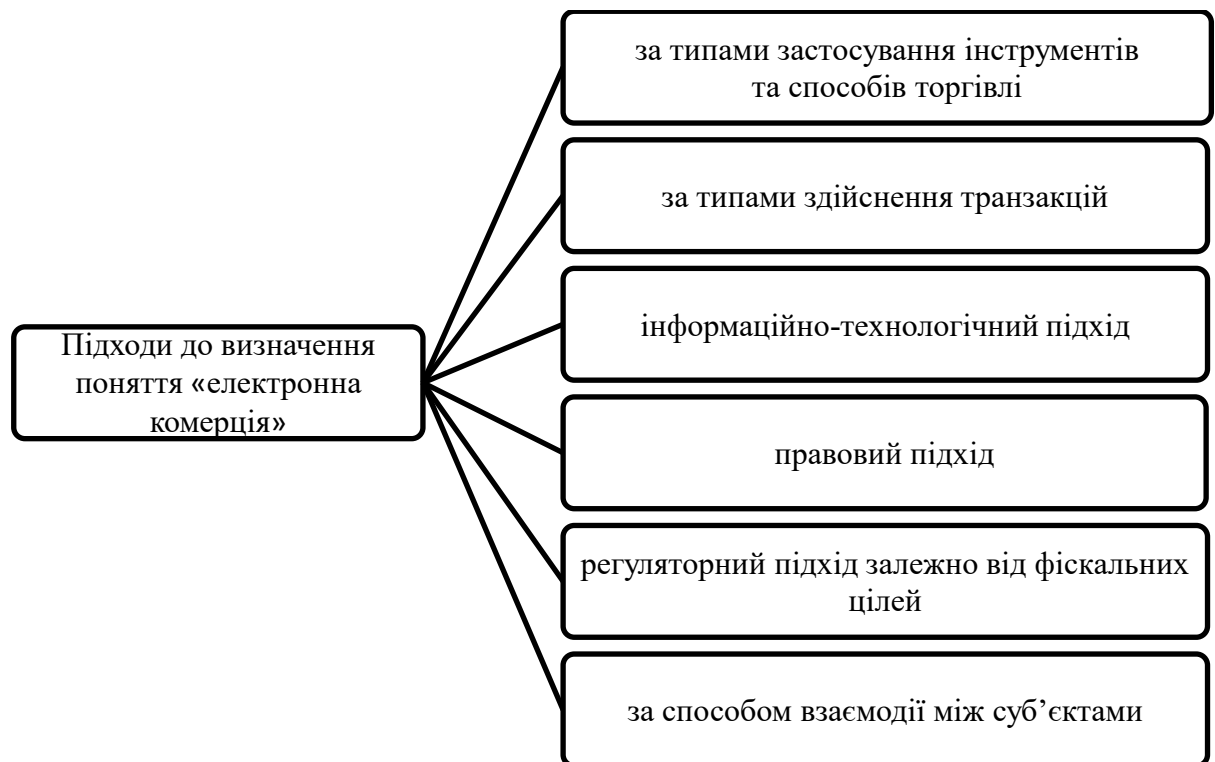


Рисунок 1.5. Класифікація підходів до визначення поняття електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Потрібно зауважити, що детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції важливо дослідити саме з системним підходом. Як вже згадувалося вище, автор теорії систем Л. Берталанфі сформулював принцип відкритості систем, відповідно до якого жодну з них не можна розглядати як ізольовану, потрібно враховувати її постійний обмін матеріальними, енергетичними та інформаційними ресурсами із зовнішнім середовищем.

Аналізуючи електронну комерцію з погляду системного менеджменту, потрібно враховувати методи її регулювання, особливо в умовах антикризового та посткризового управління економікою, спричиненого пандемією Covid-19 та

збройною агресією російської федерації проти України. Унаслідок цих подій електронна комерція суттєво трансформувалася, охоплюючи як стрімке зростання обсягів онлайн-торгівлі у 2020–2021 роках, так і повний занепад ринку електронної комерції в Україні на початку 2022 року, руйнування усталених ланцюгів постачання та необхідність швидкої перебудови логістичних маршрутів [68], підвищені вимоги до кібербезпеки та зміни в поведінці споживачів.

Ураховуючи сучасні аспекти системного менеджменту, у цій роботі слід приділити окрему увагу детермінантам системного менеджменту підприємства електронної комерції, зокрема визначенню місця стандартизації як одного з ключових механізмів упровадження системного менеджменту, оскільки вона забезпечує формування уніфікованих підходів для функціонування суб'єктів ринку електронної комерції, знижує ризики правових колізій та сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі в умовах нестабільного економічного середовища.

З огляду на це в дослідженні маємо розглянути діяльність підприємств електронної комерції на основі системного підходу як функціонально взаємопов'язану сукупність суб'єктів за участю покупців, продавців, фінансових інститутів, елементів уніфікації державного регулювання, системи безпеки угод, інформаційно-комунікаційних технологій.

Розглядаючи детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції, важливо також згадати наявну термінологію. Згідно з визначенням, детермінанта – причина, що визначає виникнення явища, а також істотна ознака якогось об'єкта [69] або чинник, що зумовлює певне явище, подію [70]. Натомість С. А. Дробот [71] тлумачить детермінант як чинник, який впливає на певний економічний процес.

До основних зовнішніх детермінантів, що визначають особливості системного менеджменту підприємства електронної комерції, слід зарахувати технологічні чинники, економічну складову, політико-правові та соціально-культурні аспекти, а також конкурентне середовище (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Зовнішні детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Більш детально окреслені зовнішні детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції розглянемо далі.

Слід зауважити, що у ХХ столітті стався технологічний прорив, унаслідок якого обсяги інформаційних потоків, які проходять через окремо взятую економічну систему за певний інтервал часу, стали набагато вищими, ніж раніше.

Технологічні чинники, особливо широкосмуговий доступ до інтернету, автоматизація процесів через штучний інтелект і хмарні технології, є ключовими для забезпечення оперативності й гнучкості системного менеджменту підприємств електронної комерції.

Із цієї причини саме сучасне суспільство слід характеризувати як інформаційне. Технологічні особливості взаємодії з інформацією натеper мають урахувувати підприємства, що не лише безпосередньо працюють у ІТ-сфері, але й виробляють товари та послуги. Ураховуючи стрімкі темпи розширення обсягів

передавання та оброблення інформації, можна стверджувати, що вона сьогодні перетворилася на особливу форму існування матерії. Таким чином, кожен продукт або послуга, що виробляють у сучасній економіці, умовно кажучи, перебуває паралельно у двох формах: матеріальній (або нематеріальній, якщо йдеться про послугу) та інформаційній. Та якщо матеріальна форма існування продукту (послуги) звична для сприйняття, то інформаційна потребує додаткового теоретичного осмислення як феномен, що виник в умовах сучасного інформаційного суспільства [72].

У його структурі можна назвати дві основні компоненти:

1) інформаційний аспект наявності продукту або послуги, що зумовлений офіційними відомостями про них, які формує безпосередньо виробник (надавач послуг). До цього аспекту зараховують: інформацію (назва, фізико-хімічні, технічні та споживчі характеристики, відомості відповідно до національних та міжнародних стандартів якості й екології, наявність потрібних сертифікатів та ліцензій), що стосується безпосередньо продукту або послуги, та інформацію, яку поширюють під час офіційних заходів (реklamних подій, дегустацій та інших PR-акцій), які організовує виробник продукту або послуги;

2) інформація про продукт (послугу) (обговорення продукту або послуги у ЗМІ, відгуки на форумах в мережі Інтернет тощо), що формується незалежно від виробника.

Таким чином, інформація є важливою складовою соціально-економічних процесів, які враховують особливості розвитку сучасних технологій її створення, передавання та оброблення.

Досліджуючи детермінанти системного менеджменту, слід виокремити соціально-культурні аспекти. Цей детермінант потрібно розглядати з позиції цифрових трансформацій як бізнес-середовища в частині взаємодії з покупцями, так і змінювання споживчих трендів та поведінки покупців. У цьому разі можна спостерігати, як сукупність інформації за допомогою алгоритмів її оброблення дають змогу окреслити певні закономірності розвитку природи та суспільства

для подальшого ухвалення та реалізації управлінських рішень. Усе це формує сучасну економіку знань.

Постійне зростання цифрової грамотності населення позитивно впливає на розширення бази для підбору кваліфікованого персоналу та приріст споживчої аудиторії через зміцнення довіри до онлайн-торгівлі. Формують і використовують інтелектуальний капітал в управлінні, аналізуючи поведінку клієнтів, персоналізуючи комерційні пропозиції та цілеспрямовано впливаючи через соціальні мережі на певну аудиторію для збільшення продажів. Використовуючи такий широкий спектр цифрових інструментів, формують тренд на глобалізацію та зміни в культурних уподобаннях споживачів. Як невід’ємну складову цього детермінанта слід розглядати етичні питання застосування згаданих технологій впливу на споживачів у сфері електронної комерції.

Сучасний світ перебуває на етапі переходу до господарського устрою, який фахівці назвали «постіндустріальною, інформаційною економікою» чи «економікою знань», чому присвятили свої роботи Р. Халл [73] та М. Сокол [74]. Через автоматизацію рутинних процесів і зниження потреби в традиційних посадах підвищується створює попит на працівників, які володіють сучасними цифровими навичками з аналітики великих даних, штучного інтелекту, цифрового маркетингу, а через нові форми побудови трудових відносин (дистанційна робота, фриланс, аутсорсинг) створюють тренд на глобалізацію ринку праці.

Динамізм розвитку економіки знань у сучасному світі та їх перетворення на фундамент господарського життя суспільства зумовлює такі особливості управління знаннями, як важливі детермінанти системного менеджменту підприємств електронної комерції:

- 1) технології, що ґрунтуються на знаннях, через високий рівень складності вже не можуть мати індивідуальний характер, тобто коли їх провадить лише один виконавець. З огляду на це всередині організацій, які дотичні до застосування технологій, що ґрунтуються на знаннях, до яких відносять

належать підприємства електронної комерції, та на підприємствах з виробництва товарів та послуг, як зазначав Х. Ніав [75], має бути чіткий розподіл обов'язків між менеджерами та операторами, а їхня колективна праця має бути інтерактивною та інтегрованою. За цих обставин зростання значення soft skills у керівників підприємств електронної комерції;

2) працюючи зі знаннями доцільно застосовувати креативні підходи, водночас уніфікувати і стандартизувати дані, виводити на їх основі закономірності, адже знання може бути корисне суспільству, тільки якщо його систематизовано. З огляду на це стандартизація є невід'ємною складовою системного менеджменту, оскільки для нормального функціонування підприємства електронної комерції як організації зі сфери економіки знань, за словами Л. О. Потравки [76], потрібно гармонійно поєднувати тенденції щодо стандартизації та варіативності залежно від поточних потреб. Знання, як й інформація, у сучасних умовах характеризуються дуже високим динамізмом розвитку, що також притаманно підприємствам електронної комерції.

Економічна складова – ще один важливий компонент господарського життя суспільства, у процесі еволюції якого від найдавніших часів до початку XXI ст., знаходив своє місце на всіх основних етапах становлення економіки сучасного типу.

Складовими вказаного детермінанта є рівень купівельної спроможності споживачів, інфляційні процеси та коливання валютного курсу, тарифне та нетарифне регулювання, розвиток інфраструктури цифрових платіжних інструментів (безконтактні платежі, доступність розрахунків у криптовалюти, розвиток FinTech-індустрії) тощо. Звісно, повноцінне формування цього детермінанта неможливе без урахування стану розвитку ринку капіталу, що забезпечує доступність фінансування та інвестицій для підприємств.

Економічна складова розвитку електронної комерції суттєво залежить від поширенням цифрових платежів та безготівкових розрахунків, що змінюють традиційні бізнес-моделі й вимагають відповідної правової бази.

Рівень розвитку грошових операцій, що проводять в інформаційному середовищі, в окремо взятій країні залежить від чинників не лише технічного, а й юридичного характеру. Так, український регулятор Національний банк України (НБУ) у «Положенні про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними» [77] наголошує, що випуск електронних грошей та виконання платіжних операцій з ними, як сукупність відносин між емітентом, оператором, агентами, торговцями та користувачами щодо здійснення випуску, розповсюдження, розрахунків за товари, переказів між користувачами-фізичними особами, обмінних операцій, приймання агентом з розрахунків електронних грошей в обмін на готівкові або безготівкові кошти, погашення емітентом електронних грошей та поповнення електронних гаманців.

Таким чином, натеper в Україні розширення масштабів віртуалізації розрахунків обмежується законами, що вимагають їх суворої прив'язки до банківських рахунків.

Проте зберігається загальна тенденція, за якою постіндустріальна інформаційна економіка зумовлює виникнення «інформаційних» грошей, які мають низку особливостей порівняно з «традиційними» грошима та суттєво впливають на зміни у роботі сучасних підприємств електронної комерції.

Політико-правовий чинник також є важливим детермінантом системного менеджменту підприємства електронної комерції, а його значущість варіюватиметься залежно від масштабів та юрисдикцій, у яких функціонує підприємство.

Вказаний детермінант визначає законодавчі, регуляторні та політичні умови, які впливають на діяльність підприємств електронної комерції, формуючи правові обмеження для їх функціонування. Тож нарощування географічної присутності підприємства не тільки ускладнює логістичну складову бізнес-операцій, але і кратно збільшує ризики щодо фінансових втрат через недотримання вимог законодавства країни призначення транзакції. За цих обставин перш ніж ухвалювати управлінські рішення у сфері транскордонної електронної комерції потрібно дослідити законодавчі вимоги іншої країни щодо

захисту прав споживачів та їх персональних даних, відповідності товарів вимогам щодо безпечності продукції тощо.

Однією з визначальних зовнішніх детермінант системного менеджменту підприємства електронної комерції можна вважати конкурентне середовище. Незалежно від розміру підприємства електронної комерції, його стратегії розвитку та особливостей управління – це перший чинник, який слід належно досліджувати до початку економічної активності. Цей детермінант визначає ключові умови функціонування підприємства, його зовнішнє оточення, охоплюючи конкурентів та постачальників, цільову аудиторію – споживачів (їх кількість, платоспроможність, потреби та вимоги) та діяльність державних регуляторів.

Аналіз зовнішніх детермінантів та їх впливу на системний менеджмент сучасного підприємства електронної комерції продемонстрував, що в умовах переходу до постіндустріальної економіки основні економічні процеси мають схильність до переміщення з матеріальної сфери до інформаційної. У цих умовах кардинальних змін зазнають також організація та умови людської праці, зокрема на підприємствах електронної комерції.

Цифровізація бізнес-процесів підприємств електронної комерції вимагає змін у підходах до управління персоналом, охоплюючи підвищення рівня цифрових навичок працівників, впровадження дистанційних моделей роботи і гнучких систем мотивації.

Зміни, що сьогодні відбуваються у соціумі у відповідь на стрімку еволюцію вимог до людини та її функціоналу в умовах економіки знань, залежать від безпосередньо з особливостями взаємовідносин у постіндустріальну епоху, з урахуванням інтегрального впливу інформатизації та інтелектуалізації праці в усіх сферах господарського життя. Ці зміни, за визначенням Є. І. Масленнікова та А. О. Гусєва [78], зумовлені діалектикою двох різноспрямованих тенденцій.

З одного боку, постіндустріальна стадія розвитку людства так само, як і всі попередні, характеризується наявністю соціальних протиріч, з тією лише відмінністю, що сторонами цього соціального конфлікту є групи людей з різним

ступенем забезпеченості капіталом певного типу – знанням та освітою. Глибина та гострота цього соціального конфлікту варіюються у різних країнах та регіонах, залежно від місцевих національних та релігійних особливостей, які залишаються досить потужним та консервативним чинником у культурі багатьох суспільств.

З другого боку, незважаючи на те, що соціальний конфлікт постіндустріальної епохи має дуже гострий та глибокий характер, згідно з основними принципами діалектики та системної самоорганізації, власне новий господарський устрій породжує силу, здатну протистояти деструктивним процесам. Про зростання гуманізації менталітету людей унаслідок підвищення рівня освіти і володіння знаннями свого часу писав також О. В. Пирог [79].

Такою є загальна характеристика найбільш впливових детермінант, що визначають підприємство електронної комерції з погляду системного менеджменту. Зазначені детермінанти є динамічними та змінюються відповідно до тенденціями сучасної економіки. Через їх зміни на мікро- та мезорівнях перебудовуються пов'язані з ними напрями діяльності окремих підприємств, до яких належать підприємства електронної комерції. Кожна детермінанта у своєму впливі на системний менеджмент підприємств набуває нових, невизначених якостей, а внутрішні механізми розвитку підприємства піддаються кардинальним метаморфозам.

Ситуація ускладнюється тим, що на стику аналізованих детермінантів системного менеджменту підприємства електронної комерції під час його діяльності в умовах переходу до економіки нового типу – інформаційної економіки або економіки знань – виникають їх гібридні види із ще більш складними механізмами функціонування, що вимагають більш глибокого вивчення та осмислення з погляду системного менеджменту.

Разом усі розглянуті зовнішні детермінанти, що визначають особливості функціонування підприємства електронної комерції як системи та які мають найбільш динамічний характер, пропонуємо розглядати як єдиний комплекс

умов, що впливають на роботу сучасних підприємств саме на новому, постіндустріальному етапі розвитку економіки.

Отже, зовнішні детермінанти створюють середовище, в якому функціонує підприємство електронної комерції. Водночас ефективність його діяльності залежить й від внутрішніх чинників, які подано на рис. 1.7.

Слід зауважити, що, досліджуючи внутрішні детермінанти, концепцію електронної комерції реалізують інтегрованим ухваленням рішень у таких галузях, як бізнес-діяльність й інформаційні технології. Тож внутрішні детермінанти сфокусовано навколо конкретних бізнес-процесів та потоків ресурсів або інформації, які у сукупності формують сутність електронної комерції.

Внутрішні детермінанти характеризуються інтеграцією та взаємозалежністю, що забезпечує їх ефективну взаємодію за умови впровадження підходів системного менеджменту.

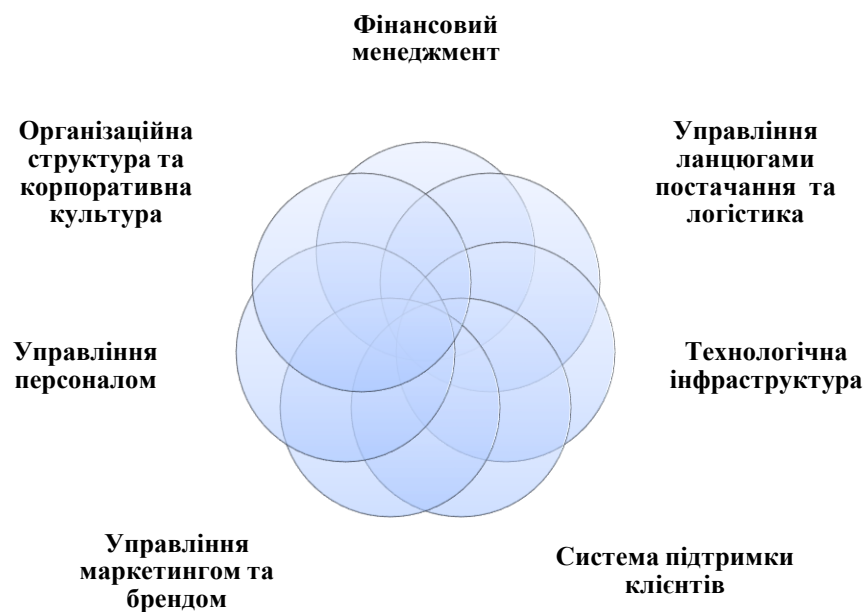


Рисунок 1.7. Внутрішні детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

На рис. 1.7 проілюстровано систему внутрішніх детермінантів підприємства електронної комерції, що складається з фінансового менеджменту, управління

ланцюгами постачання та логістики, технологічної інфраструктури, системи підтримки клієнтів, управління маркетингом та брендом, управління персоналом, а також організаційної структури та сформованої корпоративної культури. Крім того, показано, що внутрішні детермінанти підприємства електронної комерції не функціонують ізольовано.

Кожен внутрішній детермінант є системою, яка генерує певний потік даних, зокрема інформації, фінансових ресурсів, аналітики, товарів або послуг. Водночас, на думку автора, два з наведених внутрішніх детермінантів не є генераторами потоку даних і виконують роль «платформи» для системного менеджменту, адже відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності досягнення мети системного менеджменту в частині безперешкодного обміну інформацією (технологічна інфраструктура) між підсистемою (апарат управління), що управляє, та підсистемою (об'єкт управління), якою управляють. Так само організаційна структура та сформована корпоративна культура є фундаментальними елементами стабільності керованості й функціонування підприємства електронної комерції.

Завдяки якісній організаційній структурі забезпечують можливість ефективного та швидкого ознайомлення виконавців з управлінськими рішеннями, розподілу ресурсів, отримання зворотного зв'язку щодо стану виконання поставлених задач, щоб у цілому підтримувати на належному рівні контрольні функції менеджменту з виконання стратегічних рішень.

Внутрішні детермінанти підприємства електронної комерції взаємопов'язані та формують цілісну систему управління, забезпечуючи узгодженість бізнес-процесів та ефективність досягнення стратегічних цілей.

Технічні аспекти функціонування зазначених компонентів не є визначальними в контексті цього дослідження, оскільки основна увага зосереджена на системному підході до діяльності підприємства електронної комерції. Загальна мета дослідження полягає у підвищенні ефективності функціонування підприємства електронної комерції як цілісної системи.

Завдяки тісній взаємодії згадані детермінанти утворюють інтегровану систему управління, у якій кожен елемент певним чином впливає на інші, чим створює синергетичні ефекти (Додаток Б). Ефективність і стійкість підприємства електронної комерції визначається потужністю синергетичного ефекту, отриманого унаслідок взаємодії між внутрішніми та зовнішніми детермінантами. Більш докладно феномен синергетичних ефектів розглянемо в підрозд. 1.3.

Таким чином, на основі огляду можна виокремити такі узагальнювальні характеристики внутрішніх детермінантів системного менеджменту підприємства електронної комерції:

- внутрішні детермінанти орієнтовані на «реальні» системи (потоки), що є основою функціонування підприємства електронної комерції;
- їх взаємодія ґрунтується на принципах інтеграції, координації та співпраці, що забезпечує узгодженість бізнес-процесів;
- компоненти системного менеджменту підприємства електронної комерції визначаються специфікою «мови електронної комерції», а не абстрактними поняттями загальної теорії систем;
- вони відображають детерміністську природу функціонування підприємства електронної комерції, що передбачає логічну взаємозалежність внутрішніх процесів та їх передбачуваність.

Досліджені внутрішні детермінанти відображають структуровану систему взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують функціонування підприємства електронної комерції та ефективність процесів управління. Вони демонструють, що підприємство електронної комерції є не ситуативною сукупністю окремих елементів, а єдиною інтегрованою системою, у якій кожен компонент виконує важливу роль у реалізації місії підприємства.

Для цілей цього дослідження доцільно зосередити увагу на одному з ключових внутрішніх детермінантів – **технологічній інфраструктурі**, оскільки саме вона визначає основи функціонування та розвитку електронної комерції. Технологічна інфраструктура забезпечує не лише можливість укладання електронних торговельних угод, але й інтегрує різні бізнес-процеси в цифрове

середовище, що зі свого боку робить електронну комерцію самостійною галуззю економіки. Вона є основою для автоматизації операцій, гарантування безпеки транзакцій, оптимізації логістики та персоналізації взаємодії зі споживачами, що створює синергетичний ефект між технологічними рішеннями та бізнес-моделями цифрового ринку.

Технологічна інфраструктура формує **технологічне ядро** підприємства електронної комерції, яке відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, безпеки та ефективності функціонування підприємства, оскільки інтегрує всі критично важливі компоненти цифрової інфраструктури.

Технологічне ядро управлінської системи підприємства електронної комерції складається з таких підсистем:

1. База даних – централізоване сховище інформації про клієнтів, транзакції, товари та операції, яке забезпечує швидкий доступ до даних та підтримку аналітики.

2. Вебінтерфейс – ключовий інтерфейс взаємодії зі споживачами, що охоплює каталог продукції, механізми пошуку, кошик покупок та функції персоналізації.

3. Система безпеки – комплекс заходів для захисту від кібератак, шахрайства та несанкціонованого доступу, що охоплює шифрування, багаторівневу автентифікацію та моніторинг загроз.

4. Платіжний шлюз – механізм оброблення фінансових транзакцій, який забезпечує безпечне здійснення електронних платежів, взаємодію з банками та фінансовими системами.

Зазначені чотири компоненти визначають внутрішній зміст підприємства електронної комерції та становлять його технологічне ядро, що забезпечує реалізацію завдань системного менеджменту (рис. 1.8).

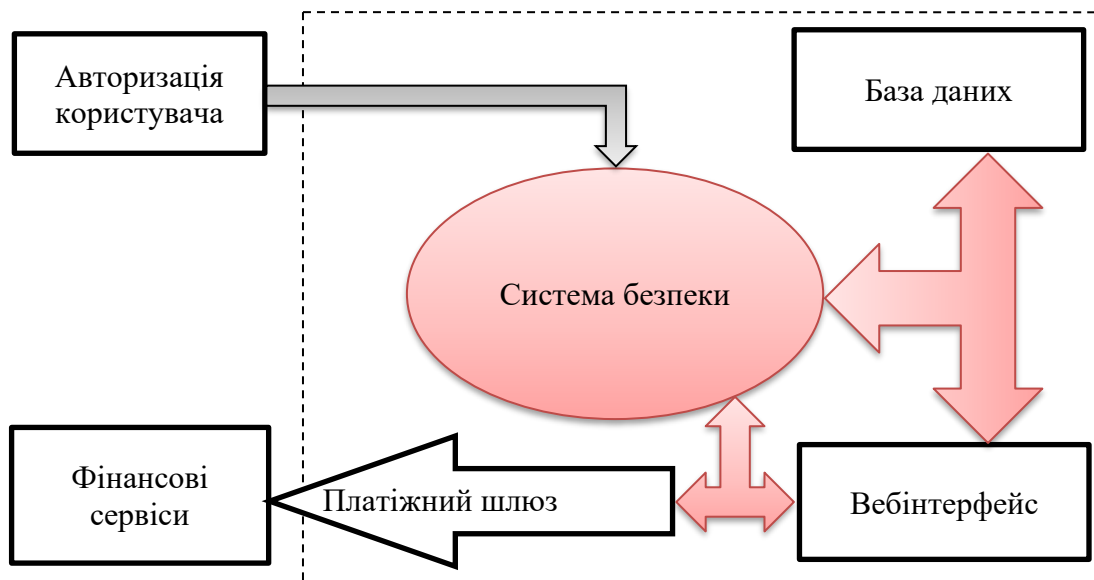


Рисунок 1.8. Структура технологічного ядра підприємства електронної комерції

Джерело: склав автор.

Однією з основних цілей цього дослідження є об'єднати функціонал та складові електронної комерції та подання підприємства зі сфери електронної комерції як єдиної системи. Для забезпечення цілісності й стабільності функціонування такої системи важливий ще один елемент – стандарти. Як зазначав В. Демінг [33], стандартизація є не лише інструментом оптимізації процесів, а й методом організації культурно-технічного життя компанії, що ґрунтується на принципі системності. Відповідно, внесення стандартів до складу системи підприємства електронної комерції принципово важливо в контексті цього дослідження.

Стандарти в діяльності підприємств електронної комерції мають визначальне значення у двох вимірах.

По-перше, на технічному рівні вони забезпечують ефективну взаємодію пристроїв та мереж, що є критично важливим для сталого доступу, належного функціонування зв'язку та проведення електронних операцій, зокрема фінансових. Узгоджені технічні стандарти сприяють сумісності інформаційних систем, підвищенню рівня кібербезпеки та безперебійному функціонуванню

цифрової інфраструктури підприємства. Базовий перелік таких стандартів подано у Додатку В.

По-друге, на рівні організації управління підприємством електронної комерції стандартизація стає ефективним інструментом системного менеджменту. Стандарти менеджменту, які сформовані у вигляді відповідного нормативного документа, регламентують методологічні та правові аспекти управління, а також сприяють гармонізації внутрішніх та зовнішніх операцій підприємства. Крім цього, забезпечують підвищення якості управлінських рішень та рівня ефективності використання ресурсів на всьому ланцюгу бізнес-процесу з надання комерційних послуг у сфері електронної комерції, що зрештою підвищує конкурентоспроможність підприємства. Перелік стандартів, спрямованих на вдосконалення системи менеджменту підприємств електронної комерції, подано в Додатку Г.

На відміну від зазначених вище семи ключових компонентів підприємства електронної комерції як системи, роль та значення стандартів, можливо, є менш помітними. Однак саме стандарти сьогодні щораз більше впливають на формування культури управлінської діяльності підприємств, побудови ефективних моделей інформаційного забезпечення управлінського процесу, що дає змогу своєчасно та якісно оцінювати відповідність вимогам, які ставлять до систем управління на різних економічних рівнях, та знизити витрати на електронні комерційні транзакції.

Узагальнюючи розглянутий у межах цього підрозділу матеріал, можна дійти висновку, що технологічне ядро є ключовою складовою внутрішніх детермінант підприємства електронної комерції, але має пряму залежність від технологічних чинників, як складової зовнішніх детермінант. Це зумовлено природою технологічного прогресу, який визначає можливості цифрової трансформації, інновацій у сфері автоматизації бізнес-процесів, застосування технологій штучного інтелекту, удосконалення заходів кібербезпеки та інтеграції з фінансовими та логістичними системами. Взаємозв'язок технологічного ядра із зовнішніми технологічними чинниками формує адаптивну модель

функціонування підприємства електронної комерції, забезпечуючи його конкурентоспроможність і стійкість до змін у глобальному цифровому середовищі.

Взаємодія між внутрішніми та зовнішніми детермінантами формує адаптивну систему управління підприємством, що дає змогу гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати конкурентні переваги. Крім того, стандартизація відіграє критичну роль у цьому процесі, оскільки вона не лише регламентує використання технологій у межах підприємства, а й визначає правила їх взаємодії із зовнішніми детермінантами.

Оскільки електронна комерція належить до високотехнологічних галузей, стандартизація відіграє важливу роль у формуванні єдиних правил функціонування бізнесу в цифровому середовищі. Вона забезпечує узгоджені принципи взаємодії підсистем, інтеграцію технологічних платформ, безпеку електронних транзакцій та прозорість бізнес-процесів, що сприяє стабільному та прогнозованому розвитку галузі.

Як системоутворювальний чинник, стандартизація об'єднує технологічне ядро підприємства, внутрішні та зовнішні детермінанти в єдину узгоджену структуру. Ураховуючи технічні, організаційні та правові аспекти, стандартизація сприяє адаптивності системи управління електронною комерцією, підвищуючи її ефективність і стійкість у динамічному цифровому середовищі.

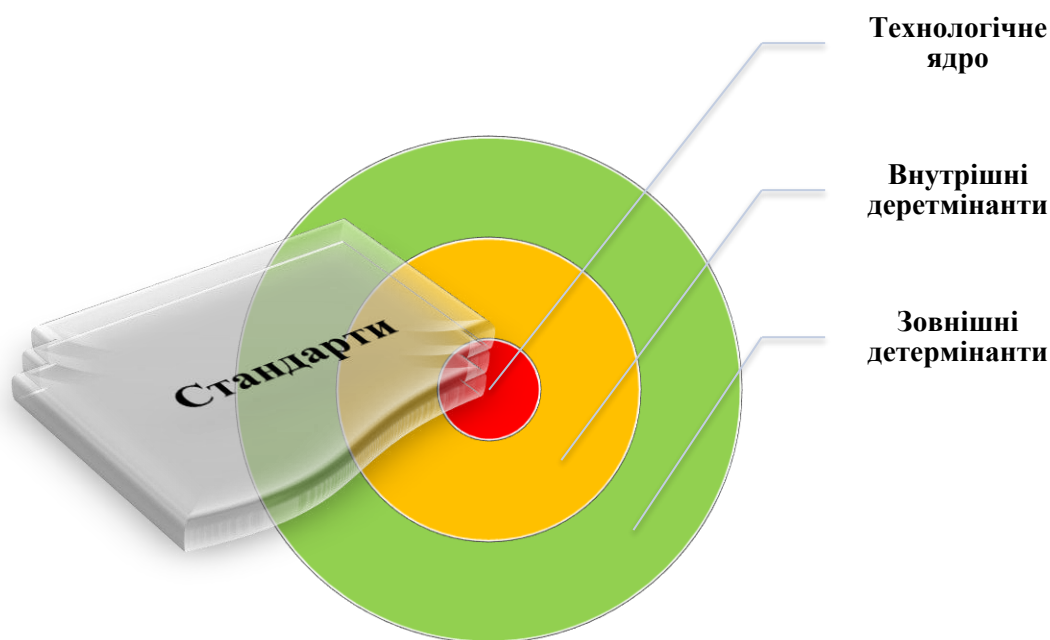


Рисунок 1.9. Стандартизація в структурі системного менеджменту підприємств електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

У лютому 2022 року в Україні набув чинності національний стандарт ДСТУ-П 9172:2021 «Настанови з електронної комерції» [80], який встановлює загальні правила щодо ключових заходів, пов'язаних з електронною комерцією, та надає рекомендації щодо використання певних механізмів, які допомагають суб'єктам електронної комерції та їхньому персоналу, відповідальному за реалізацію та/або поліпшення бізнес-процесів у сфері електронної комерції.

Автором вперше у вітчизняному правовому полі розмежовано суб'єктів електронної комерції:

- **електронний торговельний майданчик (marketplace)** – постачальник послуг, який використовує будь-яке програмне забезпечення (охоплюючи вебсайт, частину вебсайту, мобільний застосунок або інформаційно-телекомунікаційну систему), що належить цьому суб'єкту електронної комерції або він його адмініструє для надання третій стороні, зокрема продавцям, можливості надавати інформацію щодо своєї продукції та/або послуг, а також

забезпечує механізм для укладання електронних торговельних угод зі споживачами.

• **інтернет-магазин** – онлайн-інтерфейс у формі будь-якого програмного забезпечення (охоплюючи вебсайт, частину вебсайту, мобільний застосунок або інформаційно-телекомунікаційну систему), який використовує або адмініструє **електронний роздрібний продавець** для надання споживачам доступу до продукції та/або послуг, які реалізує цей електронний роздрібний продавець, з можливістю укладання електронних торговельних угод зі споживачами.

• **електронний роздрібний продавець** – організація, яка безпосередньо надає продукцію та/або послуги споживачам через інтернет-магазин.

• **продавець** – Організація, що надає продукцію та/або послуги споживачам через електронний торговельний майданчик (marketplace). Для цілей стандарту ДСТУ-П 9172:2021 термін «продавець» уживають стосовно суб'єктів господарювання, які для комунікації та укладання електронних торговельних угод зі споживачами користаються послугами електронного торговельного майданчика (marketplace).

Крім цього, зазначеним документом уперше введено у вітчизняне правове поле низку специфічних для електронної комерції термінів, які дають змогу компаніям ефективніше управляти взаємодією зі споживачами, підвищувати якість обслуговування, знижувати витрати на логістику чи посилювати лояльність клієнтів:

• **контент** (content) – інформаційне наповнення сайту – інформація чи досвід, наданий у формі текстових та/або відеоматеріалів, аудіозаписів чи зображень і спрямований на кінцевих споживачів або аудиторію. Зазначені матеріали розробив безпосередньо суб'єкт електронної комерції або скопіював з дотриманням вимог чинного законодавства щодо авторських прав та розмістив електронний роздрібний продавець та/або продавець, або електронний торговельний майданчик на онлайн-ресурсі.

• **омніканальність; усеканальність** (omnichannel) – інтеграція кількох каналів (вебінтерфейс, мобільний застосунок, електронна пошта, чат,

месенджер, соціальні мережі, голосове або текстове повідомлення тощо) комунікації та взаємодії споживача з організацією для створення цілісної та послідовної системи обслуговування споживача, яка забезпечуватиме можливість його безшовного переходу між різними каналами комунікації та формування єдиної бази щодо історії запитів конкретного споживача. Перехід від одного каналу комунікації з організацією до другого має відбуватися без утрати історії контексту звернення споживача.

• **фулфілмент; виконання (fulfilment)** – комплекс операцій з моменту оформлення замовлення споживачем і до моменту отримання ним покупки. Для цілей цього стандарту термін «фулфілмент» комплекс операцій з моменту, коли споживач оформив замовлення, і до моменту, коли він отримав покупку (товар, послугу). Для цілей цього стандарту термін «фулфілмент» уживають як запозичення в транслітерації, адже в українській мові немає аналогічного терміна, який би максимально точно передавав зміст англомовного.

Зазначений стандарт має об'єктивний та загальнонаціональний характер і всім підприємствам сфери електронної комерції в Україні рекомендовано вибудовувати економічні відносини відповідно до його вимог.

Необхідність його впровадження, з погляду системного менеджменту, зумовлена тим, що бізнес-процеси підприємств електронної комерції ґрунтуються переважно на нематеріальних ресурсах і дещо менше – на матеріальних. В умовах постіндустріальної економіки стандартизація набуває особливої ваги адже є інструментом для вирішення гострої проблеми виживання та адаптації підприємств електронної комерції, яка вимагає підвищення якості, комплексності й цілеспрямованості управління.

Таким чином, щоб діяльність підприємств електронної комерції в Україні відповідала вимогам сучасної економіки (постіндустріальної економіки, економіки знань), їх системний менеджмент має пройти наукове переосмислення, унаслідок якого потрібно розв'язати такі проблеми:

1. Брак єдиного погляду на сутність і особливості системного організаційного управління, який охоплював би весь перелік атрибутів

сформованої наукової дисципліни, а саме: чітке визначення власне системного менеджменту підприємств електронної комерції, об'єкт і предмет вивчення науки про нього та методологія пізнання.

2. Слабка інтегрованість системного підходу до організаційного управління підприємствами електронної комерції, брак уніфікованих уявлень про зв'язки системного менеджменту передусім зі стратегічним управлінням.

3. Брак єдиного розуміння того, які детермінанти визначають передусім особливості системного менеджменту підприємств електронної торгівлі.

4. Еклектичність під час практичного впровадження системного менеджменту на підприємствах електронної комерції – передусім стандартів системної організації бізнес-процесів.

5. Складність вимірювання практичних результатів системного менеджменту на підприємствах електронної комерції та його ефективності.

6. Істотний розрив між теорією впровадження системного менеджменту в процеси ухвалення управлінських рішень на підприємствах електронної комерції та практикою його фактичної реалізації.

Остання проблема посідає особливе місце серед названих, оскільки саме вона є їх загальною квінтесенцією, і саме її найбільше відчують у своїй діяльності підприємства електронної комерції та їх менеджери-практики. Причиною є те, що системний менеджмент має пройти шлях від наукового обґрунтування до реального втілення в діяльності підприємств електронної комерції на різних щаблях організаційного управління – стратегічному, тактичному та оперативному.

Наведений аналіз зовнішніх та внутрішніх детермінант дає змогу визначити ключові чинники, що забезпечують системність і ефективність менеджменту підприємств електронної комерції. Запропонована модель детермінантів стане методологічною основою для подальшого дослідження практичних аспектів упровадження системного менеджменту на підприємствах електронної комерції в наступних підрозділах роботи.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції

Електронна комерція як підмножина електронного бізнесу, у контексті все більш відчутного впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси, стає альтернативою класичним торговим процесам. Через цифровізацію національного та глобального ландшафту функціонування підприємств електронної комерції посилюється конкуренція між ними та актуалізуються завдання перманентного вдосконалення та оптимізації їх бізнес-моделей. Нові технологічні та бізнес-процеси, що з'являються унаслідок дифузії інформаційних технологій, трансформують бізнес-моделі підприємств електронної комерції та потребують розроблення дієвого оцінного підходу щодо ефективності їх системного менеджменту.

У процесі цього дослідження методичні засади оцінювання ефективності системного менеджменту ґрунтуються на системному та комплексному підходах. У методику оцінювання додано концептуальний аналіз сучасних управлінських підходів, зокрема врахування їх окремих теоретичних елементів, складових технологічного ядра й надбудови системи менеджменту, застосування еталонного методу та методу факторного аналізу експертних оцінок синергетичних ефектів продуктів взаємодії технологічного ядра і надбудови. Кінцевою метою оцінювання системного менеджменту підприємств електронної комерції є виявлення впливу агрегованої ефективності синергії технологічного ядра і надбудови на множину управлінських рішень, які спрямовані на прискорення позитивної динаміки рентабельності підприємств електронної комерції.

Експертне оцінювання проводять за допомогою методу соціологічного опитування (експерименту) вибірки менеджерів підприємств електронної комерції (розд. 2), а також на основі факторного аналізу (кореляційний метод) через побудову моделі розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізації та цифровізації (розд. 3).

Концептуальна база оцінювання ефективності менеджменту підприємства електронної комерції охоплює аналіз джерел інформаційного забезпечення аналітичного оцінювання індикаторів онлайн-комерції через бухгалтерський підхід щодо обліку доходів, витрат і фінансових результатів підприємства. Алгоритм оцінювання ефективності менеджменту, згідно з методикою М. В. Корягіна та І. Б. Плотніченко [81], полягає в оцінюванні масштабу та ефектів електронної комерційної діяльності, а також виявленні на цій основі напрямів стратегічної гри на онлайн-ринках. Як наголошували у своїй роботі Н. Є. Селюченко та А. М. Білогрива [82], ефективність управління електронною комерцією також безпосередньо залежить і від її здатності забезпечити безперервність бізнес-процесів та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Вивчення методологічних підходів до аналізу впливу менеджменту електронної комерції на кінцеву ефективність бізнесу виявляє витратний підхід, підхід оцінювання гнучкості підприємства електронної комерції, підхід зіставлення показників витрат і доходів згідно з методологією Т. Р. Цалко та С. М. Невмержицької [83], а також виявлення впливу бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємства електронної комерції, маркетинговий підхід та загальний таксономічний підхід до ефективності.

Кожен з названих підходів, їх ключові тези та авторів доцільно розглянути більш детально. Так, П. Баршкаускас, Т. Шараповас та А. Цвілікас [84] зауважили, що кількісний та якісний аналіз впливу електронної комерції на ефективність бізнесу демонструє, що основними позиціями витрат, які безпосередньо залежать від упровадження та використання електронної комерції та зазнають досить великих змін, є середня вартість управління запасами, вартість процесу замовлення матеріалів та робочої сили.

Водночас, згідно з висновками К. Аль-Омуш, В. Саймон-Моя та Д. Сендра-Гарсія [85], ефективність менеджменту підприємств електронної комерції оцінюють за ступенем її проактивності, яка відображає гнучку здатність підприємства відчувати зміни в навколишньому середовищі та швидко реагувати

на технологічні інновації, підвищуючи свою стійкість і гнучкість у турбулентному середовищі.

Основним критерієм оцінювання ефективності управління підприємствами електронної комерції може бути вплив ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств. Н. Соколова [86] стверджувала, що така оцінка охоплює етапи налаштування взаємодії (розроблення вебінтерфейсу, планування маркетингових кампаній, забезпечення високої якості користування сайтом онлайн-покупцями), підтримки (обслуговування онлайн-покупців та швидке виконання замовлень) та моніторингу (перманентний аналіз ефективності здійснених заходів) для гнучкого корегування управлінських стратегій і тактик.

Л. В. Фролова та Т. І. Носова [87] у власноруч розробленій системі ключових індикаторів оцінювання ефективності маркетингових заходів у електронній комерції довели, що методичні засади оцінювання ефективності управління можуть полягати у створенні системи індикаторів за принципами цілеспрямованості, системності, комплексності, вимірюваності, релевантності, об'єктивності й збалансованості. До методики оцінювання авторки додали також модель ухвалення клієнтами рішень щодо купівлі та етапи оцінювання ефективності електронної комерційної діяльності й зростання конверсійності сайту для оптимізації продажів.

Для глибокого аналізу ефективності будь-яких процесів доцільно застосовувати також еталонно-таксономічний метод А. Хевнер та С. Чатерджі [88], адже саме він визначає пошук найкращого або оптимального способу розв'язання практичних проблем інформаційних систем. Натомість метод таксономії, який розробила І. Демінгез з колегами [89], тобто ранжування багатовимірних об'єктів, потребує формування достатніх якісних ознак ідентифікації його корисності.

Еталонно-таксономічний метод передбачає порівняння досліджуваних об'єктів з умовним «еталоном» (ідеальним показником). Це дає змогу визначити ступінь наближення реальних підприємств до найвищих стандартів ефективності

менеджменту. Водночас антиеталон, згідно з монографією О. Г. Янкового [90], є нижньою точкою відстані, від якої треба триматися подалі для відповідності оптимальному вектору.

Таким чином, згідно з пропонованим у цій роботі методичним підходом, оптимальним вектором є агрегована ефективність синергії технологічного ядра і надбудови (агрегований синергетичний ефект) системного менеджменту підприємства електронної комерції. Еталонами при чому є максимальні значення синергетичних ефектів, створюваних унаслідок взаємодії чинників технологічного ядра і надбудови системного менеджменту (100 %, або 1). Агрегований синергетичний ефект становить матрицю ефективних управлінських рішень підприємства електронної комерції щодо впровадження продуктів взаємодії технологічного ядра та внутрішніх (надбудова) чинників.

Загальна методологія оцінювання ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції на *доекспериментальному* етапі охоплює такі кроки:

- концептуальний аналіз сучасних управлінських підходів до оцінювання ефективності менеджменту підприємств електронної комерції;
- визначення результатів взаємодії чинників системного управління, розкриття змісту нових категорій, що виникають унаслідок такої взаємодії;
- складання матриці продуктів взаємодії чинників системного управління, з урахуванням емпіричного коефіцієнта μ , за яким визначають питому вагу чинника в ефективності системного менеджменту і який залежить від специфіки кожного підприємства електронної комерції;
- виявлення явних синергетичних ефектів таких продуктів, множина яких складається і з неявних прихованих потенційних ефектів (SE1, SE2, ..., SE_n), кількість яких залежить від ефективності системи менеджменту.
- оцінювання похідних соціальних та економічних ефектів синергії.

На етапі соціологічного експерименту (розділ 2) оцінювання ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції охоплювало такі кроки:

- розроблення одиниць вимірювання синергетичних ефектів; складання анкети із запитаннями про ефективність взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи, оцінювання їх синергетичних ефектів та динаміку рентабельності за останні кілька років.

- формування початкової вибірки підприємств електронної комерції через збирання їх електронних адрес рандомним способом з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, розсилання електронних листів керівникам з пропозицією взяти участь в аналітичному дослідженні ефективності системного менеджменту і його впливі на економічну ефективність, звуження початкової вибірки до генеральної вибірки підприємств, менеджери яких погодилися взяти участь у заповненні анкети і надати інформацію про динаміку рентабельності.

- оброблення результатів опитування та побудова відповідних діаграм та графіків.

На етапі моделювання (розд. 3) визначали ефективність системного менеджменту підприємств електронної комерції через побудову двох багатofакторних моделей оцінювання впливу:

- синергетичних ефектів взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи на ефективність системного менеджменту (модель 1);
- продуктів взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи на динаміку рентабельності підприємств електронної комерції (модель 2).

Метод синергії, який було застосовано для оцінювання ефективності системного менеджменту на доекспериментальному етапі, дав змогу виявити ефекти взаємодії технологічного ядра та надбудови системи менеджменту на перетині внутрішніх і зовнішніх її чинників, що було відображено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7. Матриця продуктів взаємодії технологічного ядра підприємства електронної комерції з надбудовою та їх показники ефективності

Технол. ядро / внутрішні чинники	База даних	Вебінтерфейс	Система безпеки	Платіжний шлюз	Інтегральні показники (з врахуванням μ)
Робота з персоналом	База даних персоналу ($x_{11\mu}$)	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом ($x_{12\mu}$)	Система управління доступом та захист персональних даних працівників ($x_{13\mu}$)	Автоматизована система виплат зарплати ($x_{14\mu}$)	$HR = \sum (x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14})$
Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів ($x_{21\mu}$)	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці ($x_{22\mu}$)	Політики інформаційної безпеки ($x_{23\mu}$)	Фінансова прозорість на підприємстві ($x_{24\mu}$)	$OSCC = \sum (x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{24})$
Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій ($x_{31\mu}$)	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну ($x_{32\mu}$)	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій ($x_{33\mu}$)	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль ($X_{34\mu}$)	$FM = \sum (x_{31}, x_{32}, x_{33}, x_{34})$
Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних ($x_{41\mu}$)	Оптимізований вебінтерфейс ($x_{42\mu}$)	Протоколи кібербезпеки ($x_{43\mu}$)	Інтеграція платіжних систем ($x_{44\mu}$)	$IT = \sum (x_{41}, x_{42}, x_{43}, x_{44})$
Інтегральні показники (з врахуванням μ^*)	$DB = \sum (x_{11}, x_{21}, x_{31}, x_{41})$	$WI = \sum (x_{12}, \dots, x_{42})$	$SS = \sum (x_{13}, \dots, x_{43})$	$PG = \sum (x_{14}, \dots, x_{44})$	-

Джерело: склав автор.

** μ – емпіричний коефіцієнт, що визначає питому вагу чинника в ефективності системного менеджменту, та залежить від специфіки кожного підприємства електронної комерції. Коефіцієнти μ визначатимемо в розділі 3 при побудові багатофакторної моделі системного менеджменту вибірки підприємств електронної комерції.*

Як можна переконатися з табл. 1.7, під час більш детального аналізу взаємодій технологічного ядра та надбудови було виявлено приховані ефекти, продуктивність яких розкривається після налагодження дієвого механізму взаємодії елемента технологічного ядра та елемента надбудови. Це такі показники, як база даних персоналу, HR-портал, кадрова безпека, віртуальна система оплати, інтелектуальні HR-платформи, дистанційна організація праці, інформаційний захист працівників, електронні облікові карти, електронні програми обліку контрагентів, фінансові платформи з підтримкою блокчейну, алгоритм глибокого навчання, протокол електронних платежів, периферійний інтелект, оптимізація сайту, кібербезпека, криптосистема, а також освіченість в управлінні базами даних, вебсайтом, системою захисту, платіжними каналами.

Унаслідок взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників системного менеджменту підприємств електронної комерції, розглянутих вище, виникають похідні економічні та соціальні ефекти. Кожен продукт взаємодії технологічного ядра і надбудови за умови ефективного управління ним і впровадження в бізнес-процеси підприємства певною мірою приводить до генерування та нарощування прибутків, оптимізує витрати підприємства і сприяє зростанню рентабельності.

Ступінь впливу (вагові коефіцієнти) кожного синергетичного ефекту на динаміку рентабельності підприємств виявлено під час математичного моделювання у розд. 3. Соціальні ефекти, що проявляються залежно від специфіки продукту і вектора його кінцевого синергетичного ефекту, подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Похідні економічні та соціальні ефекти синергії продуктів взаємодії технологічного ядра підприємства електронної комерції з надбудовою

№	Продукт взаємодії технологічного ядра	Кінцевий синергетичний ефект	Соціальні ефекти	Позитивний економічний ефект
1	База даних персоналу	Підвищення точності кадрового обліку, покращення управління персоналом.	Спрощення управління персоналом, підвищення рівня комфорту працівників.	+
2	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	Автоматизація HR-процесів, зменшення бюрократії, покращення комунікації, управління знаннями.	Покращення внутрішніх комунікацій, безперешкодний доступ до кадрової інформації, можливість оцінювати й розвивати цифрові компетенції.	+
3	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	Зміцнення інформаційної безпеки, запобігання витокам даних.	Підвищення довіри персоналу до безпеки своїх даних в інформаційно-комунікаційних системах підприємства.	+
4	Автоматизована система виплат зарплати	Оптимізація фінансових операцій, зниження ризиків затримання виплат.	Забезпечення своєчасності виплат, зменшення фінансових стресів працівників.	+
5	Централізоване сховище корпоративних документів	Підвищення ефективності документообігу, швидкий доступ до інформації.	Зменшення часу на пошук важливої інформації, підвищення продуктивності праці.	+
6	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	Забезпечення безперебійної роботи і взаємодії працівників, оптимізація робочих процесів через раціональне використання часу, баланс вільного та робочого часу.	Гнучкі умови роботи, підвищення залученості працівників, краща мотивація до розкриття прихованих здібностей, підвищення продуктивності праці.	+
7	Політики інформаційної безпеки	Підвищення рівня захисту даних та відповідності нормативним вимогам.	Формування культури кібербезпеки, зниження ризиків витоку даних.	+
8	Фінансова прозорість у компанії	Зниження фінансових ризиків, підвищення довіри з боку інвесторів.	Зниження рівня корупції, підвищення довіри працівників до керівництва.	+
9	База даних контрагентів,	Оптимізація взаємодії з партнерами, підвищення якості аналізу даних, оптимізація	Покращення клієнтського сервісу, швидкість оброблення запитів контрагентів, посилення	+

	споживачів та фінансових транзакцій	управлінських процесів, мінімізація транзакційних витрат.	зв'язку з ними. Автоматизація комунікацій з контрагентами та споживачами.	
10	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	Забезпечення прозорості фінансових операцій, запобігання шахрайству.	Доступність фінансових послуг, підвищення рівня довіри до розрахунків.	+
11	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	Зниження ризиків кібератак, гарантування безпечних розрахунків.	Захист фінансових даних, мінімізація ризику шахрайства.	+
12	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	Підвищення швидкості й точності фінансових операцій.	Швидке виконання платежів, зниження витрат для клієнтів.	+
13	Оптимізоване сховище операційних даних	Підвищення швидкості оброблення інформації, зниження витрат на зберігання.	Доступність інформації, швидкість оброблення запитів.	+
14	Оптимізований вебінтерфейс	Покращення користувацького досвіду, зростання рівня залучення клієнтів.	Підвищення зручності користування, доступність цифрових послуг.	+
15	Протоколи кібербезпеки	Захист бізнес-процесів, відповідність міжнародним стандартам безпеки.	Захист особистих даних користувачів, зменшення випадків кібершахрайства.	+
16	Інтеграція платіжних систем	Розширення можливостей оплати, підвищення фінансової доступності.	Спрощення доступу до електронних платежів, розширення фінансової інклюзії.	+

Джерело: авторська розробка.

Як можна переконатися з табл 1.8, кожен досліджений синергетичний ефект, що виник у процесі взаємодії технологічного ядра і надбудови, має позитивні соціальні та економічні наслідки.

Висновок до розділу 1

Проаналізувавши концептуальні засади формування системного менеджменту підприємства, автор переконався, що розвиток сучасної науки і технологій має настільки високий темп, що інструменти і принципи управління не встигають адаптуватися під нього. Утім, за результатами дослідження засад сучасного управління можна дійти висновку, що навіть завдяки базовому розумінню системних принципів підприємство значно підвищить ефективність своєї організації як системи. У цілому ж, упровадивши інструменти і підходи системного менеджменту, можна кардинально покращити як ефективність, так і стійкість підприємства в умовах турбулентної економіки, пандемії чи воєнного стану. Передусім цю відносну стабільність забезпечують, додаючи до концепції системного менеджменту сучасні технологічні рішення на кшталт алгоритмів штучного інтелекту, інтернету речей, цифрових платформ та інших інноваційних технологій. Захист інформації гарантують інструментами блокчейн-технологій та наскрізного шифрування.

В результаті дослідження конкретизовано зміст поняття «системний менеджмент підприємства електронної комерції», деталізовано його ключові характеристики та функціональні ознаки. Встановлено, що сутнісними рисами цього поняття є цифрова інтеграція управлінських процесів, взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників, застосування аналітичних технологій для ухвалення рішень, а також забезпечення адаптивності й кібербезпеки в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Також удосконалено зміст поняття «електронна комерція» через деталізацію його ключових характеристик та функціональних ознак, що відображають сучасні тенденції розвитку цифрової економіки. Зокрема, уточнено природу взаємодії між організацією та споживачем, визначено механізм укладання електронної торговельної угоди як

основу правової регуляції галузі, а також розширено трактування ролі телекомунікаційних мереж, що забезпечують ефективність та безпеку електронних комерційних операцій.

Огляд світової та вітчизняної літератури, а також аналіз законодавства, доводять, що поняття «системи», «комерції», «управління» за попередні роки суттєво змінили своє наповнення і для конкурентного функціонування на сучасному ринку потрібно розумітися на ефективних моделях та стратегіях менеджменту. Структурні схеми системного підходу та системного менеджменту, а також класифікація управлінських систем допомогли зрозуміти тенденції розвитку менеджменту як окремого економічного та соціального явища.

Проведене дослідження детермінантів системного менеджменту підприємства електронної комерції дало змогу класифікувати зовнішні та внутрішні елементи такого впливу. Окремо розглянуто вплив зовнішніх чинників – економічних, технологічних, політичних, демографічних, правових, культурних та екологічних – на соціальні системи загалом та системи управління зокрема. Крім того, визначено закономірності й принципи управлінської діяльності.

У межах розроблення методичних засад оцінювання ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції здійснено концептуальний аналіз сучасних підходів до управління з урахуванням їхніх окремих теоретичних компонентів, зокрема складових ядра та надбудови системи менеджменту. Використано еталонний метод і метод факторного аналізу експертних оцінок синергетичних ефектів, що виникають унаслідок взаємодії ядра і надбудови. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції завдяки факторному аналізу синергетичних ефектів взаємодії технологічного ядра та управлінської надбудови. Під час дослідження створено матрицю продуктів взаємодії чинників системного управління та їхніх показників ефективності. Ці показники базуються на чотирьох складових технологічного

ядра та чотирьох внутрішніх чинниках, які разом утворюють 16 унікальних комбінацій, демонструючи таким чином різновиди синергетичних ефектів впливу на системний менеджмент підприємств електронної комерції.

Розуміння природи цих процесів допомагає більш ефективно керувати підприємствами, що спеціалізуються на електронній комерції.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗМІСТУ І СТРУКТУРИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

2.1. Аналіз ринку електронної комерції та тенденцій його розвитку.

Цифрова економіка відкриває нові горизонти, створюючи інноваційні продукти і формуючи нові потреби, а швидкість і обсяг доступу до інформації постійно зростають. Ці зміни зумовлюють значні можливості для створення та розвитку бізнесу на основі новітніх технологічних рішень або бізнес-моделей, яких раніше не застосовували, – відповідно в сучасній світовій економіці все більше уваги приділяють цифровим технологіям і електронній комерції [91]. Саме сюди спрямовують інвестиції, а також акумулюють людські та фінансові ресурси.

Статистика свідчить, що чим вищий ВВП країни з розрахунку на кількість населення, що працює, тим більше в ній поширені сучасні технології. Однак, вимірювання параметрів електронної комерції залишається складним завданням через брак всеосяжної офіційної статистики щодо обсягів внутрішньої та міжнародної торгівлі в цьому секторі. Багато національних економік ще не дійшли до необхідності окремого збирання даних про доходи від електронної торгівлі, але, навіть за наявною інформацією, протягом декількох попередніх років ринок електронної комерції значно розширився у всьому світі та продовжує зростати.

Характерною є ситуація з поширенням транскордонних транзакцій в електронній комерції. У Китаї, наприклад, попри потужні абсолютні економічні показники та лідерство за кількістю населення, зовнішня електронна торгівля набагато перевищує обсяги внутрішнього ринку. Передусім такий диспаритет відбувається завдяки порівняно низькому платоспроможному попиту всередині країни. Для розвинутих країн з більш високим рівнем життя – ОАЕ, Велика Британія, Австралія тощо – притаманна протилежна картина, коли у транскордонній електронній торгівлі імпорт перевищує обсяги експорту.

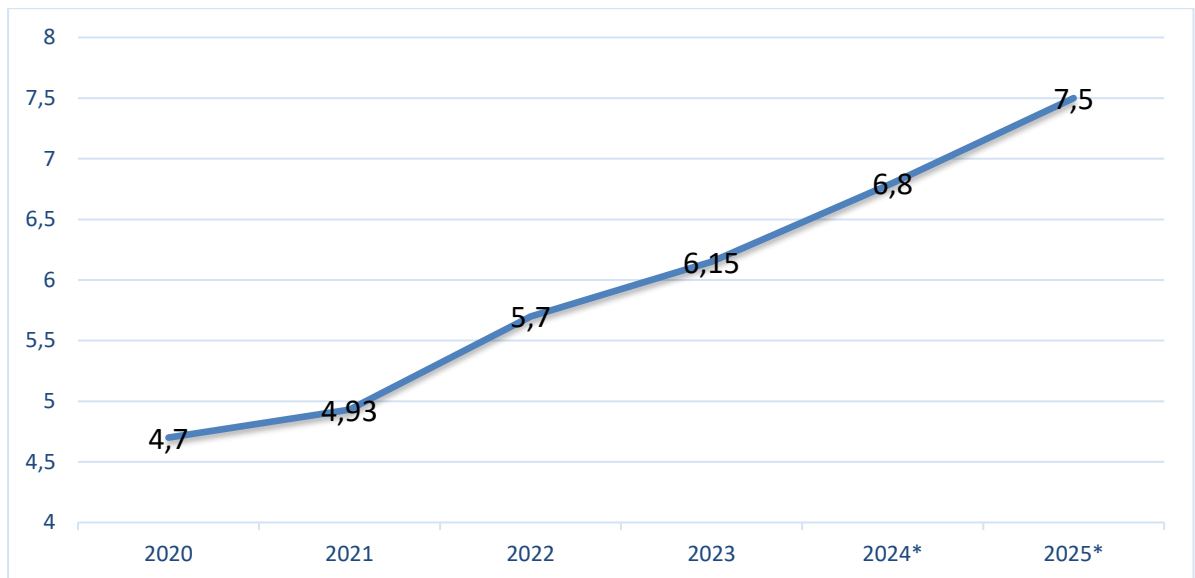
В усьому світі все більше підприємств використовують можливості, які виникли завдяки покращеній віддаленій взаємодії між учасниками ринку та все

більшій готовності споживачів купувати онлайн і в цьому комерційному напрямі розвинулися повноцінні конкурентні процеси. Сотні тисяч компаній уже працюють у сфері електронної торгівлі, при цьому, крім спеціалізованих підприємств електронної комерції, для яких інтернет є основним каналом діяльності, до статистики входять і компанії, які інтегрували електронну комерцію у свою бізнес-модель під впливом поточної кон'юнктури. Серед провідних роздрібних підприємств, що успішно поєднують онлайн-продажі з іншими каналами, можна назвати американські Apple та Walmart, британський Tesco або французький Auchan.

Паралельно з власним розвитком, напрям електронної комерції стимулює розширення функціоналу в суміжників, без яких цей ринок не зміг би повноцінно функціонувати, – розгалуження мереж інтернет-провайдерів, спрощення електронних платежів, оптимізація діяльності кур'єрських служб та збільшення кількості поштових відділень та пунктів видавання замовлень.

Окремої уваги заслуговують також робота вебдизайнерів та програмістів, які забезпечують зручність і зрозумілість вебсайтів, безпеку трансакцій, збереження персональних даних клієнтів, а також доступність проксі-серверів для створення якісної електронної інфраструктури з використанням технології шифрування.

Відповідно до статистичної інформації платформи Yaguara.co [92], що призначена для агрегування та подання ринкових даних у галузі електронної комерції, станом на 2023 рік, сумарна виручка онлайн-магазинів досягла 6,15 трлн. дол. США. Загальні обсяги продажів через канали електронної комерції в попередні роки, а також прогноз на найближчий час подано на рис. 2.1.



* прогнозовані величини

Рисунок 2.1. Динаміка обсягів продажів через канали електронної комерції в усьому світі, трлн. дол. США

Джерело: узагальнено на основі [92].

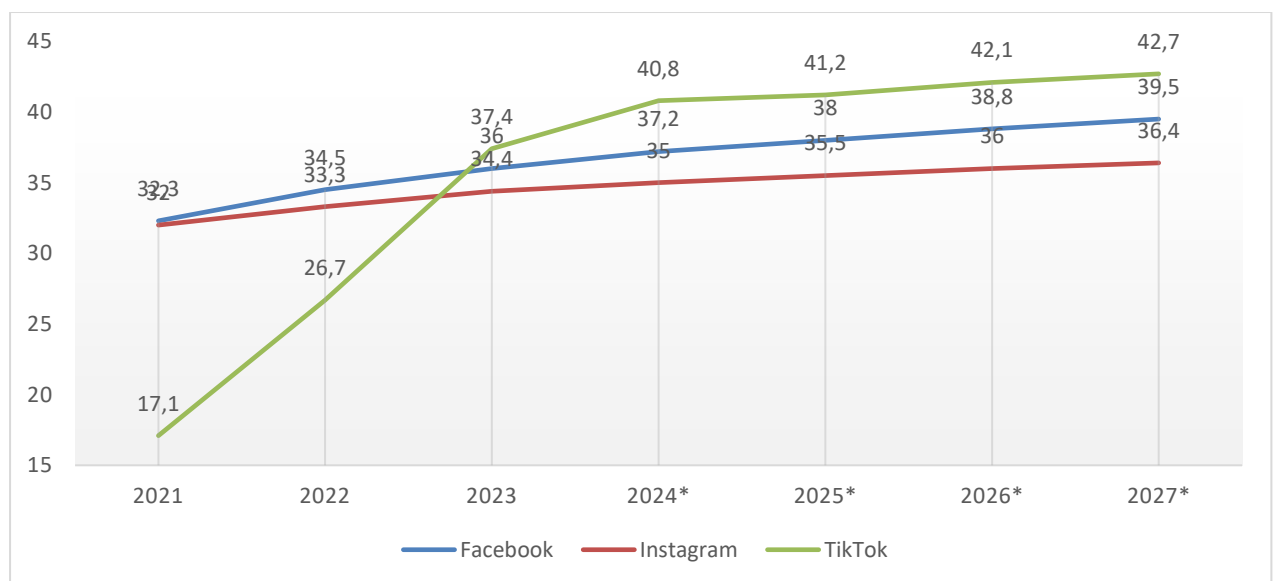
Відповідно до опитування, проведеного одним з провідних американських операторів електронної комерції Red Stag Fulfilment [93], кількість онлайн-покупців сягнуло 2,64 млрд. осіб – тобто у 2024 році майже третина всього людства стала практикувати дистанційну купівлю.

Щодо конкретних операторів ринку та його лідерів, то, відповідно до спеціального дослідження «Activate Technology and Media Outlook» [94], проведеного консалтинговою компанією Activate Consulting у співпраці з ресурсом «The Wall Street Journal. Technology», у 2022 році 10 найкращих компаній електронної комерції разом досягли валового обсягу продажів (GMV) у розмірі 3,5 трильйона дол. США, контролюючи 61% загального глобального онлайн-продажу. Рейтинг першої п'ятірки при цьому виглядав таким чином:

1. Alibaba – 23%;
2. Amazon – 12%;
3. JD – 9%;
4. Pinduoduo (бренд Temu) – 8%;
5. TikTok – 4%.

Окрему увагу привертає той факт, що серед найбільших маркетплейсів та ритейлерів як лідер електронних продажів стає соціальна мережа, ТікТок. Цей нібито парадокс зумовлено тим, що соцмережі в першій половині 2020-х років усе активніше перетворюються на торгові майданчики та спричиняють істотні зміни в статистиці й тенденціях електронної комерції. ТікТок, наприклад, став справжнім проривом для американського ринку та зміг долучити близько 37,5 % своїх користувачів у США до купівлі на платформі [95]. Крім того, завдяки неанонсованим алгоритмам, деякі соціальні мережі використовують штучний інтелект, щоб ідентифікувати продукти у відео, що переглядає користувач, та запропонувати схожі для купівлі.

Хоча такий підхід таємного впливу на свідомість користувача є граничним з погляду етики та закону, відстежити шпигунські алгоритми вкрай важко, а соціальні мережі рік від року збільшують обсяги продажів через «нативні» пропозиції (рис. 2.2).



* прогнозовані величини

Рисунок 2.2. Відсоток користувачів соціальних мереж, що зробили покупки з їх допомогою

Джерело: узагальнено на основі [95].

Щодо національного лідерства на ринку електронної комерції, показовим є той факт, що зі згаданої глобальної п'ятірки, 4 компанії належать представникам

китайського капіталу і лише одна, Amazon, є американською. У цілому ж глобальний поділ доходів за регіонами [96] подано на рис. 2.3.

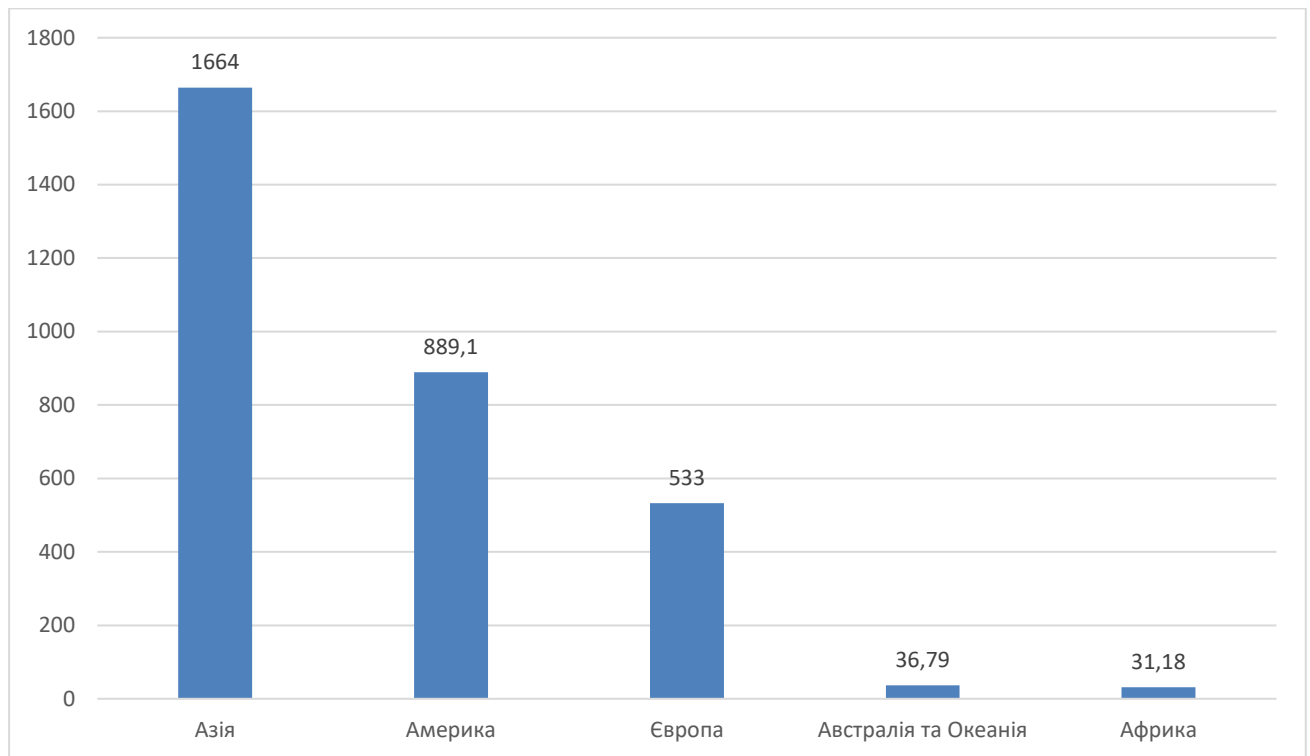


Рисунок 2.3. Дохід від електронної комерції за регіонами станом на 2023 рік, млрд USD

Джерело: узагальнено на основі [96].

Як можна переконатися, внесок глобальних регіонів у світову електронну комерцію є нерівномірним та незбалансованим. На торговельні майданчики Азії припадає майже 1,7 трлн. дол. США, тоді як найближчий до неї ринок Америки відстає за сумою вдвічі. Цей диспаритет певною мірою є шкідливим та негативно впливає на стійкість світової економіки та подальші тенденції її розвитку.

Суттєвим чинником зростання обсягів електронної комерції є унікальна можливість миттєво отримати цифрові продукти, яка неможлива в традиційному товарообігу. Багато споживачів обирають електронну комерцію саме через змогу завантажувати комп'ютерні ігри, фільми, музику та інші цифрові продукти безпосередньо після списання коштів.

У цілому ж електронна B2C комерція передбачає низку можливостей для отримання замовлення:

– Онлайн-постачання цифрових продуктів, таких як книги, відео, музика та програмне забезпечення, для якого важливою є якість підключення до інтернету. Панельні дослідження в десятках країн наприкінці 2010-х – початку 2020 років продемонстрували, що широкосмугове проникнення є одним із ключових чинників, який впливає на розмір національних витрат на електронну роздрібну торгівлю.

– Постачання фізичних товарів: після замовлення товар може бути доставлений покупцю через поштову / кур'єрську мережу або через власну мережу доставки продавця.

– Самовивезення фізичних товарів: покупець може забрати товар у магазині або в найближчому відділенні, якщо замовив через центральний роздрібний вебсайт. Деякі продавці мають спеціальні камери зберігання у визначених місцях для зручного отримання товарів. Іноді товари доставляють до поштового відділення та зберігають там певний час до моменту, коли покупець зможе їх забрати.

– Самовивезення послуг, яке стосується онлайн-купівлі квитків на культурні події, подорожі й туризм – бронювання авіаквитків та готельних номерів, оренда автомобілів.

При цьому цифрова доставка може відбуватися різними способами: миттєве завантаження на пристрій користувача, обмежене завантаження (наприклад, оренда відео з обмеженим часом доступу), потокове передавання або хмарне зберігання. Якість підключення до інтернету є критичним чинником для цього варіанта доставки. Для невеликих файлів, зокрема пісень чи книг, достатньо повільного з'єднання, але для інших функцій, таких як потокове відео від Netflix чи стримінгові платформи, потрібна суттєва пропускну здатність інтернет-каналу.

Розвиток поштових систем та їх автоматизація також відіграють суттєву роль у логістиці електронної комерції, оскільки саме вони часто залишаються найбільш економічно вигідним способом постачання споживацьких товарів. За останні десять років оброблення посилок стало важливим для поштових служб

як за обсягом, так і за доходами. Хоча обсяги традиційного листування суттєво зменшилися, кількість посилок, навпаки, збільшилася більш ніж на 50 %, передусім завдяки електронній комерції.

Найбільш зручним варіантом для покупців є доставка товарів прямо до їхніх домівок. За даними Універсального поштового союзу (UPU), понад 90 % населення в розвинених країнах, країнах з перехідною економікою та в Азії мають можливість отримувати посилки з доставкою додому. В Африці та Океанії цей показник значно нижчий і становить менше ніж 40 %. Альтернативним варіантом є доставка посилок до поштового відділення для подальшого самостійного отримання. В Африці та Океанії більшість населення отримує свої посилки саме таким чином. Важливо відзначити, що у світі близько 4 % населення досі не мають належного регулярного доступу до поштових послуг.

Більшість національних поштових систем у світі відстають у розвитку від сучасних вимог, потребують підвищення ефективності й створення інноваційних продуктів для задоволення актуальних потреб електронної комерції. Однак у всіх країнах традиційна поштова мережа досі залишається основною інфраструктурою, що забезпечує доступ жителів міст і сільських територій до замовлень, зроблених через інтернет. Розгалуженість національних поштових мереж, їх уніфікація та можливість інтеграції з міжнародною поштовою системою робить такі мережі економічно ефективним способом долучення громадян і підприємств до глобальної електронної торгівлі.

Низька якість логістичної інфраструктури є проблемою для електронної комерції в багатьох країнах. Великі підприємства можуть дозволити собі створити власні дистриб'юторські мережі з пунктів видавання, тоді як малі – потребують інших інноваційних рішень. До таких альтернативних варіантів зараховують доставку посилок до поштових відділень, шафок тимчасового зберігання, спеціальних поштоматів у магазинах. Це також значно підвищує привабливість електронної комерції серед усіх верств населення.

Поточний аналіз статистичних даних щодо розвитку електронної комерції в період пандемії Covid-19 та наступні роки дає змогу окреслити такі ключові тенденції:

- електронна комерція стабільно зростає, і ця тенденція продовжуватиметься в найближчі роки. В абсолютних показниках транзакції між бізнесами (B2B) усе ще мають найбільшу частку ринку, але в сегменті «бізнес для споживачів» (B2C) стрімко зростають обсяги з року в рік;

- більшість із 2,6 млрд цифрових покупців у світі живуть у країнах, що розвиваються. Азія стала глобальним лідером у сегменті «бізнес для споживачів», але майже вичерпала потенціал для зростання. Натомість очікують, що частка країн Близького Сходу та Африки на глобальному ринку суттєво зростатиме, а питома вага Західної Європи та Північної Америки відповідно поступово знижуватиметься;

- електронна комерція розвивається відповідно до технологічних змін на ринку. Завдяки зростанню активності в соціальних мережах, розширенню доступу до інтернету й інновації в логістиці залучаються країни, що розвиваються, до електронної комерції. Місцеві підприємства, що спеціалізуються на онлайн-продажах, за підтримки іноземних інвесторів мають значний потенціал до зростання;

- найбільшу частку електронної комерції має сектор комп'ютерної техніки та пов'язаних із цим послуг;

- транскордонні транзакції характерні для країн, що розвиваються, тоді як у розвинених країнах домінують внутрішні замовлення. Такі чинники, як малий час транзиту, відпрацьована логістика, низька вартість морської доставки, готовність споживачів використовувати онлайн-платежі та прозорість у ланцюжках постачання, є вирішальними для розвитку електронної комерції на потенційних ринках.

Розвиток ринку електронної комерції України зумовлений як глобальними чинниками – загальним зростанням впливу інновацій у 2010-х роках, пандемією Covid-19 та пов'язаними з нею карантинними обмеженнями, так і суто

національними чинниками – початком воєнної агресії та тимчасовою окупацією частини територій у 2014-му, повномасштабним вторгненням у 2022 році [9].

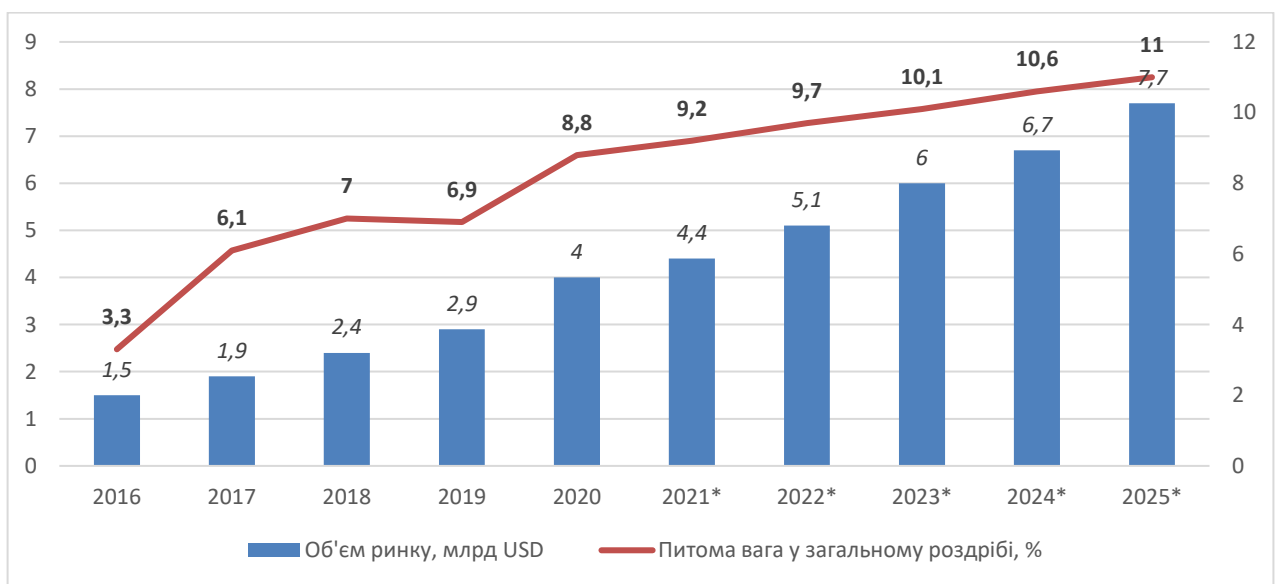
Як свідчить спеціальне дослідження ринку української електронної комерції, яке провели Baker Tilly, Soul Partners та AEQUO у 2020 році за підтримки американського проєкту USAID [97], навіть до початку пандемії сфера електронної комерції була однією з найбільш динамічних у своєму розвитку та досягла на початку 2020 року 4 млрд USD, що становило тоді майже 9 % обсягу всієї національної роздрібно́ї торгівлі та водночас близько 2,6 % ВВП України.

Приблизно з 2017 року експерти відзначили загальну тенденцію, що мала місце і в Україні – основні онлайн-ритейлери масово змінювали бізнес-модель із вузькоспеціалізованих інтернет-магазинів на універсальні маркетплейси. Такий формат давав ритейлеру змогу отримувати прибуток у вигляді комісії зі «сторонніх» продажів, а продавці, що пропонували свій товар на відомих майданчиках, отримували більшу довіру покупців, перебуваючи під «парасолькою» відомого бренду. Як показує досвід національних мереж Rozetka, Епіцентр тощо, ця довіра споживачів поширюється як на безпеку проведення трансакцій, так і на перевірену систему логістики – і все це додатково до таких очевидних переваг, як майже необмежений асортимент товарних груп, найкращий сервіс, зручність сайту і мобільного додатка, варіативність способів оплати і конкурентоспроможні ціни.

Помітно змінилася споживча поведінка українців у 2020 році з початком пандемії Covid-19. По-перше, через кризу знизилися доходи, що спричинило спад споживчого попиту та відповідно зменшення продажів у ритейлерів. По-друге, парадоксальним чином саме карантинні обмеження стали рушієм безконтактної та дистанційної торгівлі, активували значне збільшення обсягів безготівкової оплати і буквально змусили цілий прошарок консервативно налаштованих споживачів почати користуватися послугами кур'єрської доставки. Стрімке зростання попиту стало справжнім викликом для підприємств електронної комерції, чиї складські запаси та логістичні ланцюжки не були

готові до додаткових навантажень. Більш детально динаміку обсягів ринку електронної комерції в Україні в абсолютному вираженні й тенденції змін її відносної частки в загальній роздрібній торгівлі відображено на рис. 2.4 [98].

Для повного уявлення про тенденції розвитку вітчизняних підприємств електронної комерції потрібно проаналізувати динаміку цього ринку за період 2019–2024 років. За результатами дослідження Baker Tilly, AEQUO та Soul Partners [106], у 2019 році загальний обсяг українського ринку електронної комерції становив близько 3,7 млрд USD, що відповідало близько 7 % загального обсягу роздрібною торгівлі в країні. Станом на кінець 2024 року очікується зростання цього показника до понад 6 млрд. дол. США, що становитиме майже 9 % усього роздрібного ринку, демонструючи впевнене розширення сегмента підприємств електронної комерції.



* прогнозовані величини

Рисунок 2.4. Динаміка ринку електронної комерції в Україні

Джерело: узагальнено на основі [98].

До початку повномасштабного вторгнення на вітчизняному ринку електронної комерції простежувалася тенденція екстенсивного зростання, коли додаткові споживачі на ринку з'являлися унаслідок збільшення кількості населення, яке отримувало доступ до інтернету [99]. За даними звіту Ecommerce

Еуроє, який створили С. Лоун та Д. Велтевреден [100], у 2022 році прогнозували, що 67 % населення України користуватимуться інтернетом, хоча ще у 2020 та 2021 роках ці показники становили відповідно 62 та 65 %. Як відомо, після початку великої війни частка населення України зменшилася приблизно на 15 % через значну кількість внутрішньо переміщених осіб, міграційні процеси і тимчасову окупацію частини території країни. Таким чином, станом на кінець 2022 року, фактичний доступ до інтернету залишався лише приблизно у 19 млн українців, що суттєво вплинуло на обсяги електронної комерції.

Проте широкомасштабна війна вплинула не тільки на місце проживання багатьох українців, але й на їхні споживацькі звички та платіжні спроможності. На нових місцях проживання вимушено переміщені особи не завжди могли знайти потрібні та звичні товари та почали замовляти їх онлайн. Окрім того, потреба облаштувати життя на новому місці тимчасово спричинила зростання попиту на певні товари – сезонний одяг, дрібний побутовий крам, матеріали для косметичного ремонту.

Відповідно до дослідження, яке провела агенція performance-маркетингу Promodo [101], уже через рік після початку повномасштабних бойових дій український бізнес почав демонструвати надзвичайну адаптивність до нових умов роботи. Майже 90 % приватних підприємств повністю (50 %) чи частково (38 %) поновили свою роботу, а 4 % компаній станом на середину 2023 року навіть розпочали нову справу. Що особливо важливо для ринку електронної комерції, також вирости показники пенетрації користування інтернетом та охоплення соціальними мережами (рис. 2.5).

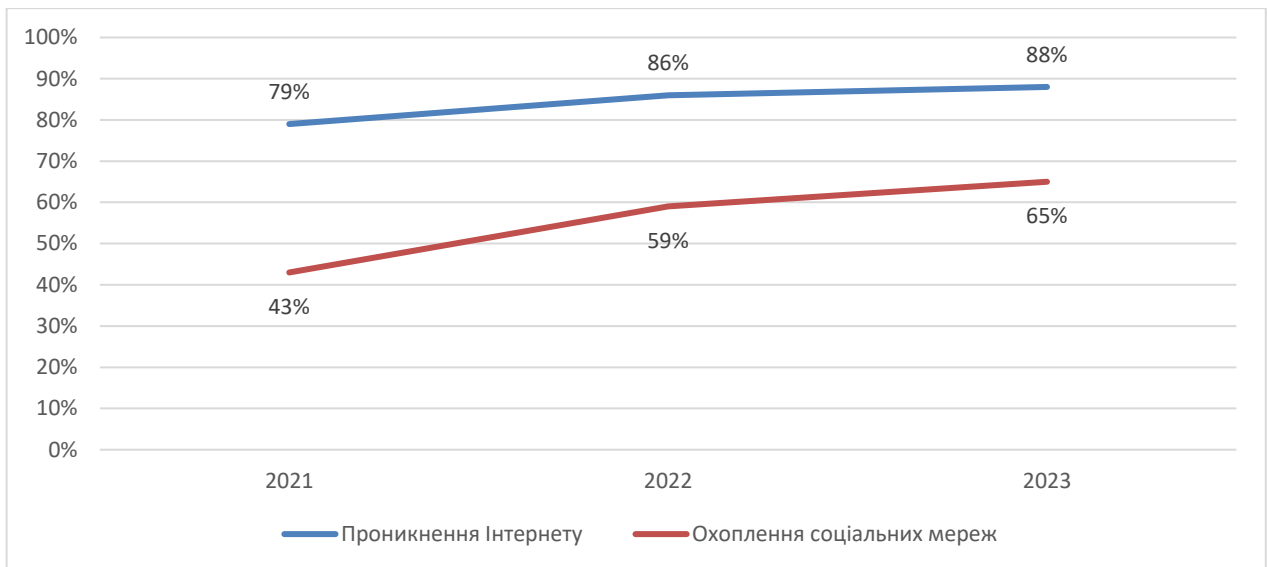


Рисунок 2.5. Динаміка проникнення інтернету й охоплення соціальних мереж по роках, %

Джерело: узагальнено на основі [101].

Згідно з згаданого дослідження, експерти електронного ринку декларували, що в жодній споживчій ніші вже не спостерігалось аномальних провалів у динаміці доходів, а традиційні драйвери електронної комерції – електроніка, косметика, зоотовари та одяг – відновили динаміку зростання продажів до показників початку 2022 року.

Станом на середину 2024 року, незважаючи на наявні виклики, розвиток структур електронної комерції в Україні суттєво змінює вітчизняний ринок, формуючи помітні зсуви звичної торгової парадигми як на національному рівні, так і серед окремих підприємств. Напрямок дистанційної торгівлі зараз стає одним із каталізаторів економічного зростання країни та ключовим чинником переходу національної економіки на новий якісний рівень розвитку. Відповідно до даних ECDB [102], Україна посідає 48-му сходинку серед світових ринків електронної комерції, а зведений річний темп зростання (CAGR 2024–2028) має, згідно з прогнозами, сягнути 6,5 %.

Додає оптимізму і той факт, що реальний показник України 2024 року частки електронної комерції 9 % порівняно не сильно відхиляється від згаданого оптимістичного прогнозу USAID 2020 року в 10,6 %, за яким, очевидно, не

враховано ні пандемійної кризи, ні широкомасштабного вторгнення, ні масштабних міграційних процесів.

Однією з важливих тенденцій, що набирає обертів на вітчизняному ринку, щодо перспектив розвитку ринку електронної комерції в Україні, є зростання соціальної відповідальності бізнесу. Позиція підприємства з певного принципового питання дає змогу споживачам формувати своє уявлення про його цінності й відповідно ухвалювати рішення щодо подальшої співпраці з брендом. Під час війни такі маркери стали більш помітними та однозначними – наприклад, підтримка сайту мовою агресора, брак пільг для ветеранів або ставлення до діяльності волонтерів. Низка речей, що не є обов'язковими чи, навпаки, забороненими з погляду закону, але формує ставлення до бізнесу в громадянському суспільстві, а власники підприємств мають заздалегідь передбачати цей непрямий чинник впливу на прибутковість і вартість продуктового бренду.

Таким чином, упровадження соціальних ініціатив, поширення товарів з етичним бекграундом, а також підтримка благодійних та соціальних програм сприяє підвищенню лояльності споживачів, що є особливо важливим під час кризових періодів. Окрім того, як підказує досвід, навіть у часи, коли криза минає, підтримка соціально відповідальних бізнесів споживачів не стає меншою, адже в покупців, часто підсвідомо, спрацьовують асоціативні спогади і вони відчують позитивні емоції щодо брендів і підприємств, які допомагали тим, хто найбільше потребував сторонньої підтримки в періоди невизначеності.

Поряд з посиленням у майбутньому впливу електронної комерції на суспільство прогнозують також збільшення частоти купівлі, що невідворотно посилить конкуренцію серед профільних підприємств. Вони ще більш активно використовуватимуть онлайн-маркетингові інструменти для привернення уваги та підвищення лояльності споживачів, а поширення автоматизованих маркетингових технологій дасть змогу застосовувати персоналізовані підходи до кожного покупця, підвищуючи його лояльність і активність.

Щодо перспектив саме українського ринку інтернет-торгівлі важливо окремо зауважити, що для подальшої реалізації всіх потенційних можливостей електронної комерції в країні потрібно усунути ключові бар'єри та перешкоди:

- адаптувати українське законодавство у сфері електронної торгівлі до стандартів розвинутих країн та уніфікувати правила провадження бізнесу в транскордонних угодах;
- оптимізувати фіскальну політику щодо правил нарахування та стягнення податків у контексті використання найсучасніших електронних платіжних засобів;
- посилити захист прав інтелектуальної власності на товари, послуги і торгові марки, що наявні в електронній формі;
- використовувати ефективні, надійні та безпечні механізми провадження бізнесу;
- упроваджувати універсальні принципи у роботі, що застосовують без урахування виду електронних інформаційних систем та їх формального географічного розташування.

Крім того, потрібно враховувати і посилення ролі кастомізації на споживчому ринку – зі зростанням обсягів пропозиції покупці стають більш вибагливими, демонструючи різноманітність особистих потреб. Кожному з них потрібен особливий, індивідуальний підхід, і ті підприємства, що зможуть налаштувати свої процеси під такі запити і стати більш гнучкими та адаптивними, матимуть додаткові переваги. До того ж парадигма кастомізації посилює і впевненість підприємства в майбутньому, адже задоволений клієнт, який відчув, що його потреби врахували, ймовірно, знову звернеться саме до цього продавця.

В українських реаліях такий підхід передбачає ще й додаткові вимоги до інклюзивності послуг і товарів. Кількість поранених ветеранів та постраждалих від воєнної агресії цивільних вимагатиме в найближчі десятиліття змін на ринку електронної комерції – дублювання сайтів для людей, які мають проблеми із зором; безбар'єрність точок видавання; можливість формування замовлення на

сайті голосом; адаптація програмних продуктів під користування однією рукою тощо.

Важливо не забувати, що електронна комерція, за визначенням, має більшу гнучкість – електронні «шоуруми» не обмежені площею магазину, асортимент змінюється швидко та з мінімальними втратами, а «товарні запаси» електронних продуктів не вимагають складських приміщень та наявності рухомого складу. Таким чином, електронна торгівля відкриває надзвичайну можливість для сучасного бізнесу – збільшувати прибуток у відповідь на зростання попиту. Проте важливою умовою роботи залишається інтернет-покриття і, говорячи про повоєнне відновлення електронної інфраструктури в Україні, потрібно враховувати як обов’язкову умову відбудову веж зв’язку, заміну пошкоджених оптоволоконних кабелів та прокладання нових мереж у знищених ворогом містах та селах.

Усе це потребуватиме не лише цільового фінансування зовнішніх джерел, політичної волі української влади і технічних рішень, а й соціальної згуртованості й зрозумілих програм з репатріації на Батьківщину вимушених мігрантів та переселенців після перемоги України. До цього моменту умови воєнного часу вимагають від усіх учасників ринку постійного моніторингу актуального стану справ на фронті, адаптації програм з підтримки електронної комерції, переоцінювання пріоритетів та своєчасного перерозподілу наявних ресурсів.

Досліджуючи ринок електронної комерції, не можна обійти увагою діяльність у цій галузі економічного і технологічного лідера світу – Сполучених Штатів Америки, на частку яких припадає майже чверть світового ВВП. Як було зазначено вище, американським лідером дистанційного продажу є компанія Amazon, наступні щаблі займають мережі Walmart та Target. Рейтинг лідерів американського ринку та частку споживачів, що користуються їх послугами, зазначено на гістограмі на рис. 2.6 [94].

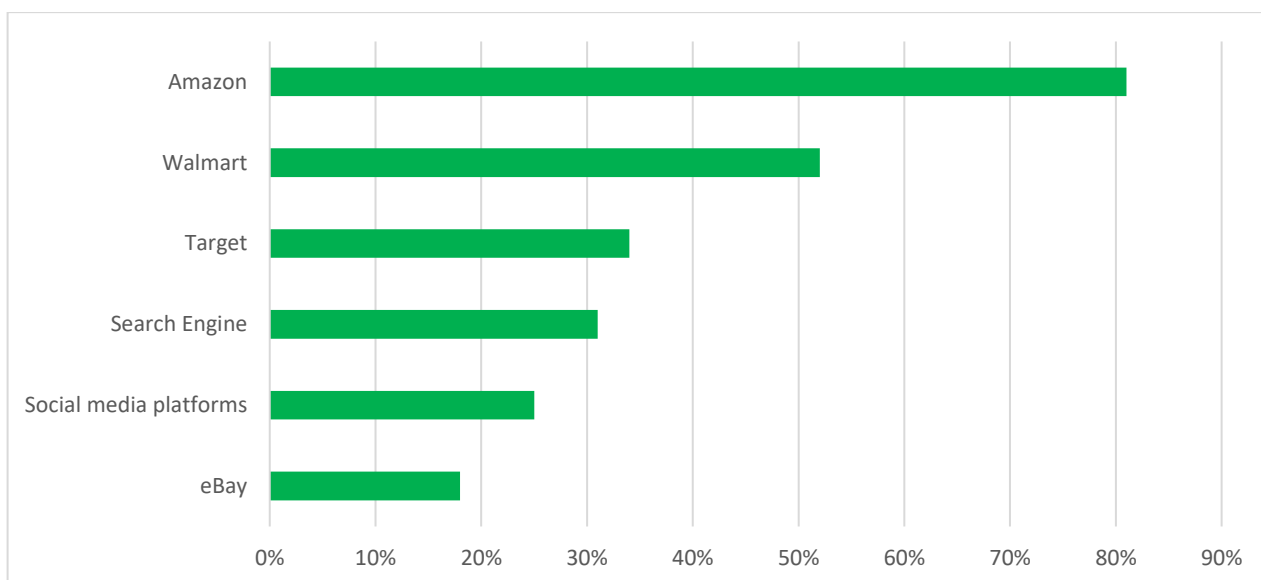
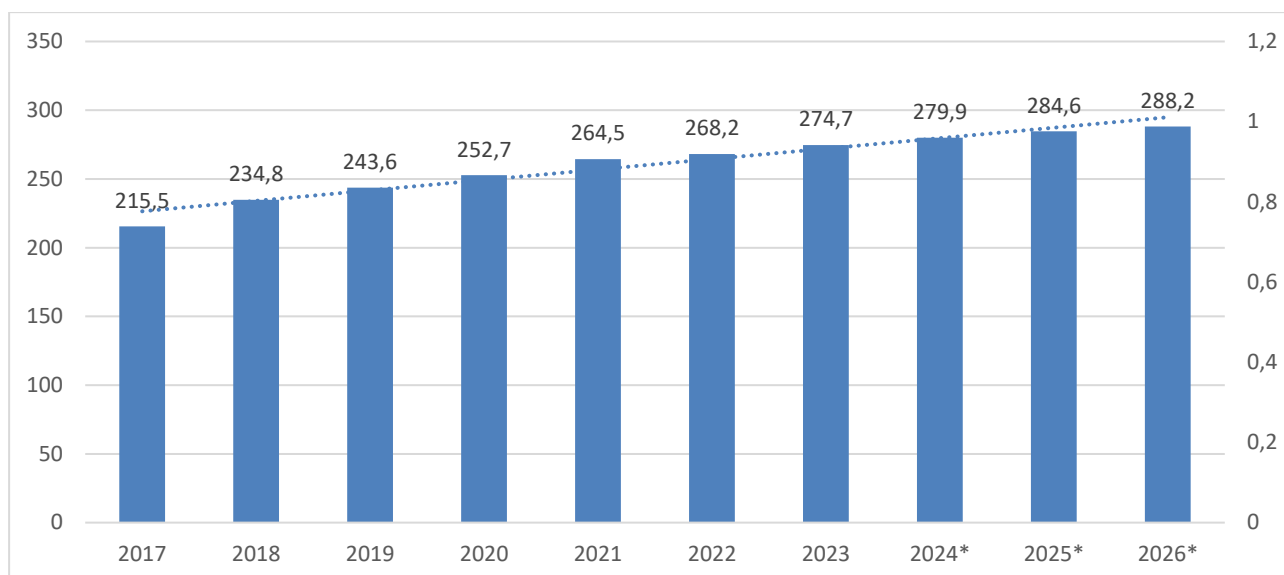


Рисунок 2.6. Лідери ринку електронної комерції в США, %

Джерело: узагальнено на основі [94].

Окремо слід відзначити парадокс, відповідно до якого, незважаючи на те, що саме США залишаються безперечним лідером у розробленні технологій та створенні інноваційних товарів, вони суттєво відстають від Китаю щодо фактичних обсягів фізичного виробництва. Це зумовлено значним диспаритетом заробітної платні, який змушує американські підприємства розташовувати свої виробництва на території країн, що розвиваються, або просто продавати їм права на виробництво. Однак така ситуація може докорінним чином змінитися вже до кінця 2020-х років – розвиток виробничих технологій і майже повна автоматизація, що безперервно вдосконалюються із залученням AI, анулює значення такого параметра, як заробітна плата звичайних працівників, відтак виробничі потужності поступово повертатимуться на територію розвинутих країн.

Кількісні показники споживацького ринку, станом на кінець 2023 року, у Сполучених Штатах становили 247,7 млн покупців, які зробили за рік щонайменше одну онлайн-купівлю. Ця кількість унікальних споживачів ринку електронної комерції дорівнює майже 80 % населення США, що є одним з найвагоміших відносних показників у світі. Динаміку залученості американців до онлайн-купівлі подано на рис. 2.7 [92].



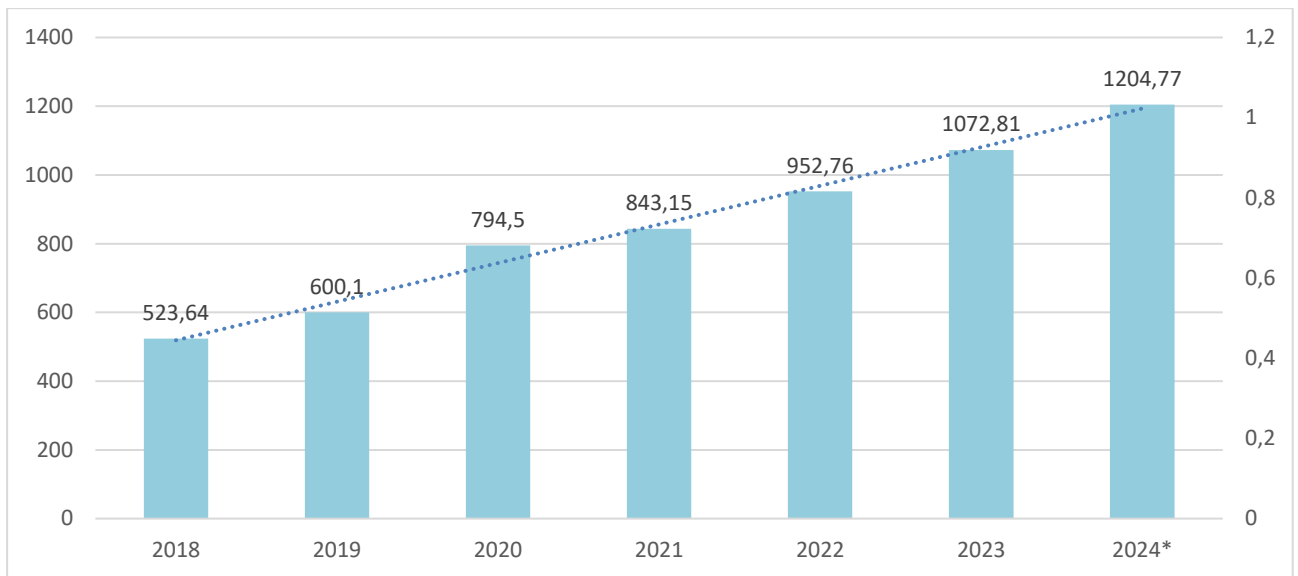
* *прогнозовані величини*

Рисунок 2.7. Кількість онлайн-покупців у США по роках, млн. людей

Джерело: узагальнено на основі [92].

Відповідно до більш розширених статистичних даних, в Америці 68 % дорослого населення регулярно купує онлайн, а майже 42 млн. клієнтів електронної комерції перебувають у найбільш активному віці 25–34 років.

Сполучені Штати Америки натепер є лідером з економічного, технологічного та соціального розвитку, відтак споживча поведінка американців становить певну модель, яку в найближчі роки наслідуватиме весь цивілізований світ. Досить інформативними є показники ринку електронної комерції саме цієї країни. Загальний обсяг роздрібних продажів електронної комерції в США у 2023 році сягнуло 1 трлн. дол. США. Більш детальні показники за роками і трендовий прогноз на 2024 рік подано на рис. 2.8 [92].



** прогнозовані величини*

Рисунок 2.8. Загальний обсяг роздрібних продажів електронної комерції в США, млрд. дол. США

Джерело: узагальнено на основі [92].

Володіючи даними щодо загального обсягу онлайн-продажів та кількості унікальних покупців, нескладно розрахувати, що станом на 2023 рік, кожен споживач ринку електронної комерції в США витратив, в середньому, майже 4 тисячі дол. США. Щодо динаміки, то експертне середовище сходиться у тому, що до 2026 року середні витрати американських онлайн-покупців становитимуть більше 6 500 дол. США на людину.

Слід зауважити, що темпи зростання кількості онлайн-покупців у США становили у 2023 році майже 1,91 %, що є найвищим показником за останні сім років, а прогноз на 2024 рік є ще більш оптимістичним – 1,92 %. Для ринку, що вже заповнений більш ніж на 80 %, такий приріст нових споживачів є досить потужним індикатором зростання.

Гендерний розподіл у Сполучених Штатах такий: постійними онлайн-покупцями є 72 % усіх жінок та 68 % чоловіків. Проте їхні пріоритети за галузями електронної комерції суттєво відрізняються. Гендерні вподобання деталізовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Структура онлайн-покупок в США за статевою ознакою

Товарна категорія	Чоловіки	Жінки
Житло для подорожей/відпустки, готелі, апартаменти	37%	35%
Товари для дому	32%	30%
Квитки на заходи, концерти, кіно	27%	26%
Фільми та музика	22%	16%
Комп'ютери, гаджети, технологічні пристрої	39%	18%
Їжа та продукти	14%	18%
Одяг та спорттовари	40%	46%
Книги, журнали, матеріали для дистанційного навчання	23%	25%
Ліки	8%	10%

Джерело: узагальнено на основі [92].

Повертаючись щодо розподілу продажів між різними каналами доцільно зауважити, що на рис. 2.6 одним з провідних каналів збуту в електронній комерції США є соціальні мережі, через які, станом на 2024 рік, регулярно купують 25 % американських споживачів. Цей феномен, що отримав назву «соціальна комерція», став новою тенденцією, який поєднав у собі дистанційну торгівлю та керування соціальними медіа, допомагаючи підприємствам отримувати дохід, залишаючись на зв'язку зі своїми підписниками. Відповідно до дослідження, яке провела Research and Markets [103], індустрія соціальної комерції в Сполучених Штатах до кінця 2024 року досягне майже 73 млрд. дол. США та зростатиме надалі зі швидкістю близько 18 % щорічно. Це означає, що за 5 наступних років, до 2029, обсяги електронних продажів через соціальні мережі подвояться та перебуватимуть на рівні 150 млрд. дол. США.

Попит, що постійно зростає, на ринку соціальної комерції та все більш вдосконалені алгоритми пошуку та кастомізованих пропозицій змушують як американські, так і міжнародні підприємства збільшувати свої інвестиції у цей сектор, що зі свого боку сприяє комерційним інноваціям у соціальних мережах

та посилює конкурентну боротьбу. За статистикою, саме соціальні мережі є лідерами з долучення венчурного капіталу для реалізації інтернет-стартапів з розроблення та запуску нових функцій соціальної комерції.

Платформи соціальних мереж усе більше орієнтуються на віртуальні рекламні площі, які можна придбати для стимулювання продажів та зростання доходів – передусім через охоплення ядра цільової аудиторії соціальної комерції, представників «покоління Z».

Наприклад, Pinterest зафіксував зростання доходів від реклами на 11 % у третьому кварталі 2023 року. Це зростання відбулося на тлі прагнення брендів і ритейлерів знайти способи взаємодії з покупцями під час запуску продукту на ринок, при цьому сама компанія-виробник зазвичай не фокусується на прямій торгівлі й не витрачає свого ресурсу на логістику B2C, оскільки покупці вважають за краще купувати товари безпосередньо в ритейлерів або через маркетплейси.

Meta також робить акцент на оголошеннях, які дають змогу користувачам купувати безпосередньо через платформу. Замість того, щоб брати на себе функції купівлі та продажу, компанія співпрацює з Amazon, що дає змогу користувачам Facebook і Instagram купувати продукти на Amazon, не виходячи зі своїх соціальних мереж. Ця синергетична співпраця об'єднує досвід Meta у створенні стимулювальних рекламних оголошень із розгалуженою роздрібною мережею Amazon.

TikTok зі свого боку активно інвестує в ринок соціальної комерції США, витрачаючи значні кошти на створення власної логістичної мережі. Ця стратегія спрямована на підвищення привабливості платформи як для продавців, так і для покупців. У 2024 році компанія зафіксувала значне зростання в секторі соціальної комерції, та очікують, що протягом наступних 12 місяців TikTok продемонструє в Сполучених Штатах ще більш вагомі результати. Особливо успішною платформа є в таких категоріях, як краса та особистий догляд, які, за даними дослідницької компанії NielsenIQ, становили майже 85 % від загального обсягу продажів TikTok у вересні 2023 року.

Характерно, що для роботи у Сполучених Штатах TikTok обрав дещо інший підхід для розвитку, ніж у країні свого походження. Замість того щоб зосередитися на продажу рекламних форматів та відповідно збільшенні доходів від реклами, компанія робить акцент на прямих продажах через свою платформу. У вересні 2023 року TikTok запустив власний маркетплейс електронної комерції TikTok Shop і декларує в найближчих планах упровадження нових функцій для підтримки прямих продажів.

Інші компанії на американському ринку також залучають інвестиції для розвитку функцій соціальної комерції. З'являються цілі екосистеми пов'язаних між собою стартапів, які в очікуванні ще більшого зростання попиту на інтернет-купівлі в найближчі роки активно залучають венчурний і приватний капітал для впровадження нових функцій на своїх платформах.

У середині 2023 року компанія «SuperOrdinary» оголосила про залучення 78 млн доларів США в межах двотижневого раунду фінансування, оцінивши вартість самої компанії в 800 млн. дол. США. Інвесторами, що сумарно профінансували підприємство на майже 10 % від його вартості, стали відомі венчурні структури Alliance Consumer Growth, Manzanita та Demira Gate Investments. Швидкість долучення такої значної інвестиції у стислий період зумовлено профілем роботи «SuperOrdinary», що допомагає європейським брендам розширювати свою присутність на провідних платформах електронної комерції КНР та США. Розуміючи потенціал такого проєкту, інвестори готові вкладатися в розвиток електронних акселераторів і впевнені, що ця інвестиція окупиться вже в найближчому майбутньому.

У цілому ж історія стартапу «SuperOrdinary» [104], що працює під девізом «Світ рухається швидко, але ми швидше», є доволі показовою та характерною для ринку електронної комерції. Почавши своє сходження у 2017 році з невеликого офісу в Шанхаї, за 7 років компанія відкрила власний офіс у Нью-Йорку та впевнено зайняла нішу просування міжнародних брендів на китайський ринок. Згодом бренд-акселератор розширив свою діяльність, додавши послуги з глобальної експансії для партнерських брендів, управління обліковими записами

на Amazon, захисту торгових марок та монетизації контент-мейкерів через соціальну комерцію.

Протягом 2024 року «Super Ordinary» зміг досягти зростання рентабельності більш ніж на 50 % і доходу 350 млн. дол. США. Компанія відзначає у своїй звітності, що кількість інженерів у штаті за рік зросла кратно, а економічний департамент після придбання платформи монетизації контенту Fanfix збільшився у 15 разів.

Очікують, що протягом наступних кількох років усе більше компаній, які працюють у сфері соціальної комерції, активно залучатимуть сторонні інвестиції, що сприятиме інноваціям та посиленню конкуренції в цьому секторі, який швидко зростає. Залучений таким чином капітал дасть змогу учасникам ринку розвивати зокрема функції прямого ефіру з додатковою фінансовою підтримкою контент-мейкерів.

Окремим великим і важливим явищем на ринку електронної комерції є *мобільна комерція*, що формується завдяки онлайн-покупкам за допомогою мобільних додатків, установлених в мобільних телефонах. Цей феномен набув настільки масового характеру, що серед операторів ринку навіть з'явився окремий термін «m-Commerce», який доповнив уже відоме позначення електронної комерції «e-Commerce». Незважаючи на те, що ключові принципи електронної комерції залишаються незмінними, використання для здійснення торгових операцій мобільного гаджету накладає на покупця специфічні обмеження та, навпаки, додає йому деяких суттєвих переваг.

До недоліків торгових операцій за допомогою мобільної комерції можна зарахувати такі:

1. Продавець має розробляти окремий інтерфейс, адаптований під параметри екрана мобільного пристрою.
2. Вузький вибір програмного забезпечення маркетплейсу, обмежений операційними системами Android або iOS.
3. Ускладнена навігація та керування покупками на порівняно невеликих екранах гаджетів.

4. Непередбачуваність джерела мобільного інтернету, можливі проблеми із зоною покриття у приміщеннях чи, навпаки, на відкритих просторах, віддалених від міст.

Натомість переваг мобільної комерції помітно більше, що зумовлює потужне зростання цього сегмента. Серед найбільш значущих переваг онлайн-покупок через мобільні девайси можна назвати такі:

1. Більша популярність мобільних телефонів порівняно зі стаціонарними комп'ютерами та ноутбуками.

2. Ширші умови для використання, що не вимагають прив'язки до певного місця.

3. Якісна альтернатива звичайним браузерним маркетплейсам – спеціальні додатки більш ергономічні, їх важче «загубити», кошик з відібраними товарами не зникне через перевантаження сторінки тощо.

4. Можливість персоналізації – формування в додатку спеціальних пропозицій для покупця, сформованих на основі його попередніх покупок або навіть історії переглядів.

5. Краща взаємодія із соціальними мережами – статистично саме мобільні пристрої зазвичай є осередком соціальної активності користувача, відтак купівля через мобільний телефон у ТікТоку чи Instagram значно популярніші, ніж через персональні комп'ютери.

Зрештою, є суто технічні переваги мобільних гаджетів – автоматична прив'язка до геолокації, яка дає змогу магазину автоматично зчитувати місто перебування; пуш-повідомлення, що своєчасно нагадають про доставку товару; доступ до камери, який дає змогу в онлайн-режимі візуально комунікувати з продавцем та навіть миттєво примірювати товари завдяки технологіям доповненої реальності. Усі ці особливості, що зазвичай недоступні на стаціонарних комп'ютерах, також суттєво впливають на уподобання споживачів, які обирають мобільну комерцію.

У цілому ж у галузі онлайн-операцій з долученням мобільних пристроїв уже сформувалося низка пріоритетних напрямів, що спільно та успішно

розвиваються. До них передусім належать мобільні різновиди банкінгу, торгівлі, маркетингу та платежів. Кожний з них варто розглянути більш детально.

Мобільний банкінг охоплює всі види банківського обслуговування, доступні через мобільні платформи. Він дає змогу користувачам керувати своїми фінансами зі смартфона: здійснювати перекази, оплачувати рахунки, перевіряти баланс та отримувати повідомлення про транзакції.

Мобільна торгівля – ключовий елемент m-Commerce, що регулює всі процеси продажу товарів і послуг через смартфони. Вона може реалізовуватися через адаптовані мобільні версії сайтів, спеціальні додатки або ж через соціальні мережі та месенджери. Такий формат торгівлі дає змогу клієнтам робити покупки в будь-який час і в будь-якому місці, забезпечуючи зручність і доступність.

Мобільний маркетинг використовує можливості персоналізації смартфонів та гаджетів для просування товарів і залучення клієнтів. До мобільного маркетингу входять SMS-розсилання, мобільна реклама, додатки, персоналізовані повідомлення та інші інструменти, що сприяють безпосередній взаємодії зі споживачами та підвищенню рівня комунікації з брендом.

Мобільні платежі охоплюють усі способи оплати товарів та послуг за допомогою мобільних пристроїв. Це можуть бути мобільні гаманці, безконтактні платежі через NFC або сканування QR-кодів. Ці технології дають змогу перетворити смартфон на повноцінний гаманець для купівлі онлайн та активно інтегруються з платформами m-Commerce.

Водночас ті продавці, що вирішили працювати на ринку мобільної комерції, мають розв'язувати низку специфічних задач та протистояти певним викликам. Наприклад, забезпечення мобільної безпеки, що передбачає захист особистих даних клієнтів та гарантії зберігання банківської таємниці. Крім того, сам додаток має відповідати певним стандартам та не конфліктувати з даними, що вже містяться на телефоні користувача.

Важливими чинниками ефективності продажів є також ергономічність додатка, зручність й інтуїтивність інтерфейсу, дизайн сторінок. Оскільки різні

смартфони зазвичай мають різні розміри та роздільну здатність екранів, ще на етапі проєктування додатка доцільно приділити увагу адаптивності шрифтів, піктограм та зображень. Оптимізація цих параметрів є не менш важливою, ніж візуальна складова маркетплейсу, відтак продавець на ринку мобільної комерції має відчувати баланс між цими характеристиками. В іншому разі, потенційний покупець просто не зрозуміє, як саме здійснити чи оформити покупку, відмовиться від незручного додатка та зосередиться на електронні майданчики конкурентів.

Великою перевагою додатків, що працюють на ринку мобільної комерції, є варіативність оплати. На сьогодні є велика кількість способів розрахунку за обраний товар – картки провідних банків, кредитні програми, GooglePay, ApplePay, платіжна система PayPal тощо. Усе частіше трапляються опції оплати навіть за допомогою криптовалют. Очевидно, що чим більше варіантів розрахунку за покупки матиме мобільний додаток, тим більша конверсія продажів буде у продавця.

Зрештою не можна недооцінювати важливість рекламного просування мобільного маркетплейсу в мережі для залучення нових клієнтів. Ключовими інструментами в такому разі стають магазини застосунків та пошукові системи, за допомогою яких можна привернути увагу до певного електронного майданчика. Крім того, є поширена практика, коли під час відвідування браузерної версії маркетплейсу з мобільного девайсу одразу з'являється автоматична пропозиція встановити відповідний мобільний застосунок.

Резюмуючи тему m-Commerce, слід зауважити, що, відповідно до прогнозу сайту-агрегатора статистичних даних Statista [105], у 2025 році кількість користувачів мобільних пристроїв по всьому світу сягне 7,49 млрд та відповідно збільшиться і кількість людей, що роблять онлайн-покупки за допомогою смартфонів.

На думку експертів, серед трендів і тенденцій мобільної комерції в найближчі роки ключовими стануть такі:

1. Можливість купівлі за одне клацання. Модель, яку винайшов та впровадив на своєму сайті Amazon у 1999 році, дає змогу користувачам вводити свої дані лише один раз та надалі купувати швидко й безпечно. У 2017 році термін дії патенту Amazon на цей винахід сплив, і відтоді функція стала доступною для всіх операторів ринку.

2. Голосовий пошук. Відповідно до даних Yaguara.co [106], 27 % користувачів смартфонів регулярно використовують голосовий пошук, і ця цифра, зважаючи на наявні тенденції, продовжуватиме зростати. Технологія штучного інтелекту, що стоїть за цим інструментом, дає змогу швидко досягти потрібних результатів, полегшуючи пошук товарів та відповідно швидкість купівлі.

3. Мобільні застосунки. Як було зазначено вище, маркетплейси, що мають власні мобільні додатки, суттєво розширюють свою цільову аудиторію. Оптимізовані під мобільні пристрої додатки забезпечують кращу навігацію для користувача, ніж мобільні браузери, що робить їх важливою складовою стратегії m-Commerce.

4. Чат-боти. Вони допомагають підтримувати клієнтів 24/7, надаючи миттєві відповіді на запити. Боти ефективно замінюють консультантів, значно покращуючи рівень обслуговування.

5. Платежі NFC. Технологія NFC дає змогу здійснювати швидкі та безконтактні платежі через смартфон, спрощуючи купівлю. До того ж користувачі можуть сканувати теги NFC для отримання додаткової інформації про продукти, що останнім часом перетворюється на додатковий рушій електронної комерції.

6. Штучний інтелект. ШІ допомагає аналізувати споживацьку поведінку користувачів та формувати для кожного покупця персоналізовані рекомендації. Також завдяки AR-технологіям стає можливим віртуально примірювати товари, що покращує конверсію.

7. Омніканальний маркетинг. Омніканальність, тобто збалансоване поєднання різних каналів продажу – власного онлайн-магазину, продажів через

корпоративні сторінки у соцмережах, долучення інфлюенсерів, – дає змогу підприємствам електронної комерції працювати значно ефективніше порівняно з тими, хто розраховує лише на традиційний маркетинг.

8. Доступність для людей з особливими потребами. Мобільні застосунки та вебсайти мають бути доступними для всіх, зокрема особам з обмеженими можливостями. За статистикою, 65 % клієнтів з інвалідністю залишили кошик через недоступність сервісу, тому цей аспект доцільно враховувати під час розроблення цифрових продуктів.

Досліджуючи ринок електронної комерції, неможливо оминути також тему специфічного шахрайства, що трапляється лише в цій галузі. Дистанційне проведення операцій, брак безпосереднього контакту між продавцем і покупцем, переказ фінансів за допомогою технічних засобів – усе це формує низку передумов для фінансових зловживань, спекуляцій або навіть прямого обману.

Однією з найпопулярніших технік інтернет-шахрайства є фішинг, тобто виманювання в користувача особистих даних. Зловмисники змушують людей добровільно повідомляти свої номери телефонів, реквізити банківських карт, паролі до електронної пошти чи акаунтів у соцмережах. Для досягнення своєї мети шахраї пропонують користувачам привабливі послуги або можливості. Наприклад, у соціальній мережі Instagram користувачам можуть запропонувати дізнатися, хто переглядав їхній профіль (хоча це неможливо), або ж в інтернет-магазинах заманюють неймовірними знижками на товари.

Шахраї використовують фішингові сайти, електронні листи, підроблені сторінки (landing page), спливні вікна та рекламу. Користувачу пропонують зареєструватися для отримання вигоди або підтвердити персональні дані для нібито банківських чи комерційних установ. Найчастіше шахраї маскуються під відомі компанії чи сервіси. Наприклад, для маскування під Amazon вони можуть використовувати адреси на кшталт Amason або Amazzon.

Оскільки зловмисників може зацікавити будь-яка конфіденційна інформація, вони отримують дані користувачів під різними приводами:

перевірка авторизації на сайті, відмова від спаму в електронній пошті, оплата товару за зниженою ціною або пропозиція встановити новий додаток.

Загальновідомим став експеримент, коли відвідувачам звичайної кав'ярні пропонували вподобати сторінку закладу в соцмережах, поки готують каву. Одразу після цього працівники потайки аналізували профіль клієнта і моментально дізнавалися багато особистої інформації. Завдяки такому експрес-аналізу, під час обслуговування бариста, що також брав участь в експерименті, вже за хвилину приголомшував людину знанням її дня народження, імен батьків, освіти і релігії. Унаслідок цього перформансу споживачам продемонстрували, як легко можна отримати їх особисті дані через одну просту вподобайку і наскільки важливий захист власних персональних даних.

Активність фішингових шахраїв закономірно пов'язана із загальним рівнем популярності електронної комерції. Так, під час пандемії Covid-19 через карантинні обмеження споживачі вимушено більше купували онлайн та відповідно частіше ставали жертвами онлайн-шахраїв.

Для запобігання таким атакам, великі компанії у відповідь посилюють захист даних – зокрема деякі соціальні мережі та сервіси електронної пошти прив'язують акаунти до IP-адрес або телефонних номерів, а інтернет-банкінг використовує SMS-сповіщення. Наприклад, у системі LiqPay безпека керування рахунком забезпечується за допомогою технології OTP (одноразовий пароль), відповідно до якої транзакції підтверджуються паролем, який надсилається в SMS на зареєстрований номер телефону. Інша фінансова платформа, Portmone, застосовує SSL-шифрування з використанням 128-бітного ключа, що забезпечує високу криптографічну стійкість. Ще одна система, FlashCheque, розв'язує питання безпеки інакше: вона не зберігає і не передає через інтернет платіжних даних користувачів, а здійснення платежу в ній нагадує виписку персонально підписаного іменного векселя. Завдяки таким заходам безпеки, одержувач платежу або потенційний зловмисник не може дізнатися ні номер рахунку платника, ні інформацію про його банк.

Проте правові норми і технічні рішення не завжди встигають за інноваційними розробками злочинців, які знаходять слабкі місця та продовжують використовувати довіру людей.

Під злочинні наміри на ринку електронної комерції можуть потрапити не лише приватні покупці, а і продавці та підприємці. Наприклад, шахрайство в пошуковій оптимізації становить брехливі пропозиції від «SEO-злочинців», які обіцяють перше місце або місце на першій сторінці у видаванні Google в разі введення відносно загального запиту. Власники бізнесу, що готові заплатити за таке просування своєї продукції у Google, платять шахраям, але насправді не отримують обіцяного – адже хоча й наявні сертифікаційні програми для Google Analytics та Google Ads, але спеціалізованої програми для SEO наразі бракує.

Сайти з високими позиціями в результатах пошуку досягли цього через постійну роботу і значні інвестиції у SEO та маркетингові стратегії, що тривали роками. Якщо компанія пропонує «безризикову» угоду за 100 доларів на місяць з обіцянкою «гарантованого ранжування на першій сторінці», це майже напевно шахрайство.

Незважаючи на розвиток шахрайських схем, боротьба операторів ринку електронної комерції триває – за фінансову безпеку як власну, так і своїх клієнтів. Використання таких інструментів та функцій, як алгоритми машинного навчання, технології штучного інтелекту, оцінювання ризиків, аналіз поведінки користувачів і розширені мережі даних, дає змогу продавцям ухвалювати більш швидкі й обґрунтовані рішення щодо ризиків під час реєстрації та транзакцій. Важливо лише впевнитися, що обрані рішення не впливають негативно на добросовісних клієнтів.

Правильний підхід до підтвердження особи допоможе зберегти фокус на позитивному клієнтському досвіді, оптимізуючи робочі процеси з урахуванням профілю ризику шахрайства. У сучасних умовах насиченого ринку лояльність клієнтів є настільки ж важливою, як і ефективність заходів з протидії шахрайству в електронній комерції.

2.2. Оцінювання складових системного менеджменту підприємства електронної комерції.

З огляду на динамічний розвиток українського ринку електронної комерції та значну кількість суб'єктивних чинників управління, а також обмеження доступу в умовах воєнного стану до фінансової статистики підприємств, актуальним завданням стає емпіричне дослідження впливу системного менеджменту на ефективність роботи таких підприємств. У цьому дослідженні обрано метод анкетування представників вищого керівництва підприємств електронної комерції (ПЕК) з подальшим кількісним аналізом отриманих результатів.

Генеральна вибірка сформована на підставі відкритих даних щодо українських підприємств електронної комерції та охопила 20 суб'єктів господарювання різного розміру та спеціалізації. Для досягнення репрезентативності були охоплені підприємства, що працюють у сферах продажу електроніки, одягу, побутових товарів, а також надають послуги в цифровому форматі. Після первинного контакту й установчих онлайн-зустрічей погодилися брати участь у розширеному опитуванні, тобто конфіденційному анкетуванні з подальшим аналізом даних, представники 10 підприємств.

Усім учасникам опитування запропонували обрати зручний день і час для онлайн-анкетування, під час якого планували отримати суб'єктивну думку представників вищого менеджменту щодо впливу на бізнес всіх 16 синергетичних ефектів поєднання технологічного ядра та надбудови системи менеджменту, а також дані щодо доходності підприємства за кілька попередніх років.

Представникам керівного складу підприємств запропонували оцінити синергетичні ефекти взаємодії технологічного ядра та надбудови системного менеджменту, використовуючи десятибальну шкалу, де «0» – брак синергії, а «10» – максимальна ефективність. Оцінювали чотири елементи технологічного ядра (база даних, вебінтерфейс, система безпеки, платіжний шлюз) у взаємодії з чотирьома елементами надбудови (робота з персоналом, організаційна структура

та корпоративна культура, фінансовий менеджмент, інформаційні технології). Окремо отримали показники середньорічної прибутковості підприємств за останні п'ять років.

Оскільки всі опитування та анкетування проводили на умовах анонімності, у цьому дослідженні фактичні назви компаній замінено на псевдоніми «ПЕК (підприємство електронної комерції) 1», «ПЕК 2», «ПЕК 3» і до «ПЕК 10» включно.

Слід наголосити, що відібрані підприємства здебільшого належать до малого та середнього бізнесу, хоча серед них є й великі компанії. На основі наявних даних можна диференціювати так за розміром:

- ПЕК 1, ПЕК 5, ПЕК 9, ПЕК 10 – середні підприємства, із чисельністю персоналу від 50 до 250 осіб, займають, на їхній погляд, помірну частку ринку (2–5 %) у вузькоспеціалізованих сегментах.
- ПЕК 2, ПЕК 4, ПЕК 6, ПЕК 8 – підприємства середнього розміру, але з потенціалом зростання до великих. Чисельність персоналу коливається від 150 до 500 осіб, із часткою ринку в межах 5–10 %, активно використовують сучасні технології та системний менеджмент для масштабування.
- ПЕК 3, ПЕК 7 – малі підприємства, персонал яких не перевищує 50 осіб, займають незначну нішу (менше ніж 1 %), характеризуються обмеженою прибутковістю і скептичним ставленням керівництва до інноваційних підходів в управлінні.

Таким чином, більшість описаних підприємств презентують середній бізнес із окремими представниками малого підприємництва. Великі гравці присутні частково (наприклад, ПЕК 8), але їх меншість. Це робить проведене дослідження релевантним саме для малого та середнього сегмента ринку електронної комерції.

Проте, отримані деталізовані дані та результати навіть з 10 підприємств, дали змогу провести повноцінне емпіричне дослідження та кореляцію між синергетичними ефектами поєднання ядра та надбудови системи менеджменту і прибутковістю бізнесу.

Для прикладу наведемо результати оцінювання двох компаній з протилежними підходами до впровадження системного менеджменту.

ПЕК 4 характеризується системним підходом до управління, наявністю регулярних звітів щодо синергетичної ефективності й застосуванням сучасних цифрових рішень. Унаслідок оцінювання ця компанія продемонструвала високий середній бал синергетичних ефектів (8,85). Її середньорічна прибутковість за період 2021–2024 роки становила 13,75 %, з позитивною динамікою зростання, попри вплив воєнних чинників.

ПЕК 7, навпаки, не застосовує системного менеджменту і критично ставиться до його ефективності. Власник підприємства суб'єктивно низько оцінив усі синергетичні ефекти, присвоївши їм мінімальний бал – 1. Відповідно середня прибутковість цього підприємства за 2020–2024 роки становила лише 5,4 %, маючи при цьому тенденцію до зниження.

Розглянемо детальніше результати дослідження. **ПЕК 1** – персонал 233 особи, основний асортимент продукції – електроніка та побутова техніка. Підприємство активно застосовує системний менеджмент, інноваційні підходи до розвитку бізнесу, має високу лояльність клієнтів.

Комерційний директор ПЕК 1 у відповідь на запит оцінити 16 синергетичних ефектів поєднань технологічного ядра системи менеджменту на його підприємстві та відповідних надбудов за десятибальною системою, де «0» означає повну відсутність синергії поєднання, а «10» – навпаки, максимально можливий синергетичний ефект, проставив бали, які зведено в Додатку Д.

Динаміка прибутковості ПЕК 1, за словами керівництва, за останні роки має такий вигляд: 2020 – 7,3 %; 2021 – 8,2 %, 2022 – 8,4 %, 2023 – 8,5 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 9,1 %.

Отже, середня суб'єктивна оцінка синергетичних ефектів від упровадження системного менеджменту на цьому підприємстві електронної комерції становить 7,31 бала, а середня прибутковість за останні п'ять років становить 8,3 % на рік.

ПЕК 2 – персонал 288 осіб, основний асортимент продукції – одяг та аксесуари. Підприємство характеризується активним застосуванням системного

менеджменту, використовує інноваційні підходи до розвитку бізнесу, має високу лояльність клієнтів.

Генеральний директор **ПЕК 2** у своїй суб'єктивній оцінці синергетичних ефектів усіх можливих комбінацій поєднання технологічного ядра та елементів надбудови у власній компанії, виставив такі бали (Додаток Е).

Динаміка прибутковості ПЕК 2, зі слів генерального директора, за останні роки виглядає наступним чином: 2020 – 15 %; 2021 – 16,2 %, 2022 – 10 %, 2023 – 12 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 15 %.

Отже, середня оцінка синергетичних ефектів системного менеджменту на ПЕК 2 становить 8,18 балів, а середньорічна прибутковість у період з 2020 по 2024 рік становить 13,64 %. На окрему увагу заслуговує суттєве зниження прибутковості компанії в рік повномасштабного вторгнення, коли, за словами респондента, компанія була близька до закриття. Однак, згодом це підприємство електронної комерції не тільки змогло відновити свою прибутковість, а впритул наблизитися до докризових показників.

ПЕК 3 – персонал 120 осіб, основний асортимент продукції – продукти харчування та напої. Підприємство характеризується низькою інтеграцією сучасних управлінських практик, через що утворюється значна кількість організаційних проблем.

Власник **ПЕК 3**, який самостійно оперативно керує компанією, критично ставиться до підходів системного менеджменту і відверто не вірить у можливість синергетичного впливу в разі поєднання певних чинників управління. Його власні оцінки ефектів від взаємодії технологічного ядра системи управління та елементів надбудови досить низькі й не перевищують 5 балів. Таку інформацію зведено у Додатку Є.

Динаміка прибутковості ПЕК 3 є негативною. За попередні роки чистий прибуток бізнесу постійно знижувався, за винятком порівняно короткого періоду в 2023 році. За словами власника, показники мають такий вигляд: 2020 – 7,5 %; 2021 – 6,2 %, 2022 – 4 %, 2023 – 7,9 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 4,1 %.

Розрахунки свідчать, що середній чистий прибуток підприємства ПЕК 3 становить 5,94 %, а середня оцінка сили синергетичних ефектів – лише 2,94 бала.

ПЕК 4 – персонал 177 осіб, основний асортимент продукції – меблі й товари для дому. Підприємство характеризується активним застосуванням системного менеджменту, використовує інноваційні підходи до розвитку бізнесу, має високу лояльність клієнтів.

Комерційний директор **ПЕК 4**, що працює як найманий працівник та звітує щодо своєї діяльності пулу інвесторів, вважає системний менеджмент перспективним напрямом управління в сучасному світі. Відповідно до його ініціативи, в компанії ретельно відстежують усі чотири ключові елементи технологічного ядра системи та регулярно формують звіти щодо ефективності. Оцінки синергетичного впливу на ПЕК 4 зведено у Додатку Ж.

Динаміка прибутковості ПЕК 4 має позитивний напрям. Оскільки компанія почала свою роботу в 2021 році, показники прибутку за 2020 рік дорівнюють нулю. Індикатори наступних років мають такий вигляд: 2021 – 12 %, 2022 – 10 %, 2023 – 15 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 18 %.

Таким чином, середня оцінка сили синергетичних ефектів становить доволі високі 8,94 з 10 можливих балів, а середній прибуток за три роки операційної діяльності сягає 13,75 %.

ПЕК 5 – персонал 181 особа, основний асортимент продукції – автозапчастини та аксесуари. Підприємство характеризується активним застосуванням системного менеджменту, використовує інноваційні підходи до розвитку бізнесу, має високу лояльність клієнтів.

Генеральний директор **ПЕК 5** запроваджує в компанії системний менеджмент і вірить у ефективність цього методу управління. Це наочно демонструє Додаток З.

За середньої суб'єктивної оцінки ефективності синергетичних ефектів на ПЕК 5 у 7,69 балів його прибутковість за період з 2020 по 2024 рік становила близько 12,5 %. Прибутковість підприємства мала дещо складний та нестабільний характер, оскільки весь 2022 рік компанія здійснювала релокацію

з тимчасово окупованих територій у порівняно безпечне місце. Якщо у 2020 році чистий прибуток ПЕК 5 становив 19 %, у 2021 році підвищився до 25 %, то в 2022 році він знизився до нуля. Після запуску на новому місці у 2023 та 2024 роках компанія знову почала давати прибуток, який становив відповідно 8,1 та 10,4 %.

Важливо відзначити, що в даному випадку в розрахунок статистики прибутковості зараховано 2022 рік, хоч профільної роботи в цей період майже не провадили. Це зумовлено тим, що релокація підприємства в безпечне місце також була своєрідним тестом системного менеджменту і продемонструвала ефективність управління й роботи команди під час розв'язання нестандартних задач.

ПЕК 6 – персонал 317 осіб, основний асортимент продукції – косметика та засоби догляду. Підприємство частково впроваджує елементи системного менеджменту, рівень застосування інновацій низький.

Намагання комерційного директора **ПЕК 6** запроваджувати засади системного менеджменту на підприємстві та всі його ініціативи з цього приводу саботує, за словами респондента, кадрова служба, що складається з представників «старої школи», які звикли до командно-адміністративних заходів. Відтак показники синергії, що є продуктами взаємодії з такою надбудовою системи, як робота з персоналом, суттєво відстають від середніх оцінок по компанії. Це наочно демонструє Додаток І.

Як можна переконатися з таблиці, справді – всі показники, які так чи інакше пов'язані з роботою відділу кадрів, суттєво нижчі за оцінки решти продуктів взаємодії. Ця сфера діяльності компанії суттєво вплинула на загальну усереднену оцінку всіх синергетичних ефектів, яка, при всьому можливому потенціалі, становила лише 6,44 бали.

Прибуток останніх років, за словами комерційного директора, має в цілому позитивну динаміку. У 2020 році він становив 8,2 %; у 2021 – 12,3 %, у 2022 – 9 %, у 2023 – 10,7 %, а у 2024, ґрунтуючись на показниках періоду із січня по серпень, комерційний директор очікує на річний прибуток на рівні 11,1 %. У

такому разі середньорічна прибутковість компанії за названі 5 років становитиме 10,26 %.

ПЕК 7 – персонал 23 особи, основний асортимент продукції – дитячі товари та іграшки. Підприємство характеризується низькою інтеграцією сучасних управлінських практик, унаслідок чого регулярно стикається з організаційними проблемами.

Генеральний директор та за сумісництвом єдиний власник **ПЕК 7** не розуміється на засадах та принципах системного менеджменту на підприємствах електронної комерції та відверто тяжіє до традиційних методів керування, незважаючи на інноваційний профіль власного бізнесу. Цей респондент під час анкетування демонстративно виставив за всіма позиціями продуктів взаємодії лише найнижчі оцінки (Додаток К) адже, за його словами, він їх не відчуває.

Таким чином, середній бал за всіма продуктами передбачувано дорівнює 1. Прибутковість ПЕК 7 за останні п'ять років, за словами власника, що надав лише математично округлені до цілого числа показники, має такий вигляд: 2020 – 6 %; 2021 – 7 %, 2022 – 3 %, 2023 – 8 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 3 %. Середній прибуток за період дорівнює 5,4 %.

ПЕК 8 – персонал 236 осіб, основний асортимент продукції – цифрові послуги та програмне забезпечення. Підприємство характеризується активним застосуванням системного менеджменту, використовує інноваційні підходи до розвитку бізнесу, має високу лояльність клієнтів.

Голова ради директорів та власник контрольного пакета акцій українського підприємства електронної комерції особисто контролює застосування принципів системного менеджменту в **ПЕК 8** та вимагає від оперативного керівництва підрозділів щомісячних звітів щодо синергетичної ефективності продуктів взаємодії в системі. Відповідно до його спостережень, оцінки окремих параметрів виглядають наступним чином (Додаток Л).

Аналізуючи отримані оцінки, легко помітити певне зниження показників у зоні взаємодій з таким елементом ядра системи, як вебінтерфейс. Під час усебічного опитування керівник ПЕК 8 також зосередив свою увагу на низькій

ефективності управління на цій ділянці та поділився планами щодо реорганізації команди, відповідальної за ефективну роботу сайту. У цілому ж середня оцінка синергетичного ефекту цієї компанії становила 8,75 балів. Респондент відмовився надати деталізовану за роками інформацію щодо прибутковості підприємства, але надав середньоарифметичний показник останніх шести років – 14 % чистого прибутку.

ПЕК 9 – персонал 160 осіб, основний асортимент продукції – спортивні товари та інвентар. Підприємство частково впроваджує елементи системного менеджменту, має низький рівень застосування інновацій.

Два співвласники **ПЕК 9** під час інтерв'ю озвучили спільні думки щодо засад системного менеджменту на їх підприємстві та надали суб'єктивні оцінки синергетичних ефектів. Партнери ділилися власними спостереженнями щодо взаємодії з елементами технологічного ядра згідно з визначеними сферами відповідальності – один оцінював більш комерційні сфери (базу даних, вебінтерфейс), а інший – безпекові чинники (систему безпеки, платіжний шлюз). Відповіді співвласників об'єднано у Додатку М.

Динаміка прибутковості ПЕК 9, за оцінкою партнерів, за останні п'ять років виглядає так: 2020 – 7,3 %; 2021 – 8,2 %, 2022 – 6 %, 2023 – 6,5 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 7,1 %.

Таким чином, середня оцінка синергетичних ефектів системного менеджменту на ПЕК 9 становила 5,69 бала, а середньорічна прибутковість за п'ять років дорівнює 7,02 %. На цьому підприємстві електронної комерції привертає увагу зваженість оцінок власників. За жодним продуктом взаємодії не наводяться радикальні показники – ані «10» (дуже добре), ані «1» (дуже погано).

ПЕК 10 – персонал 232 особи, основний асортимент продукції – книги та медіа-контент. Підприємство характеризується частковим впровадженням елементів системного менеджменту, низький рівень застосування інновацій.

Генеральний директор **ПЕК 10**, що працює за наймом, у власній суб'єктивній оцінці синергетичних ефектів від можливих комбінацій, що

виникають під час поєднання елементів технологічного ядра та елементів надбудови системного менеджменту, використав такі бали (Додаток Н).

Динаміка прибутковості ПЕК 10, за словами респондента, за попередні кілька років має такий вигляд: 2020 – 5,2 %; 2021 – 4,5 %, 2022 – 12,5 %, 2023 – 13,1 %, 2024 (пропорційний прогноз на основі перших 8 місяців) – 12,7 %.

Середня оцінка синергетичних ефектів системного менеджменту на цьому підприємстві становить 6,19 балів з 10 можливих, середньорічна прибутковість за досліджений період – 9,6 %. Слід зауважити, що ПЕК 10 належить до тієї категорії підприємств на ринку електронної комерції, що отримали поштовх у розвитку саме під час пандемії Covid-19 та карантинних обмежень. Вимушена ізоляція змусила покупців переходити зі звичних каналів на онлайн-купівлю, на чому і побудував свою комунікаційну стратегію маркетинговий відділ ПЕК 10.

Таким чином, поєднавши результати 10 глибинних інтерв'ю керівників різних підприємств електронної комерції, можна створити матрицю відповідей та провести кореляцію між ступенем розвитку системного менеджменту в компанії та її прибутковість. Отримані дані зведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Зведені результати анкетування керівництва ПЕК

Підприємство	Середня суб'єктивна оцінка сили синергетичних ефектів, балів	Рівень прибутковості за 5 років, %
ПЕК 1	7,31	8,30
ПЕК 2	8,19	13,64
ПЕК 3	2,94	5,94
ПЕК 4	8,94	13,75
ПЕК 5	7,69	12,50
ПЕК 6	6,44	10,26
ПЕК 7	1,00	5,40
ПЕК 8	8,75	14,00
ПЕК 9	5,69	7,02
ПЕК 10	6,19	9,60

Джерело: склав автор.

Щоб наочно продемонструвати прямий взаємозв'язок між використанням у роботі підприємства засад електронної комерції та його прибутковістю, було створено точковий графік, на якому показано всі отримані під час опитування результати.

Якщо 10 можливих балів розмістити по осі абсцис (x), а відсоток прибутку підприємств на осі ординат (y), то консолідована графіка матиме такий вигляд, як на рис. 2.9.

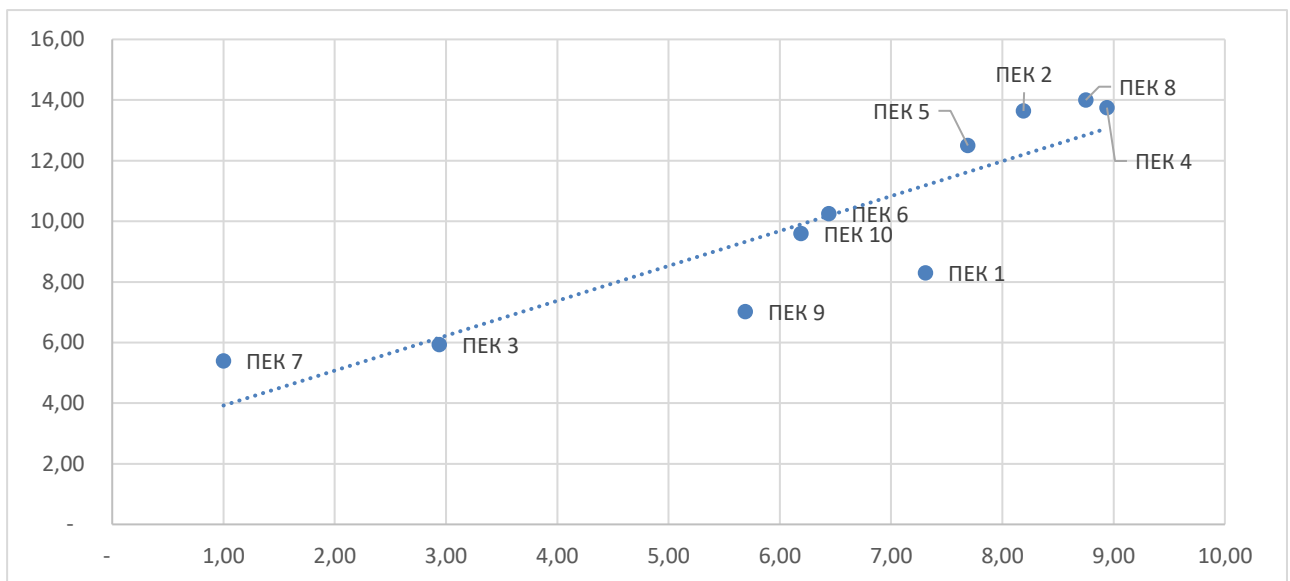


Рисунок 2.9. Кореляція між силою синергетичних ефектів на ПЕК та його прибутковістю

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Такий графік, побудований за результатами репрезентативного опитування керівництва компаній, свідчить про ефективність системного менеджменту і його позитивний вплив на прибуток підприємства. Отримані дані дали змогу встановити кількісний взаємозв'язок між рівнем упровадження системного менеджменту (оціненим через суб'єктивні синергетичні ефекти) та фінансовими результатами підприємств. Лінія тренду, що сформована в площині графіку, підтверджує прямий лінійний зв'язок між досліджуваними параметрами – хмара точок створює яскраво виражену кореляцію, а три з 10 показників розміщуються безпосередньо на цій лінії.

Отже, результати анкетування показують, що, застосовуючи підходи системного менеджменту, підприємства електронної комерції підвищують прибуток.

2.3. Ідентифікація ризиків та чинників вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації.

Крім внутрішніх економічних, соціальних та політичних чинників, що впливають на роботу суб'єктів електронної комерції, велике значення мають також зовнішні ризики – особливо тоді, коли в перелік напрямів роботи підприємства входить транскордонна торгівля. Різні держави практикують обмеження доступу на власний ринок зовнішніх гравців для захисту вітчизняних виробників та/або продавців.

На державному рівні є низка інструментів, за допомогою яких можна регулювати або навіть повністю заборонити доступ іноземних операторів електронної комерції до внутрішніх трансакцій. До таких заходів можна зарахувати митні, санкційні або податкові обмеження, що або забороняють роботу певних закордонних підприємств у межах національної економіки, або роблять цю діяльність економічно збитковою.

В умовах глобалізації вплив зовнішнього середовища на підприємства електронної комерції є вкрай відчутним – адже саме інноваційні галузі торгівлі критично залежать від експансії за межі власного національного ринку. Це фіксують і на законодавчому рівні (багатосторонні угоди про вільну торгівлю RCER і CPTPP містять положення, які безпосередньо стосуються електронної комерції), і на рівні наукової діяльності. Численні дослідницькі роботи, присвячені транскордонній онлайн-торгівлі, охоплюють такі аспекти комерційного функціоналу, як рівень прибутку, систематизація менеджерської діяльності, чинники впливу зовнішньо-економічної діяльності, зв'язок із традиційною торгівлею, а також регулярне оцінювання поточного стану та відповідне корегування подальших планів.

Очевидно, що транскордонна електронна комерція відіграє важливу роль у модернізації та трансформації традиційної зовнішньої торгівлі, стаючи новим джерелом економічного зростання. Наприклад, у Китаї цей сектор увійшов у фазу інтенсивного розвитку, де транскордонні платформи електронної комерції стають центрами принципових ініціатив, позитивно впливаючи на інші підприємства цієї сфери. Проте через стрімкий розвиток китайські підприємства онлайн-комерції в короткі терміни стали світовими лідерами і наштовхнулися на передбачувану та економічно виправдану протидію урядів країн-реципієнтів. Розуміючи, що в умовах вільного ринку національним виробникам важко протистояти дешевій китайській продукції, розвинуті країни формують економічний щит, що за допомогою додаткових мит і податків вирівнює доступність для споживача китайської та вітчизняної продукції. Особливо показовим цей конфлікт інтересів став на європейському ринку електромобілів у 2024 році.

У фаховому дослідженні група китайських учених І. Янг, Н. Чен та Х. Чен [107] проаналізувала внутрішні механізми «китайського дива», завдяки яким китайські транскордонні платформи електронної комерції сприяють розвитку підприємств, виявило прямий зв'язок між здатністю підприємств до цифрової трансформації та їх ефективністю. Ступінь розширення функціоналу такої транскордонної платформи безпосередньо залежить від можливостей комунікації в ланцюгах постачання та контролю витрат, а цифрова трансформація виявилася ключовим механізмом підвищення продуктивності.

На думку більшості експертів, сучасне впровадження електронної комерції в країнах, що розвиваються, залежить від низки ключових чинників: структурності управління, довіри споживачів, сумісності й адаптивності технологій, доступу до інтернету й електронних платіжних систем, а також державної інфраструктури. Водночас, парадоксальним чином, щоб стати не споживачем, а постачальником ринку електронної комерції, потрібно значно менше умов, що підтверджує лідерство товарів країн Південно-Східної Азії на провідних онлайн-платформах. До того ж певні переваги у виробництві

продукції для електронної комерції мають «ефект доміно», тому підвищуються прибутки виробника, а отже і продуктивність. Ці чинники вдосконалення менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації охоплюють такі позиції, як покращення обізнаності про бізнес, зниження операційних витрат, посилення конкуренції, а також збільшення частки ринку завдяки менш ефективним та системним бізнесам.

Важливо пам'ятати, що, незважаючи на всі переваги електронної комерції, якщо керівництво великих державних організацій або урядів країн, що розвиваються, не вважають цей напрям корисним та цінним, вони переважно не впроваджують відповідних рішень та позбавляють національну економіку можливості отримати ці переваги. Це завдає країні подвійного удару – по-перше, втрачаються можливості транскордонної торгівлі в онлайн-форматі, а, по-друге, її внутрішній ринок стає беззахисним перед інтервенцією іноземних операторів електронної комерції.

Ще одним чинником можливого регулювання діяльності підприємств електронної комерції є екологічність процесів їх діяльності й значущість у світі з погляду принципів сталого розвитку. Саме сталий розвиток є однією з ключових соціально-економічних та екологічних тем сьогодення, і споживачі в усьому світі все частіше очікують від галузі впровадження екологічно безпечних підходів та принципів, які сприятимуть підвищенню відповідальності окремих представників ринку. Це стає значним викликом для онлайн-торгівлі, враховуючи властиві для цього сегмента часті поштові відправлення, високі показники повернень, використання обгортки, яка не підлягає переробленню та негативно впливає на довкілля, тощо.

Результати дослідження Д. Олах та ін. [108], що присвятили свою роботу саме екологічному чиннику діяльності системного менеджменту в умовах глобалізації, свідчать про те, що інвестиції в більш стійкі процеси позитивно впливають на довкілля. Опитування показало, що дві третини споживачів вважають важливим, щоб онлайн-магазини дотримували принципів сталого

розвитку, а чверть споживачів відмовляються від послуг компаній, які не відповідають цим принципам.

Таким чином, дослідження в галузі сталої електронної комерції є вкрай важливими. Отримані дані свідчать, що більшість європейських країн уже впровадили політику сталого розвитку електронної комерції, тоді як у країнах Глобального Півдня та Африці цей процес лише починається. Утім, якісний стрибок у цьому питанні буде можливим, тільки якщо всі зацікавлені сторони, охоплюючи уряди, менеджмент підприємств та споживачів, сприятимуть упровадженню сталих практик у сфері електронної комерції та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Останнім часом до суттєвих ризиків, що впливають на всіх учасників ринку електронної комерції та на які має зважати керівництво підприємств електронної комерції, увійшли кіберзагрози, регуляторні обмеження у сфері штучного інтелекту, санкційні ризики та зміни у міжнародних правилах транскордонної торгівлі.

Через свою залежність від цифрової інфраструктури підприємства електронної комерції зазнають дедалі більшої шкоди від кіберзлочинності. Так, за даними ФБР [109], загальні втрати американців від кіберзлочинності у 2023 році перевищили 12,5 млрд доларів США, причому значна частка цих атак була спрямована на малий та середній бізнес у сфері електронної комерції. Найбільш критичною проблемою для підприємств онлайн-торгівлі стає захист даних клієнтів та забезпечення кіберстійкості своїх платформ.

Динамічний розвиток технологій та їх активне запровадження в бізнес-моделі створює як можливості, так і вразливості. Квантові обчислення та штучний інтелект стали ключовими чинниками, які впливають на ландшафт загроз. Попри значні можливості, які надають ці технології суспільству та індустрії, зловмисники завдяки їх використанню суттєво підвищують свою ефективність. Цей подвійний характер технологічних досягнень змушує уряди провідних країн активно шукати рішення для усунення потенційних ризиків для прав та свобод громадян, зокрема як споживачів.

Для нівелювання негативних трендів щодо поширення кіберзлочинності Європейський Союз удосконалює наявну регуляторну базу для підсилення кіберстійкості суспільства та економік своїх членів у мережі Інтернеті. Так, наприкінці 2024 року набув чинності Акт про кіберстійкість ЄС [110], який підвищує стандарти кібербезпеки для компаній, що працюють із цифровими продуктами та послугами.

Розвиток технологій штучного інтелекту та їх широке застосування в комерційному секторі змушують регуляторів вивчати практичні кейси та належним чином реагувати на зловживання стосовно споживачів. Черговий регуляторний акт, який набув чинності у 2024 році в Європейському Союзі, спрямований на врегулювання використання штучного інтелекту, зокрема підприємствами електронної комерції. Акт про штучний інтелект [111] встановлює обмеження на маніпуляції поведінкою споживачів через алгоритми персоналізації, використання біометричної ідентифікації без згоди користувача, а також аналіз споживчих уподобань для нав'язливого маркетингу. Усі ці нововведення, безперечно, встановлюють перепони для застосування інноваційних технологій і вимагають від менеджменту підприємств електронної комерції адаптувати бізнес-моделі та використовувати етичні алгоритми ШІ для покращення користувацького досвіду, не порушуючи прав споживачів та громадянських прав.

Досліджуючи саме український ринок електронної комерції, передусім потрібно враховувати низку національних особливостей. Вплив зовнішнього середовища на онлайн-торгівлю в Україні обумовлений можливістю застосування санкцій регуляторів. Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» [112], електронна комерція відрізняється від традиційної тим, що сторони вчиняють електронний правочин, тобто такий, що спрямований на набуття, зміну або припинення цивільних прав або обов'язків з використанням інформаційно-комунікаційних систем. Оскільки такий вид правочину містить специфічний дистанційний спосіб укладення та підписання договору,

збільшуються ризики вторинних санкцій за співпрацю із суб'єктами, які перебувають в українських або міжнародних санкційних списках.

Це питання набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, введеного в Україні після повномасштабного вторгнення країни-агресора в лютому 2022 року. Вплив зовнішніх чинників на ринок електронної комерції став максимальним, адже під час бойових дій, тимчасової окупації території, вимушеного переселення великої кількості людей звичні ринкові механізми суттєво змінилися. З початком великої війни принципового перегляду зазнали також звична споживча поведінка і товарний асортимент онлайн-покупок – усе це разом сформувало унікальний економічний ландшафт галузі, що щільно залежить від діяльності регуляторів.

Суттєвим чинником діяльності підприємств електронної комерції в Україні й до, і після повномасштабного вторгнення була фіскальна складова. Оскільки більшість постачальників та продавців становлять приватні підприємці та мікробізнес, податкове навантаження та простота обліку є ключовими чинниками для розвитку національної галузі онлайн-торгівлі. Проте інтернет-магазини середнього або навіть вище середнього формату для приховування податків зловживають спрощеною системою оподаткування, яка має річні ліміти на обіг, та формують цілі структури «одноразових» ФОПів.

Зміни до Закону «Про захист прав споживачів» [112], які були прийняті у 2023 році, але з умовою, що вони набудуть чинності лише після завершення воєнного стану, враховують зазначені спекуляції та зловживання. Крім того, згідно з оновленим законом, буде запроваджено процедуру автоматизованої системи перевірених продавців, що передбачає обов'язок збирати, накопичувати й обробляти інформацію про суб'єктів електронної комерції. Центральним елементом такої інформаційної системи має стати єдиний державний вебпортал «Е-покупець».

В Україні важливим і чутливим аспектом електронної комерції є збирання, захист і збереження персональних даних, особливо покупців. Відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», учасники електронної торгівлі

зобов'язані захищати персональні дані, отримані з електронних документів під час укладання угод, згідно Закону України «Про захист персональних даних». Використовувати персональні дані з іншою метою, крім укладання угод, заборонено, якщо інше не передбачено законом або домовленістю сторін. Хоча процес збирання і оброблення персональних даних зазвичай зрозумілий, виникає багато запитань щодо їх поширення і використання, причому ця проблема актуальна не тільки для України, а й на глобальному рівні.

Усе частіше трапляються витoki даних, зібраних під час електронних купівель, і однією з причин такої тенденції є зростання обсягів онлайн-продажів. Накопичення великих обсягів персональних даних інтернет-платформ та магазинів, з одного боку, та регулярність електронних купівель, з другого, ускладнюють контроль за базами особистої інформації, які в сучасному світі є вкрай цінними для майбутніх продажів та маркетингових кампаній. Недобросовісна поведінка деяких операторів ринку та маніпуляції з особистими даними є також причинами для накладання персональних санкцій регуляторів.

Ключовим документом, що покликаний стабілізувати і формалізувати український ринок онлайн-торгівлі, є «Настанови з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021 [80] (далі – Настанови), що були затверджені у 2021 році Національним стандартом України. Положення Настанов регламентують такі ключові елементи ринку, як створення та доставляння контенту, заходи під час купівлі, підтвердження оплати, гарантійні зобов'язання, відстеження постачання, умови самовивозу тощо. Крім цього, вказаним нормативним документом введено у правове поле низку специфічних для сфери електронної комерції термінів: контент, омніканальність, фулфілмент.

Настанови, фактично формують не лише нормативно-правове поле, а й культуру галузі електронної комерції в Україні, стаючи дороговказом для недостатньо досвідчених операторів та споживачів ринку, захищаючи від імені держави інтереси акторів найбільш перспективного та інноваційного напрямку сучасної економіки.

Серед однозначних трактувань, рекомендацій та важливої інформації для початківців, що містять Настанови, найбільш життєвими та практичними є такі:

- визначення споживача, продавця, маркетплейсу, послуги, омніканальності й самої електронної комерції;
- вимоги до систем керування контентом та інформацією;
- перелік обов’язкової та потрібної правдивої інформації, що продавець має надати про себе та про свою продукцію;
- категоризація та рейтингування товарів та/або послуг;
- зобов’язання продавців щодо розміщення інформації про можливі варіанти оплати із зазначенням умов та комісій;
- всебічне декларування логістичної політики;
- вимоги до інтерфейсу користувача;
- політика щодо повернення або обміну товару, а також повернення оплачених коштів;
- перелік рекомендованих каналів комунікації;
- програмні рішення та фізичні заходи щодо захисту особистих даних;
- необхідність запровадження багатофакторної авторизації;
- захист авторських прав;
- номенклатура та формат розрахункових документів;
- гарантійні зобов’язання.

Основна ідея Настанов полягає в можливості допомогти новим гравцям уникнути зайвих ризиків під час виходу на цей досить специфічний ринок. Важливими інструментами впровадження цієї ідеї на українському ринку є системи електронного документообігу, адже, згідно з п. 5.3.6. ДСТУ-П 9172:2021, продавці як підтвердження факту укладання електронної торговельної угоди та отримання оплати за нею зобов’язані надати споживачу розрахунковий документ установленної форми та змісту.

Інтеграція ефективних онлайн-інструментів документообігу здатна значно підвищити прозорість, оперативність і загальну ефективність системного

менеджменту, створюючи додаткові синергетичні ефекти завдяки оптимізації бізнес-процесів та покращення комунікації між суб'єктами взаємодії. В Україні є) низка систем електронного документообігу, які мають різні переваги.

Серед найвідоміших **М.Е.Doc** [113], яку вже понад 20 років використовують для подавання звітності й роботи з документами. Вона підтримує хмарні та десктопні рішення, легко інтегрується з бухгалтерськими системами, але не має мобільного застосунку.

Іншим прикладом є вебсервіс **COTA** [114], що охоплює низку спеціалізованих рішень: «COTA Каса» для реєстрації чеків, «COTA Lite» для універсального документообігу, «COTA Enterprise» для державного обліку, а також «COTA Е-ТТН» для роботи з товарно-транспортними накладними. Ці рішення мають потужний функціонал, але вимагають високого рівня бухгалтерської підготовки, що може бути складним для малого бізнесу.

Платформа «**ПТАХ**» [115] активно розвинулася під час пандемії Covid-19, забезпечивши онлайн-підписання та обмін документами без додаткового ПЗ. Особливо актуальним є модуль «ПТАХ е-ТТН», який автоматизує оформлення електронних товарно-транспортних накладних, забезпечує зручний пошук, прозорість процесів і мінімізує ризики штрафів.

Ще один відомий сервіс «**Вчасно**» [116] спеціалізується на швидкому обміні електронними документами. Перевагою є підтримка мобільних застосунків, двофакторна автентифікація, а також інтеграція з платформою *Zakupivli.Pro*, що дає підприємствам доступ до участі в тендерах та державних закупівлях.

Практичне застосування названих інформаційних ресурсів та онлайн-платформ дасть змогу суттєво підсилити ефективність системного менеджменту підприємств електронної торгівлі, досягти додаткових синергетичних ефектів і, як наслідок, підвищити їх конкурентоспроможність на ринку.

Крім регламентування розрахункових документів, зокрема електронних, Настанови містять також інші правила або норми, яких потрібно дотримувати всім учасникам українського онлайн-ринку. Надають рекомендації щодо забезпечення технічної та інформаційної сумісності, а також взаємозамінності

послуг, що важливо насамперед для комерційних структур, оскільки це сприяє економії ресурсів. О. Цільвік [117] у своєму дослідженні характеризує цей національний стандарт як найважливіший інструмент управління системою підприємств електронної комерції. Саме Настанови формують в Україні загальні правила для основних операцій, пов'язаних з онлайн-бізнесом, а також надають рекомендації щодо застосування механізмів підтримки електронної комерції для суб'єктів та їх працівників, відповідальних за виконання або вдосконалення бізнес-процесів.

У контексті наявних тенденцій технологічної трансформації та цифровізації як національної економіки в цілому, так і галузі електронної комерції зокрема, головним завданням системи менеджменту є розвиток та підтримка єдиних зрозумілих стандартів роботи. Саме ДСТУ-П 9172:2021 містить усі базові засади стандартизації системи менеджменту підприємств електронної комерції, а відтак оперативне та всеосяжне впровадження цього документа на підприємствах реальної економіки України є вкрай важливим.

Повертаючись до конкретних проявів впливу зовнішнього середовища на підприємства електронної комерції, доцільно відзначити такі аспекти, як регулювання процесів у інтересах захисту прав споживачів, загальний регламент про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) та державний ринковий нагляд.

Ефективний ринковий нагляд та ревізія технологічних продуктів є ключовими інструментами в забезпеченні захисту законних прав споживачів на безпечну нехарчову продукцію. Наявні державні структури контролю сприяють підвищенню довіри споживачів до таких продуктів, стимулюють добросовісну конкуренцію та економічний розвиток, а також забезпечують прозорість ринку та обізнаність клієнтів.

До того ж відповідність продукції технічним регламентам та національним стандартам гарантує безпеку споживачів, а наявні механізми дають змогу виявляти, запобігати й усувати небезпечну продукцію з ринку, мінімізуючи ризики для здоров'я та безпеки. Такі ефективні та показові прояви ринкового

нагляду та контролю за якістю продукції формують у споживачів упевненість у тому, що продукція, яку вони купують, є безпечною, а відповідність певних товарів національним стандартам сприяє зростанню довіри не лише до окремих позицій, а й до брендів у цілому.

Так само обмеження на реалізацію товарів недобросовісних виробників та імпортерів завдяки заходам ринкового нагляду створює рівні умови для всіх інших учасників ринку. Це не лише підтримує чесну конкуренцію, а й стимулює економічний розвиток України, забезпечуючи загальну безпеку продукції.

Важливим чинником захисту прав споживачів є також публічність результатів нагляду та контролю. Адже через те, що громадськість отримує доступ до інформації про якість і безпеку товарів та послуг, збільшуються репутаційні ризики для операторів ринку, які фактично змушені проводити більш виважену політику щодо якості.

Загальний регламент про захист даних GDPR є більш сталою та стандартизованою формою захисту прав споживачів, який можна вважати проявами впливу зовнішнього середовища на підприємства електронної комерції. GDPR діє в межах законодавства Європейського Союзу та Європейської економічної зони, а також регламентує експорт персональних даних за межі цих об'єднань. Передусім він спрямований на те, щоб надати громадянам і резидентам ЄС контроль над їхніми персональними даними, а також спростити регуляторні вимоги для міжнародного бізнесу завдяки уніфікації правил у Європейському Союзі.

Саме в контексті транскордонної торгівлі цей документ має суттєвий зовнішній вплив на операторів українського ринку, які мають керуватися ним у роботі з європейськими споживачами. «Загальний регламент...» [118] має офіційний переклад на українську мову та викладений у відкритий доступ.

Як український аналог такого документа можна розглядати Закон України № 2297-VI «Про захист персональних даних» [119]. Згідно з ним, згода суб'єкта персональних даних є добровільним та усвідомленим волевиявленням фізичної особи щодо дозволу на оброблення її персональних даних для визначеної мети.

Ця згода може бути надана у письмовій формі або в іншій формі, яка дає змогу зробити висновок про надання такої згоди. Відсутність згоди на оброблення персональних даних може стати перешкодою для здійснення операції – передусім на ринку електронної комерції.

Для законодавчих ініціатив в Україні, присвячених діяльності підприємств онлайн-торгівлі, важливим орієнтиром стає досвід більш розвинутих країн, що, з певних причин, пройшли цей шлях дещо раніше. Для розуміння подальших перспектив розвитку цієї сфери, зовнішнього впливу на неї та галузевої санкційної політики в контексті української економіки доцільно розглянути основні чинні правила цифрового ринку в інших країнах.

Сполучені Штати Америки є безперечним економічним лідером у світі, але навіть в американській законодавчій машині відбуваються певні юридичні казуси. Так, на рівні окремого штату можуть запроваджувати нормативи, що відрізняються від вимог сусідніх юрисдикцій, і деякі підприємства електронної комерції цим користуються, реєструючись, наприклад, на Алясці, де рівень податків нижче. Утім, що стосується федеральних законів, то тут відповідальність значно суворіша.

Найвідомішим законом США, що регламентує роботу електронної торгівлі та цифрової реклами, є Закон CAN-SPAM (*Controlling the Assault of Non-Solicited Pornography And Marketing Act*). Цей нормативний акт регулює комерційну електронну пошту, встановлює вимоги до змісту рекламних повідомлень, а також надає одержувачам право відмовитися від подальшого отримання електронних повідомлень. Правила CAN-SPAM охоплюють будь-які електронні листи, основною метою яких є реклама або просування комерційного продукту чи послуги, а це означає, що всі повідомлення, які рекламують уміст комерційних вебсайтів, підпадають під його дію.

Ринок онлайн-торгівлі в **Європейському Союзі** також має потужний потенціал та, за даними агрегатора статистичних даних Statista [120], сягне до 2028 року обсягу 900 млрд. дол. США. З огляду на це, регулювання цього ринку

перебуває в ЄС на високому рівні, а деякі законодавчі ініціативи зовнішнього впливу на ПЕК заслуговують на увагу українських регуляторів.

Так, згідно з вимогами Європейської Директиви про електронну комерцію, продавець зобов'язаний надати інформацію про свою назву, фізичну адресу, електронну пошту і контактний номер телефону. Додатково, якщо можливо, надають посилання на реєстр із даними про реєстрацію та ідентифікаційний номер платника ПДВ. Постачальник послуг електронної комерції також має надавати точну інформацію про вартість товару, включно з податками, такими як ПДВ, і витратами на постачання.

Крім того, постачальник перед укладанням угоди має подбати, щоб споживач ознайомився з умовами договору. Процес оформлення контракту має відповідати чинному законодавству і найкращим діловим практикам. Перед оформленням замовлення постачальник має повідомити клієнта про технічні етапи укладення договору, надати можливість виправити помилки в замовленні та забезпечити вибір мови для укладення договору. Він також зобов'язаний проінформувати клієнта, чи буде договір збережений і чи матиме клієнт доступ до нього у майбутньому.

Також у Європейському Союзі постачальник послуг електронної комерції має переконатися, що процес укладання онлайн-договорів на його вебсайті працює ефективно, надаючи замовнику можливість ознайомитися з умовами перед натисканням кнопки «Я приймаю». Згідно з Директивою про електронну комерцію, постачальник також має забезпечити збереження умов договору на надійному носії, щоб клієнт міг у будь-який момент зберігати і відтворювати ці умови. У разі змін у контракті постачальник має надати клієнту можливість їх перегляду, оскільки односторонні зміни без попередження споживача можуть бути визнані юридично нікчемними.

Крім того, постачальник послуг електронної комерції має враховувати вплив законів про захист прав споживачів на свій бізнес. Несправедливі контракти і недобросовісна комерційна практика заборонені законодавством про захист прав споживачів, і подібні умови можуть бути визнані недійсними.

Постачальнику також загрожують суттєві штрафні санкції відповідно до Положення про співпрацю у сфері захисту прав споживачів, яке набрало чинності у січні 2020 року.

Велика Британія також практикує санкції стосовно учасників електронної комерції, стаючи захисником своїх споживачів. Уряд Королівства справді приділяє значну увагу цифровому сектору як важливій складовій економіки, оскільки цифрові інновації сприяють розвитку та відкривають нові можливості для зростання. Завдяки цьому Велика Британія має високий рівень дотримання законодавства про права споживачів, що створює впевненість серед покупців і підтримує конкуренцію на ринку. Це підтверджується тим, що 84 % споживачів і 79 % торговців вважають, що їхні права дотримуються на потрібному рівні, що є одним із найвищих показників у Європі.

Однак, попри цей високий рівень довіри, жорсткі вимоги до дотримання законодавства можуть бути викликом для нових учасників ринку або малих підприємств, які змушені інвестувати в забезпечення відповідності нормам. Також зростання обсягів електронної комерції вимагає змін у законодавстві, щоб відповідати новим викликам, таким як кіберзагрози та безпека даних.

З погляду британських споживачів, можливість укласти угоди через різні електронні засоби (інтернет, мобільні телефони, цифрове телебачення) є великою перевагою, адже полегшує доступ до товарів і послуг. Проте водночас це може стати викликом, оскільки деякі споживачі можуть бути недостатньо обізнані щодо своїх прав у цифровому середовищі або потрапляти в пастку шахраїв. Велика Британія, як четвертий за обсягом ринок електронної комерції у світі й найбільший у Європі, має величезний досвід, який є важливим для вивчення в Україні. Проте цей успіх також створює високу конкуренцію, де новим гравцям може бути важко закріпитися.

Поточна ситуація з підприємствами електронної комерції в **Китаї** помітно відрізняється від розглянутих реалій «західного світу». Це зумовлено й історичними особливостями, і східною ментальністю, і загальним економічним рівнем населення Китаю. Країна впевнено утримує лідерські позиції в

електронній комерції як на внутрішньому, так і на глобальному рівні. Внутрішній ринок вирізняється своєю масштабністю й інноваційністю: технологічні компанії активно інтегрують електронну комерцію із соціальними медіа і креативними рекламними кампаніями, що перетворює Китай на неймовірно привабливий ринок, який містить майже мільярд цифрових споживачів.

Стрімке зростання обсягів торгівлі на електронних платформах у КНР вимагає більш детального регулювання сектора. У 2019 році ринок електронної комерції Китаю був майже вдвічі більшим, ніж ринки США, Великобританії, Німеччини, Японії та Південної Кореї разом, і продовжує зростати швидшими темпами. Споживчий ринок Китаю останнім часом значно розширився завдяки зростанню імпорту через транскордонну електронну комерцію. Протягом останнього десятиліття країна успішно здійснила перехід споживчої активності до онлайн-середовища через масштабні інформаційні кампанії. Хоча КНР випереджає інші країни за загальним обсягом онлайн-продажів, рівень проникнення імпортованих товарів на внутрішній ринок залишається нижчим, ніж у розвинених країнах.

Натомість попит на високоякісні товари серед китайських споживачів продовжує зростати через зміну пріоритетів споживання. Транскордонна електронна комерція стала ефективним способом задовольнити цей попит, пропонуючи товари, що підвищують якість життя.

Цей досвід інших країн є вкрай корисним у формуванні вітчизняного ринку електронної комерції та створенні системи балансів та противаг на ньому.

Підсумовуючи дослідження ризиків та чинників удосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації, можна дійти висновку, що менеджмент стикається із широким спектром ризиків. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх ризиків зараховують державні регуляторні обмеження, санкційні політики, міжнародні торговельні бар'єри, кіберзагрози, а також нормативне регулювання використання новітніх технологій, зокрема штучного

інтелекту. Натомість внутрішні ризики зумовлені недостатньою структурованістю управління, низьким рівнем цифрової грамотності персоналу, нехтуванням принципами сталого розвитку, а також уразливістю бізнес-моделей до кризових явищ (воєнний стан, пандемії тощо).

Попри це, є чинники вдосконалення, які можуть значно покращити ефективність підприємств електронної комерції. Серед них – цифрова трансформація бізнес-процесів, упровадження сталих практик, оптимізація операційних витрат, підвищення конкурентоспроможності й обізнаності споживачів щодо місії та цінностей компанії. Важливу роль відіграє нормативна підтримка галузі, зокрема впровадження галузевих стандартів, таких як ДСТУ-П 9172:2021, що сприяє створенню прозорого та стабільного ринкового середовища.

Для унаочнення основних ризиків і чинників удосконалення системного менеджменту підприємств електронної комерції в глобальному контексті розроблено таблицю (Додаток О), яка містить деталізований опис кожного чинника, потенційні наслідки, рівень його пріоритетності, а також рекомендовані заходи управління.

Висновок до розділу 2

Таким чином, щоб повноцінно діагностувати зміст і структуру системного менеджменту підприємства електронної комерції, необхідно передусім проаналізувати сучасний стан цього ринку та тенденції його розвитку.

Як було встановлено в цьому розділі, існує пряма залежність між станом економіки країни та її технологічним розвитком. Приклади таких країн, як США, Велика Британія та Китай, демонструють, що висока капіталізація підприємств електронної торгівлі з часом перетворюється на самопідтримувальну систему, яка реінвестує прибуток у подальший розвиток та інновації, забезпечуючи таким чином ще більший потенціал для технологічного прогресу. Крім того, у світі стрімко зростає кількість людей, які активно використовують соціальні мережі для здійснення електронних покупок. Показовим є те, що перші п'ять місць у

світовому рейтингу найпотужніших маркетплейсів посідають чотири китайські компанії (Alibaba, JD, Temu та TikTok) і одна американська (Amazon).

Український ринок електронної комерції поки що значно відстає від світових лідерів за абсолютними показниками, однак демонструє стабільну позитивну динаміку. Парадоксально, але важливим стимулом розвитку стала пандемія коронавірусу (2020–2022 рр.), коли багато українців уперше оцінили переваги дистанційних покупок, використання поштоматів і безконтактних платежів.

Для оцінювання складових системного менеджменту підприємств електронної комерції було проведено емпіричне дослідження із застосуванням онлайн-опитування. У дослідженні взяли участь 10 представників топменеджменту українських ПЕК, які вже впровадили на різних рівнях засади системного менеджменту. Респонденти надали суб'єктивні оцінки сили синергетичних ефектів у їхніх компаніях та оцінили взаємозв'язок між елементами ядра та надбудови за 16 продуктами взаємодії. За результатами було створено графік кореляції між силою синергетичних ефектів і прибутковістю ПЕК, що емпірично підтвердило прямий зв'язок між цими показниками.

Ідентифікація ризиків та чинників вдосконалення системного менеджменту підприємств електронної комерції в умовах глобалізації виявила вразливість галузі щодо транскордонної торгівлі через політику окремих держав, які обмежують доступ іноземних операторів до своїх внутрішніх ринків. Запропонована удосконалена система ідентифікації ризиків підприємств електронної комерції в умовах глобалізації та визначення засобів їх нівелювання через розкриття принципів, функцій та засобів управління цими процесами.

Український приклад продемонстрував важливість впровадження стандартів та рекомендацій на кшталт «Настанов з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021, які допомагають підприємствам уникати ризиків, особливо при виході на міжнародні ринки.

Аналіз нововведень у законодавствах провідних країн щодо санкцій стосовно учасників електронної комерції, регулювання захисту прав споживачів,

впровадження стандартів GDPR та здійснення ринкового нагляду довів ефективність державного втручання в економічну політику у сфері електронної торгівлі.

Вивчення міжнародного досвіду ще раз підтвердило зв'язок між рівнем технологічного розвитку країни та ефективністю функціонування її підприємств електронної комерції. Провідні економіки активно впроваджують інноваційні бізнес-моделі, цифрові валюти та багатоканальні комунікаційні стратегії, що сприяє загальному економічному зростанню. Важливим аспектом такого успіху є системне реінвестування прибутку підприємств у подальші інновації та розвиток.

Вітчизняний ринок електронної комерції перебуває у фазі динамічного розвитку, хоча й суттєво відстає від світових лідерів за абсолютними показниками. Для реалізації усіх потенційних можливостей електронної комерції в країні, необхідно виправити ключові бар'єри та перешкоди: адаптувати українське законодавство у сфері електронної торгівлі до стандартів розвинутих країн та уніфікувати правила ведення бізнесу у транскордонних угодах; оптимізувати фіскальну політику щодо правил нарахування та стягнення податків у контексті використання найсучасніших електронних платіжних засобів; посилити захист прав інтелектуальної власності на товари, послуги та торгові марки, що існують у електронній формі; запровадити використання ефективних, надійних та безпечних механізмів ведення бізнесу; прагнути впровадження універсальних принципів у роботі, що застосовуються без врахування виду електронних інформаційних систем та їх формального географічного розташування; враховувати посилення ролі кастомізації на споживчому ринку.

Оцінювання складових системного менеджменту підприємства електронної комерції дозволило встановити прямо пропорційний кількісний взаємозв'язок між якістю системного менеджменту та фінансовими результатами, зокрема доведено, що застосування підходів системного менеджменту суттєво збільшує прибуток підприємства електронної комерції. Розроблений механізм

формування переліку похідних економічних та соціальних ефектів синергії продуктів взаємодії технологічного ядра підприємства електронної комерції, зокрема на засадах використання штучного інтелекту дозволяє більш ефективно управляти цими процесами в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

3.1. Моделювання розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва.

Моделюючи подальший розвиток підприємств електронної комерції та описуючи майбутні бізнес-моделі на цьому ринку, важливо усвідомлювати високу рухливість і волатильність процесів, притаманних сучасній технологічній сфері.

До того ж уся світова економіка у 2020-х роках зазнає значних якісних і структурних змін, що дає змогу говорити про формування нової економічної парадигми. Уже зрозуміло, що вона ґрунтуватиметься на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, які стають основою нового соціально-економічного устрою та важливим джерелом економічного зростання. Деякі експерти навіть говорять про фактичний початок очікуваної «п'ятої промислової революції» та тотальну інтеграцію традиційної промисловості із цифровими технологіями.

Одним із найпомітніших проявів цієї нової інформаційної економіки є розвиток систем провадження бізнесу за допомогою інструментів інформаційних і електронних комунікацій. Використання інформаційно-комунікаційних систем для провадження бізнесу вже не просто модний тренд, а невід'ємна частина сучасних бізнес-процесів, що підтверджують дослідження та статистика як у глобальному масштабі, так і в Україні. Важливим маркером визнання впливу електронної комерції на державному рівні є те, що Державна служба статистики внесла роздрібний товарообіг підприємств через інтернет у регулярний статистичний бюлетень «Продаж і запаси товарів у торговій мережі» [121].

На сучасному етапі проникнення цифрових рішень та інструментів у суспільно-економічні відносини на фоні глобалізаційних процесів ефективного функціонування підприємств електронної комерції неможливе без застосування

багатофакторного моделювання оцінювання ефективності системного менеджменту.

Оцінюють ефективність системного менеджменту підприємств електронної комерції через побудову двох багатофакторних моделей:

Модель 1. Оцінюють вплив синергетичних ефектів взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи на ефективність системного менеджменту.

Модель 2. Оцінюють вплив продуктів взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи на динаміку рентабельності підприємств електронної комерції.

Згідно із запропонованим у цьому дослідженні методичним підходом, оптимальним вектором є агрегована ефективність синергії технологічного ядра й елементів надбудови, який виражається в агрегованому синергетичному ефекті (AEI) системного менеджменту підприємств електронної комерції. Еталонами є максимальні значення синергетичних ефектів, створюваних унаслідок взаємодії чинників ядра і надбудови.

Також за допомогою інтегральних показників сумарних ефектів взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів системного менеджменту можна оцінити ефективність функціонування:

- технологічного ядра (Efficiency of technological core functioning (ETCF)), що складається з бази даних (Data Base (DB)), вебінтерфейсу (Web-interface (WI)), системи безпеки (Security System (SS)), а також платіжного шлюзу (Payment Gateway (PG)).

- елементів надбудови системи (Effectiveness of the superstructure functioning (ESF)), до якої належать робота з персоналом (Human Resources (HR)), організаційна структура та корпоративна культура (Organizational structure and corporate culture (OSCC)), фінансовий менеджмент (Financial management (FM)) та інформаційні технології (Information Technologies (IT)).

Таким чином, за **Моделлю 1** оцінюють ефективність функціонування технологічного ядра (ETCF) за формулою інтегрального показника:

$$ETCF = \sum (DB, WI, SS, PG) \quad (3.1)$$

Де:

$$DB = \sum (x_{11}, x_{21}, x_{31}, x_{41});$$

$$WI = \sum (x_{12}, x_{22}, x_{32}, x_{42});$$

$$SS = \sum (x_{13}, x_{23}, x_{33}, x_{43});$$

$$PG = \sum (x_{14}, x_{24}, x_{34}, x_{44}).$$

Водночас Ефективність функціонування надбудови системи (Effectiveness of the superstructure functioning – ESF) оцінюють за формулою інтегрального показника:

$$ESF = \sum (HR, OSCC, FM, IT) \quad (3.2)$$

Де:

$$HR = \sum (x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14});$$

$$OSCC = \sum (x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{24});$$

$$FM = \sum (x_{31}, x_{32}, x_{33}, x_{34});$$

$$IT = \sum (x_{41}, x_{42}, x_{43}, x_{44}).$$

Зважаючи на формули (3.1), (3.2) та розраховуючи синергетичні ефекти системного управління підприємством електронної комерції, треба зауважити, що кожен продукт взаємодії ($x_{11}, \dots, x_{44}$) дає невизначену n -кількість синергетичних соціальних та економічних ефектів (synergy effects (SE)), що збільшується в міру зростання ефективності системного менеджменту:

$$X = \sum (SE1, SE2, \dots, SE_n). \quad (3.3)$$

Своєю чергою за **Моделлю 2** оцінюють вплив продуктів взаємодії технологічного ядра і надбудови управлінської системи на динаміку рентабельності підприємств електронної комерції, розраховуючи агрегований синергетичний ефект системного менеджменту підприємств електронної комерції.

У такому разі агрегований синергетичний ефект (Aggregated Efficiency Indicator (AEI)) матиме вигляд алгебричного виразу:

$$AEI = \sum (SE_1, SE_2, \dots, SE_n) = \begin{pmatrix} x_{11} \mu x_{12} \mu x_{13} \mu x_{14} \mu \\ x_{21} \mu x_{22} \mu x_{23} \mu x_{24} \mu \\ x_{31} \mu x_{32} \mu x_{33} \mu x_{34} \mu \\ x_{41} \mu x_{42} \mu x_{43} \mu x_{44} \mu \end{pmatrix} \quad (3.4),$$

або, відповідно,

$$AEI = \sum (SE_{x11}, SE_{x12}, \dots, SE_{x44}) \quad (3.5)$$

Таким чином, унаслідок формування нових форм та інструментів взаємодії технологічного ядра й управлінської надбудови системного менеджменту підприємства електронної комерції виникають нові категорії та чинники синергетичної взаємодії. Сукупність цих чинників утворює агрегований синергетичний ефект, який поступово підвищує ключові показники якості системного менеджменту (зокрема коефіцієнт конверсії, частку повторних покупок, показники клієнтської задоволеності тощо) та позитивно впливає на загальну рентабельність підприємства електронної комерції.

Кожний виявлений за **Моделлю 1** синергетичний ефект доцільно розглянути окремо та обґрунтувати його сутність.

«База даних персоналу» (X_{11}) є продуктом взаємодії такого елемента надбудови, як «робота з персоналом», і такого елемента технологічного ядра, як «База даних». Цей синергійний продукт суттєво вдосконалює управління даними працівників підприємства електронної комерції, підвищує точність кадрового обліку, покращує управління персоналом (рис. 3.1).

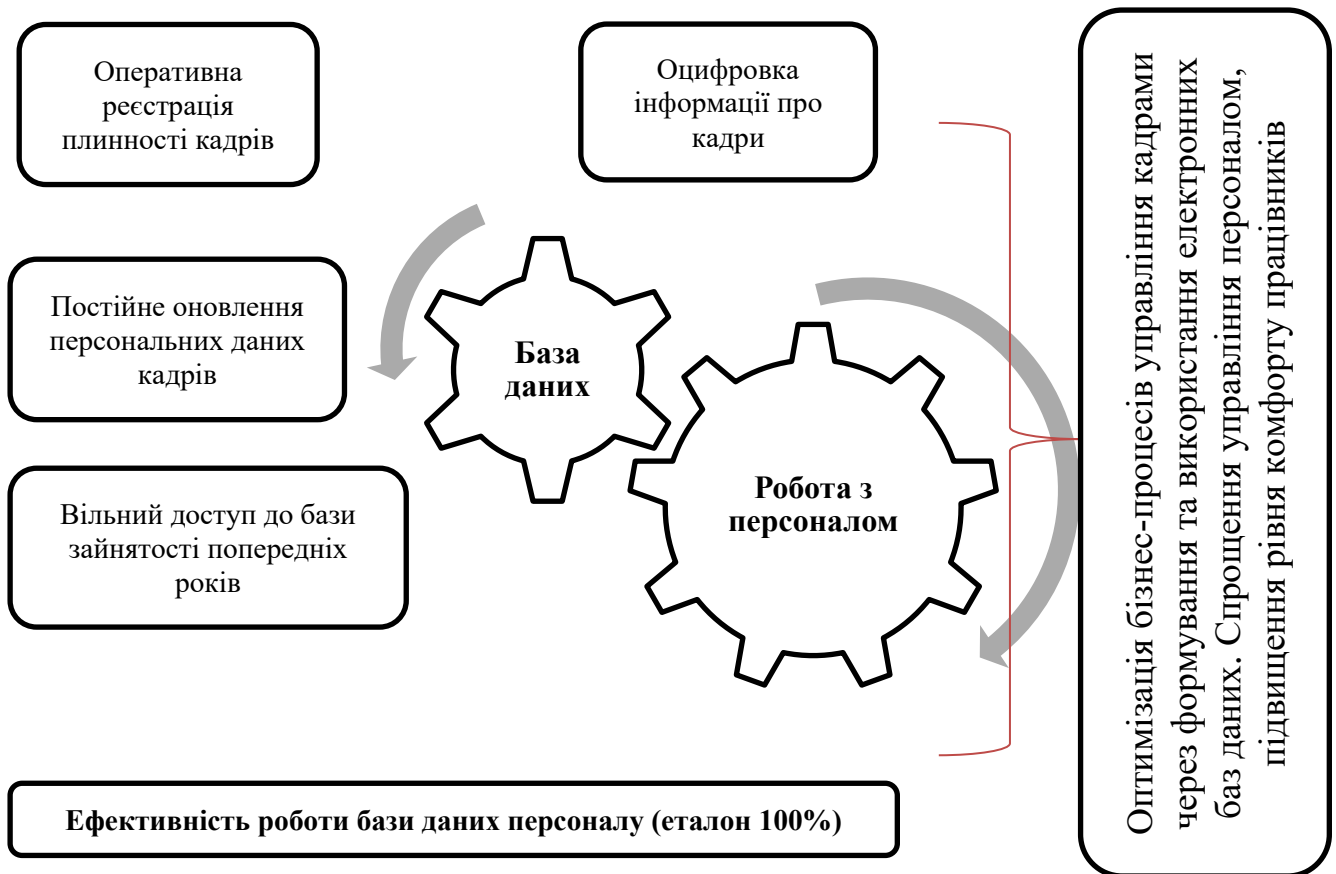


Рисунок 3.1. Синергетичні ефекти бази даних персоналу SE_{x11}

Джерело: авторська розробка.

У межах зазначеного синергетичного ефекту SE_{x11} застарілі форми інформаційних баз персоналу (картки, журнали) нині трансформують у цифровий формат, коли HR-менеджери оцифровують задокументовані дані про персонал через різноманітні інформаційні системи управління персоналом (наприклад, People Force, HRMIS). На основі використання інформаційних баз даних персоналу (інформаційних систем, програм, електронних довідників) системний менеджмент підприємств електронної комерції збагачується ефектами оперативного приймання та звільнення працівників, повної підтримки та швидкого оновлення актуальних персональних даних про кадри, відкритого доступу до баз зайнятості попередніх періодів, електронного документообігу.

Електронні бази даних персоналу дають змогу надійно і гнучко зберігати агреговану інформацію про зайнятість на підприємстві, процеси плинності кадрів, статистику оплати праці, оцінювання продуктивності, робочі проєкти,

технічні завдання, графіки роботи і відпусток працівників. База даних містить персональні профілі працівників, де вони розміщують звіти, інформацію про сертифікати, патенти, ліцензії, професійні компетенції, підвищення кваліфікації тощо.

Таким чином, на виході забезпечується суттєва економія часу, вивільнену частину якого спрямовують на розв'язання інших бізнес-задач, та оптимізація бізнес-процесів підприємств електронної комерції в площині HR-менеджменту.

У сфері HR-менеджменту на сьогодні працюють постачальники інноваційного програмного забезпечення, створюючи окремий ринок робототехніки та когнітивної автоматизації для управління персоналом на базі штучного інтелекту. Усе більш поширеним стає використання хмарних технологій у HR [122].

«HR-портал підприємства» (X_{12}) – це продукт взаємодії елемента надбудови «робота з персоналом» та елемента технологічного ядра «вебінтерфейс», що забезпечує комплексне управління персоналом, яке охоплює низку управлінських нововведень та сучасних феноменів. Ідеться про явище онбордингу – м'якої та ефективної інтеграції нових працівників у організацію, злиття з її корпоративною культурою, для їх адаптації для утримання, розвитку талантів та залучення нових талантів. Цей продукт оперує інструментами звітності й аналізу, гейміфікації, індивідуальних планів розвитку, тренінгів і дистанційного навчання. Також він виконує функції налаштування управління навчанням, кар'єрою, талантами, цифровими компетенціями, оцінювання та розвитку. Ці синергетичні ефекти візуалізовано на рис. 3.2.

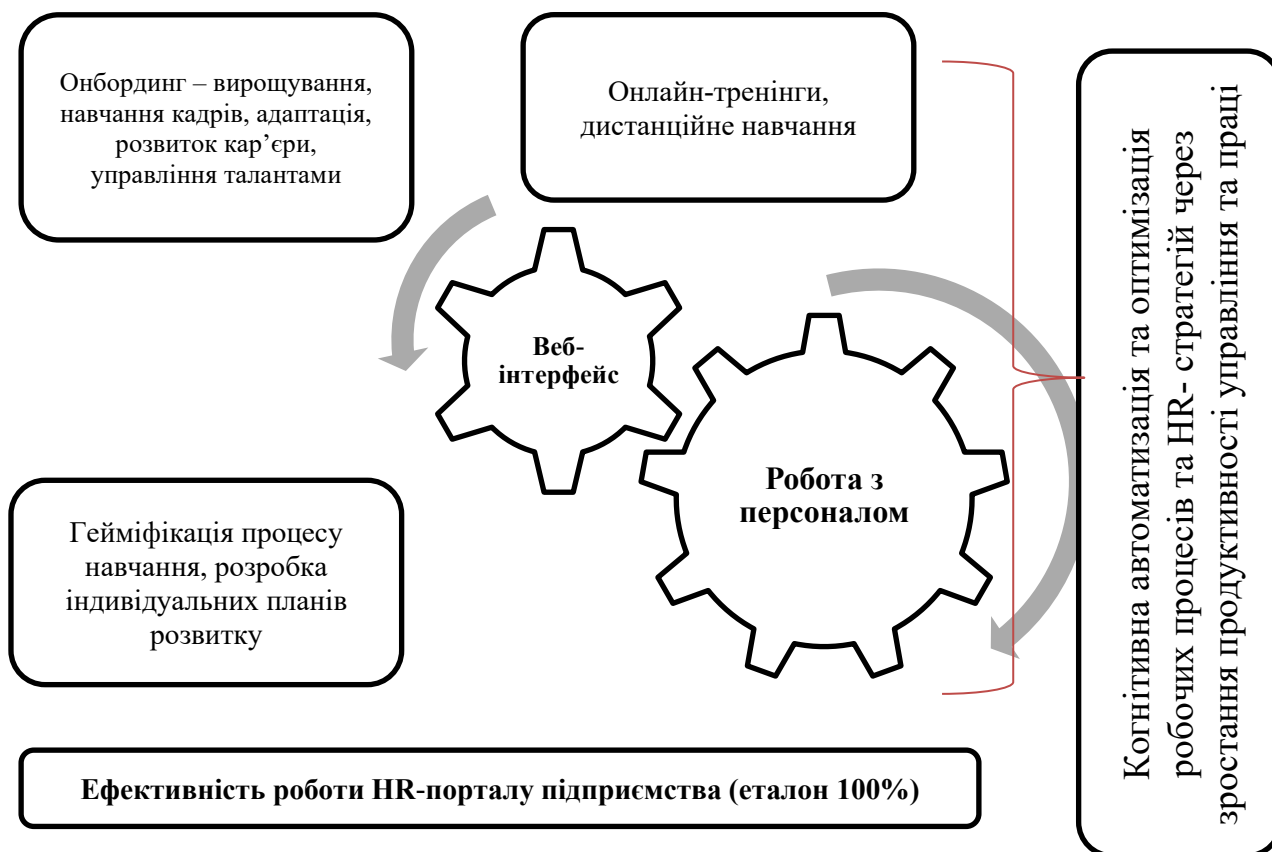


Рисунок 3.2. Синергетичні ефекти HR-порталу підприємства SE_{x12}

Джерело: авторська розробка.

На виході забезпечується оптимізація робочих процесів та HR-стратегій завдяки їх когнітивної автоматизації та, як наслідок, зростанню продуктивності праці та управління нею.

«Система управління доступом та захист персональних даних працівників» (X₁₃) – результат взаємодії елемента надбудови «робота з персоналом» та елемента технологічного ядра «інформаційна безпека». Він забезпечує зміцнення інформаційної безпеки, запобігання витокам персональних даних, підвищує довіру персоналу до безпеки своїх даних в інформаційно-комунікаційних системах підприємства (рис. 3.3).

Цей продукт забезпечує захист інформаційних та цифрових ресурсів системи кадрової безпеки. Кадрова безпека оперує інструментами соціальних платформ, зокрема професійних сайтів з генерації «білих» і «чорних» списків потенційних працівників; відкритої інформаційної платформи, де названо нові

кадрові ризики і технології їх мінімізації; регламентації поведінки працівників за межами підприємства. Крім того, система управління доступом та захист персональних даних працівників означає і збереженість кадрової інформації, має інструменти запобігання цифровим збоєм і нівелювання їх наслідків під час цифрових експериментів.



Рисунок 3.3. Синергетичні ефекти системи управління доступом та захисту персональних даних працівників SE_{x13}

Джерело: авторська розробка.

На виході зазначеної системи забезпечується підвищення довіри персоналу до безпеки своїх даних в інформаційно-комунікаційних системах підприємства, забезпечується гнучкість і стійкість системи менеджменту підприємства електронної комерції. Персонал отримує відчуття захищеності й посилення мотивації до праці.

Використання інструментів віртуальної реальності й алгоритмів машинного навчання надає змогу не тільки провести звичайну автоматизацію, але і внести принципові зміни у сам менеджмент процесів. В свою чергу, як зазначається у вже згаданому звіті Deloitte [122], це відкриває можливості для підприємств електронної комерції переглянути наявні зв'язки у сфері менеджменту персоналу. Серед отриманих унаслідок переваг – підвищення рівня задоволеності працівників, побудова прозорої взаємозалежності між рівнем освіти, ефективністю і заробітною платнею, а також зростання аналітичних можливостей підприємства.

«Автоматизована система виплат зарплати» (X_{14}) – результат взаємодії елемента надбудови «робота з персоналом» та елемента технологічного ядра «платіжний шлюз», тобто програмного комплексу для платіжних операцій. Цей результат створює модель віртуалізації обчислювальних ресурсів для формування і виплати грошової винагороди працівникам за результати їх праці. За допомогою механізму бюджетування HR та платіжних технологій та каналів, зокрема, шлюзу, відбувається автоматизований процес оплати праці, при якому скорочуються функції бухгалтерського обліку, спрощується механізм виплат, зменшуються втрати часу в дні виплат, гарантується конфіденційність інформації про працівників та суми їх заробітних плат. Про особливості роботи таких шлюзів – як стосовно готівки, так і стосовно криптовалют – більш детально писала А. Сарі [123]. М. Хассан з колегами [124], в свою чергу, приділили увагу загальній безпеці та вирішенню суперечок, що виникають під час віртуальних переказів за допомогою платіжних каналів.

За допомогою віртуальної системи оплати праці впроваджуються фінансові технології HR, програмне забезпечення для розрахунку заробітної плати, полегшується оплата праці дистанційним способом, скорочуються витрати інкасації готівки, зникає потреба в її депонуванні, фінансова інформація захищена шифруванням, що схематично відображено на рис. 3.4.

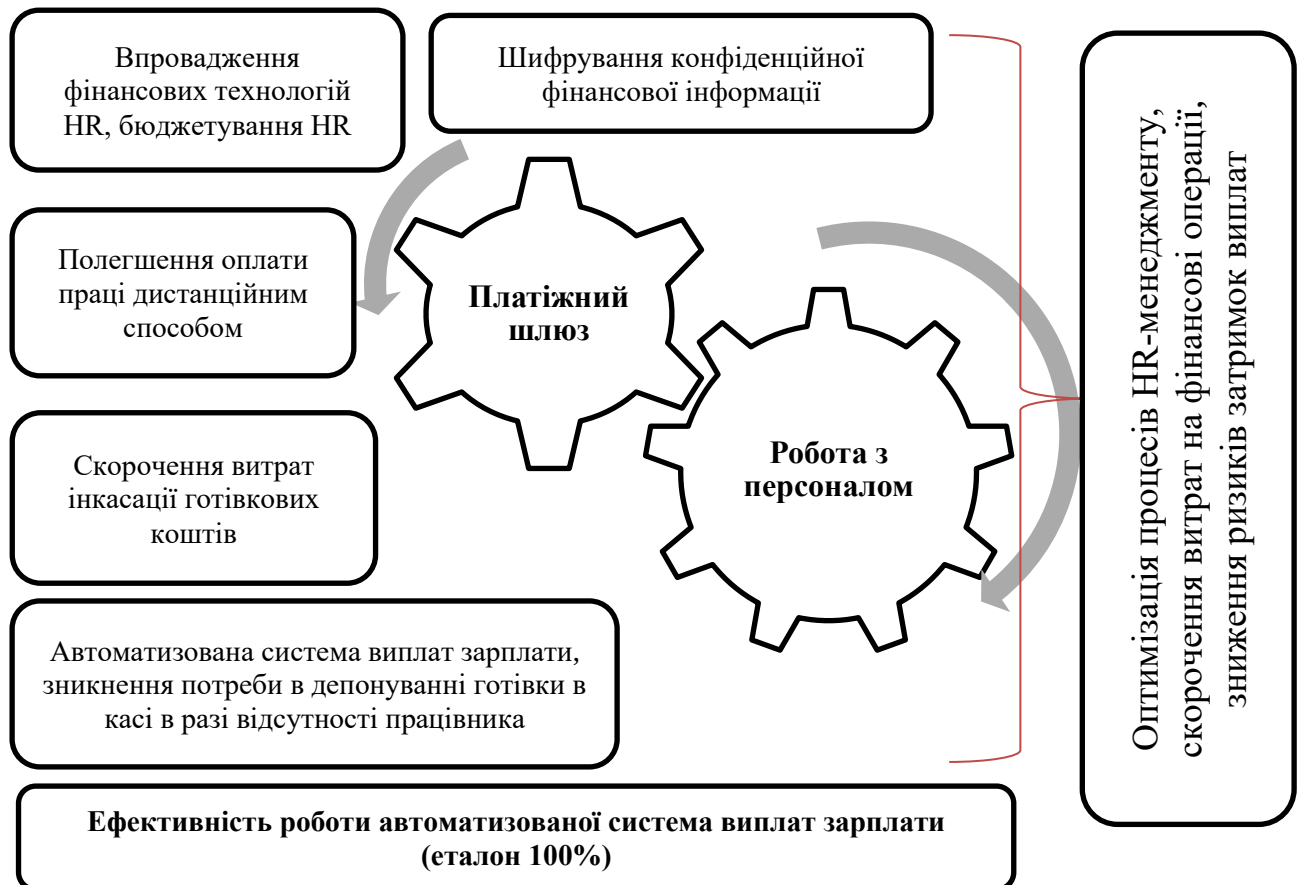


Рисунок 3.4. Синергетичні ефекти автоматизованої системи виплат зарплати SE_{x14}

Джерело: авторська розробка.

Унаслідок дії вказаного синергетичного ефекту досягається оптимізація процесу управління людськими ресурсами на підприємстві, посилюється грошова мотивація персоналу, скорочуються витрати часу і трансакційні витрати з інкасації готівкових коштів.

«Централізоване сховище корпоративних документів» (X_{21}) – це результат взаємодії елемента надбудови «Організаційна структура та корпоративна культура» та елемента технологічного ядра «База даних». Він дає змогу забезпечити автоматизацію робочих процесів, підвищити ефективність документообігу, спростити доступ до ключових корпоративних документів потрібних для ухвалення управлінських рішень, зменшити витрати часу на пошук важливої інформації та оптимізувати бізнес-процеси пов'язані з обміном інформацією, а також позитивно вплинути на загальну продуктивність компанії.

Це сприяє покращенню якості управління, швидшому ухваленню рішень та забезпеченню конкурентних переваг у динамічному середовищі електронної комерції.

Централізоване сховище корпоративних документів (рис. 3.5.) забезпечує просторову і часову оптимізацію контролю і моніторингу документації підприємства, вбудовану інтеграцію з системами кадрової та фінансової звітності. Підприємства електронної комерції можуть інтегрувати такі платформи зі своїм бухгалтерським програмним забезпеченням, автоматизувати нарахування заробітної плати, пільг та податків.

Єдина система збереження інформації усуває проблему дублювання та втрати даних. Дозволяє автоматизувати категоризацію документів для поліпшення навігації та пошуку в масиві даних та оптимізувати взаємодію між підрозділами для обміну потрібною інформацією.

Водночас запровадження централізованого сховища корпоративних документів вимагає формування та реалізацію політик управління доступом до корпоративної інформації. Автоматизовані механізми контролю доступу та моніторингу дій працівників зменшують ризики витоку інформації.



Рисунок 3.5. Синергетичні ефекти централізованого сховища корпоративних документів SE_{x21}

Джерело: авторська розробка.

Завдяки впровадженню централізованого сховища корпоративних документів як ключового елемента системного менеджменту підприємства електронної комерції зменшують витрати часу на пошук важливої інформації та підвищити продуктивність праці.

«Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці» (X_{22}) – результат взаємодії елемента надбудови «Організаційна структура та корпоративна культура» та елемента технологічного ядра «Вебінтерфейс», який передбачає осучаснення процесу організації праці для зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства електронної комерції відповідно до синергетичних ефектів, відображених на рис. 3.6. Водночас унаслідок упровадження дистанційної організації праці забезпечується рівновага між вимогами до гнучкості бізнес-процесів та сподіваннями працівників щодо

безпеки, якості робочих місць, очікуваннями соціально вразливих категорій працівників щодо залучення до праці. Зниження витрат і оптимізація балансу між робочим часом та особистим життям, згідно з результатами дослідження Р. Ферейра та інших [125], є основними перевагами такої системи організації праці.



Рисунок 3.6. Синергетичні ефекти внутрішнього корпоративного портала та дистанційної організації праці SE_{x22}

Джерело: авторська розробка.

Унаслідок вказаного синергетичного ефекту оптимізуються робочі процеси завдяки більш гнучкому та раціональному використанню часу, а також покращеному співвідношенню між робочим та вільним часом. Це формує вищу мотивацію до розкриття прихованих здібностей персоналу, підвищення продуктивності їх праці.

«Політики інформаційної безпеки» (X_{23}) – результат взаємодії елемента надбудови «Організаційна структура та корпоративна культура» та елемента

технологічного ядра «Система безпеки». Унаслідок такої взаємодії підвищується рівень захисту інформаційних і цифрових ресурсів підприємства та забезпечується відповідність вимогам профільних нормативних документів. Формується культура кібербезпеки, знижуються ризики витоку даних, зокрема персональних.

Чітко регламентуються правила безпечного користування корпоративним порталом та електронною поштою, інформаційними системами на робочих місцях, на постійній основі оновлюється інформація щодо актуальних загроз, що схематично відображено на рис. 3.7.

Завдяки політикам інформаційної безпеки персонал усвідомлює ризики, притаманні інформаційному суспільству, що, згідно з теорією Ф. Делінг з колегами [126], сприяє захисту даних та виконанню юридичних зобов'язань роботодавців залежно від ступеня технічної інтеграції та бізнес-стратегії підприємства.



Рисунок 3.7. Синергетичні ефекти політики інформаційної безпеки SE_{x23}

Джерело: авторська розробка.

Унаслідок впровадження політики інформаційної безпеки досягається підвищення рівня захисту даних, формується культура кібербезпеки, знижуються ризики витоку даних.

«Фінансова прозорість у компанії» (X_{24}) – результат взаємодії елемента надбудови «Організаційна структура та корпоративна культура» та елемента технологічного ядра «Платіжний шлюз» (програмний комплекс для обміну платіжною інформацією), який забезпечує комплексну автоматизацію та цифровізацію фінансових операцій. Така взаємодія підвищує точність і швидкість оброблення даних про оплату праці, сприяє безпечному обміну платіжною інформацією, мінімізує ризики шахрайства та забезпечує відповідність сучасним стандартам цифрової безпеки (рис. 3.8).

Фінансова прозорість у компанії дає змогу знизити фінансові ризики для інвесторів, мінімізувати корупційні прояви на різних рівнях менеджменту. Цей комплекс заходів сприяє підвищенню довіри працівників та стейкхолдерів до керівництва компанії, а також дає змогу створити основу для стратегічного фінансового планування, що підвищує ефективність управління та прогнозування розвитку компанії.



Рисунок 3.8. Синергетичні ефекти фінансової прозорості у компанії SE_{x24}

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, фінансова прозорість є не лише інструментом внутрішнього контролю, а й стратегічним активом, що зміцнює стійкість підприємства на ринку, підвищує її інвестиційну привабливість і сприяє довгостроковому розвитку підприємства електронної комерції.

«База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій» (X₃₁) – результат взаємодії елемента надбудови «Фінансовий менеджмент» і елемента технологічного ядра «База даних», який підвищує якість інформаційного забезпечення управлінських функцій обліку, контролю та оподаткування. Такі програми інтегрують у систему менеджменту електронні сервіси та електронні комунікації (зокрема електронні договори) для автоматизації облікових процесів на підприємстві електронної комерції. Електронні програми обліку забезпечують ефективну електронну взаємодію підприємств електронної комерції з

постачальниками та іншими контрагентами, реєстрацію фактів майнових відносин між ними, яку можна замінити смарт-договорами, а також спрощення системи обліку виникнення та погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, сплати податків і зборів. Синергетичні ефекти електронних програм обліку схематично зображено на рис. 3.9.

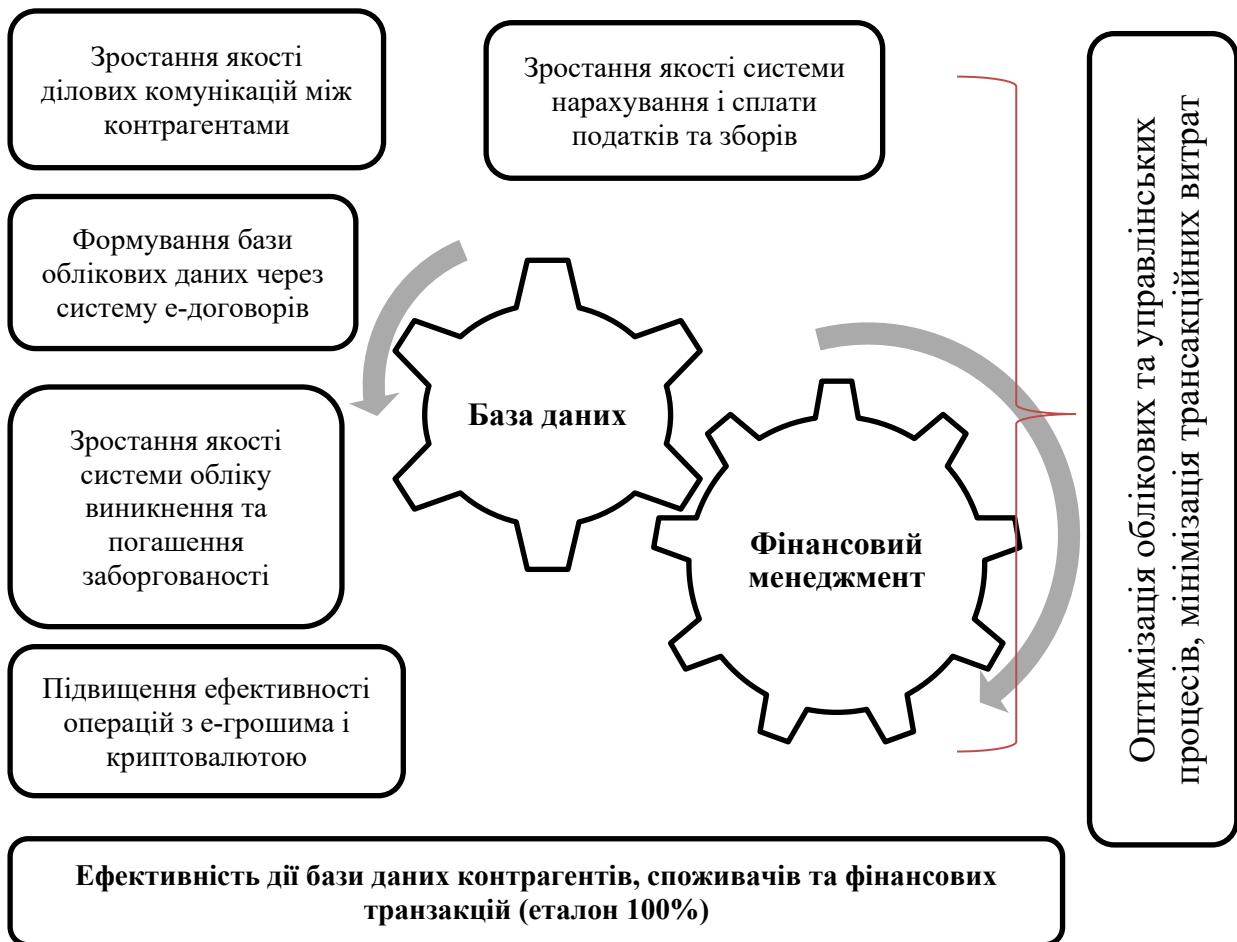


Рисунок 3.9. Синергетичні ефекти бази даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій SE_{x31}

Джерело: авторська розробка.

Унаслідок дії вказаного синергетичного ефекту оптимізуються облікові процеси та управлінські рішення за мінімізації транзакційних витрат.

«Фінансові платформи з підтримкою блокчейну» (X_{32}) – результат взаємодії елемента надбудови «Фінансовий менеджмент» та елемента технологічного ядра

«Вебінтерфейс» – це ефективна технологія бізнес-відносин, що сприяє формуванню багаторівневої архітектури управління грошовими ресурсами через систему гібридних смарт-контрактів, що схематично зображена на рис. 3.10. Як відмічали у своїй роботі Р. Халід з колегами [127], довірче управління на базі мультиагентної системи з підтримкою блокчейну, що формується на основі довіри, співпраці та конфіденційності, забезпечує безпечну та централізовану основу для автономних агентів, зменшуючи невизначеність при ухваленні управлінських рішень стосовно взаємодії з різними агентами.

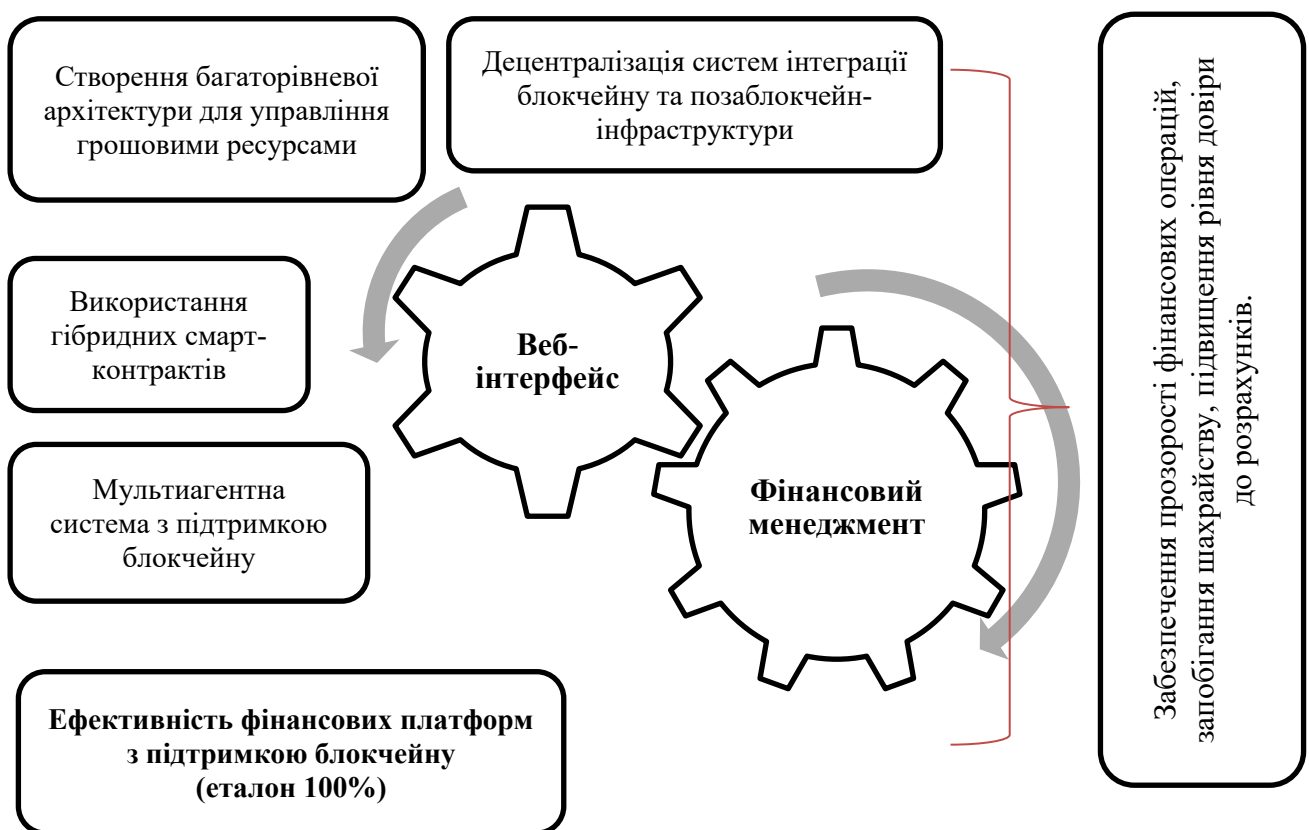


Рисунок 3.10. Синергетичні ефекти фінансових платформ з підтримкою блокчейну SE_{x32}

Джерело: авторська розробка.

В основі функціонування фінансових платформ з підтримкою блокчейну лежать гібридні смарт-контракти – провідна форма бізнес-кооперації з властивостями розподілених баз даних для захисту від злону та забезпечення

перманентності комунікації. Як зазначали М. Лі з колегами [128], гібридні смарт-контракти інтегрують код, запущений на блокчейн (on-chain) з даними за межами блокчейну (off-chain), що надають децентралізовані мережі оракулів (сервісів, що поєднують блокчейн із зовнішніми джерелами інформації).

Унаслідок використання платформ з підтримкою блокчейну і гібридних смарт-контрактів забезпечується масштабованість бізнес-кооперації, конфіденційність, справедливість порядку транзакцій та зв'язок з будь-яким зовнішнім джерелом інформації. Відтак зменшуються ризики невизначеності, витрати на укладання угод, зростають надійність кооперації, автономізація та ефективність фінансово-грошових відносин підприємств електронної комерції.

«Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій» (X₃₃) – результат взаємодії елемента надбудови «Фінансовий менеджмент» і елемента технологічного ядра «Система безпеки». Цей синергетичний чинник полягає у створенні комплексної системи кіберзахисту фінансових транзакцій для ідентифікації ризиків шахрайських операцій за допомогою штучних нейронних мереж, а також криптографічних технологій, що гарантують цілісність, конфіденційність і автентифікацію даних. Упровадження таких протоколів дає змогу виконати складні управлінські завдання та мінімізувати ризики, зумовлені шахрайством, несанкціонованим доступом та витоком фінансової інформації, що схематично відображено на рис. 3.11.

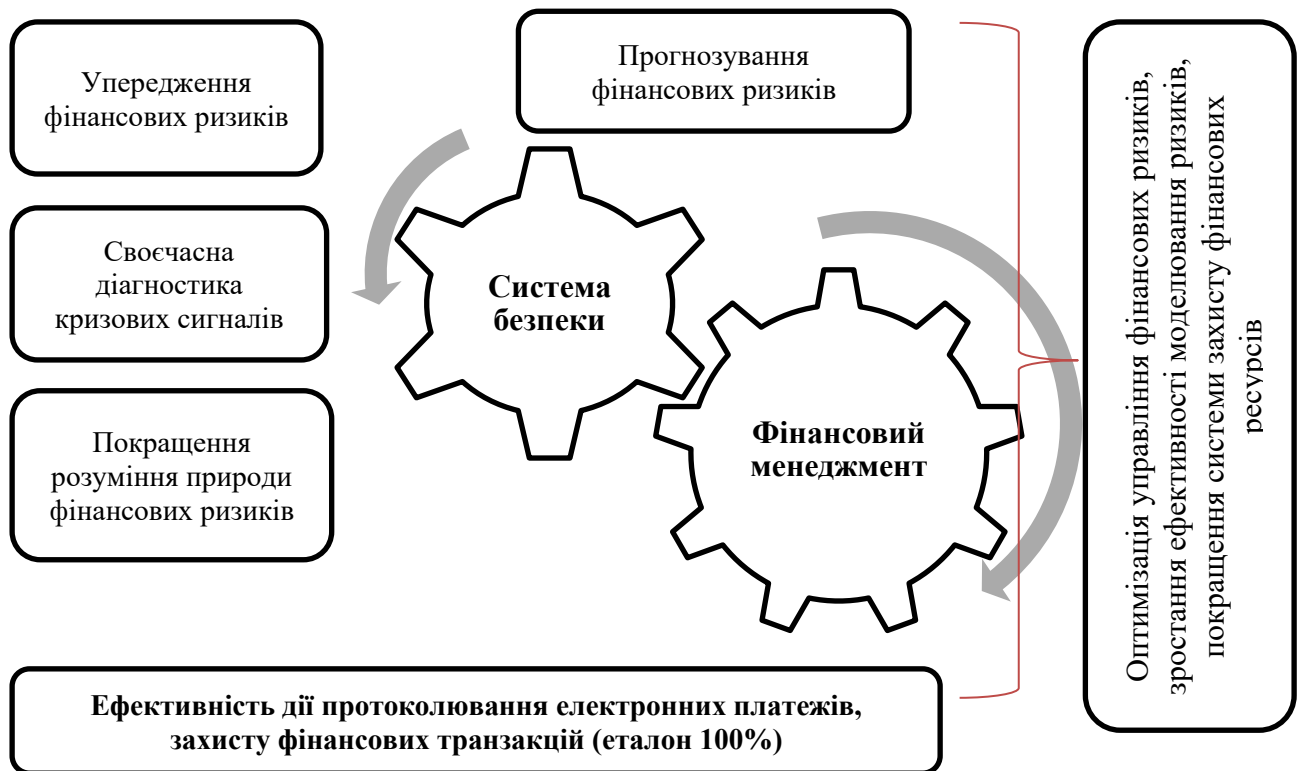


Рисунок 3.11. Синергетичні ефекти протоколювання електронних платежів, захисту фінансових транзакцій SE_{x33}

Джерело: авторська розробка.

Одним із ключових технологічних компонентів протоколів кібербезпеки є шифрування – технологія захисту даних під час їх передавання мережею. Про важливість цього відкриття і незамінність технологій шифрування висловлювалися у своїх роботах С. Нвоє [129] та Л. Лессінг [130]. Завдяки використанню сучасних криптографічних алгоритмів, таких як RSA (Rivest – Shamir – Adleman) [131], забезпечують конфіденційність, цілісність і автентичність транзакцій. Відтак значно підвищується безпека фінансових операцій та знижується ймовірність втрат унаслідок кібератак.

Важливою складовою протоколів кібербезпеки є також застосування алгоритмів глибокого навчання і штучних нейронних мереж для швидкого виявлення та попередження потенційних фінансових ризиків підприємств електронної комерції. Автоматизований аналіз великих масивів даних дає змогу ідентифікувати ознаки фінансових ризиків на ранніх стадіях, що істотно зменшує

час реакції та підвищує ефективність реагування менеджменту підприємства електронної комерції.

За допомогою алгоритмів глибокого навчання управлінці можуть розробляти модель раннього попередження фінансових ризиків, за якою кризові сигнали можна діагностувати якнайшвидше, попередити або усунути своєчасно й ефективно. Вивченню слабких сигналів таких ризиків та їх ранньому попередженню присвятили свою роботу І. Чао, І. Шао та Х. Жанг [132].

Вказаний синергетичний ефект залежно від особливостей поєднання технологій кібербезпеки (шифрування та криптографії) з алгоритмами прогнозування (нейронними мережами) може давати більш потужний комплексний ефект для управління фінансовими ризиками. Алгоритми глибокого навчання дають змогу запровадити сучасні методи моделювання та прогнозування, удосконалити систему безпеки фінансових ресурсів та посилити стійкість й конкурентоспроможність підприємства електронної комерції.

«Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль» (X_{34}) – результат взаємодії елемента надбудови «Фінансовий менеджмент» і елемента технологічного ядра «Платіжний шлюз». Він забезпечує швидке, безпечне та автоматизоване оброблення платіжних операцій як важливу складову системного менеджменту підприємства електронної комерції.

Унаслідок такої взаємодії утворюються передумови для оптимізації платіжних транзакцій, що дасть змогу зменшити час проведення транзакцій завдяки автоматизованому обробленню платежів та багаторівневій автентифікації. Так, С. Юн [133] у своєму дослідженні трансформації бухгалтерського обліку наводив приклад, коли система автоматично розпізнає фінансові документи у форматі PDF-файлів та мінімізує операції з виставлення рахунків, зберігаючи високу точність навіть за частих змін бізнес-середовища.

Використання блокчейн-технологій дає змогу усунути затримки, знизити витрати на транзакції та зменшити ризики подвійного списання коштів.

За допомогою фінансового аналітичного модуля з використанням алгоритмів штучного інтелекту й аналізу даних можна забезпечити ефективний

моніторинг фінансових потоків у реальному часі для своєчасного виявлення відхилень та запобігання шахрайству, прогнозування фінансових ризиків на основі аналізу великих масивів даних про транзакції.

Упровадження архітектури нейронних мереж у комбінації з потужними аналітичними можливостями штучного інтелекту, спеціалізованими мовами програмування забезпечує високу вірогідність своєчасно виявляти спроби шахрайства у сфері фінансово-грошових відносин. Окрім того, О. Ю. Чубукова, І. В. Пономаренко та О. П. Домантович [134] довели важливу роль в оцінюванні ризиків «науки щодо даних» (Data Science), тобто методології аналізу даних та вилучення з них цінної інформації та знань.

Автоматизація процесу генерації звітів та створення аналітичних інтерактивних дашбордів дає змогу забезпечити ефективне управління фінансами підприємства. Тож завдяки впровадженню таких технологій підприємства електронної комерції значно підвищують швидкість платіжних операцій, мінімізують ризики та забезпечують прозорість фінансових процесів, що є важливим чинником розвитку цифрової економіки.

Цій темі світова наукова спільнота присвятила низку досліджень. Так, Х. Ель-Ісмаїлі, Х. Хомані та Х. Мадромі [135] вивчали принципи розроблення та реалізації безпечного протоколу оплати електронних транзакцій, а С. Жанг та Д. Лі [136] проаналізували основні консенсусні протоколи блокчейну.

Якщо у традиційній архітектурі програмного забезпечення легко досягнути консенсусу через роботу центрального сервера й узгодження з ним вузлів мережі, то в розподілених мережах (блокчейн), де кожен вузол є водночас хостом і сервером та потребує обміну інформацією з іншими вузлами для досягнення консенсусу, потрібно застосовувати особливі протоколи е-платежів, адаптовані для певного типу блокчейну, для мінімізації шкоди та негативного впливу на кінцевий результат консенсусу.



Рисунок 3.12. Синергетичні ефекти оптимізованих платіжних транзакцій та фінансового аналітичного модуля SE_{x34}

Джерело: авторська розробка.

У цілому ж, як бачимо на рис. 3.12, оптимізовані платіжні транзакції та фінансовий аналітичний модуль захищають фінансові дані від їх витоку третім особам, сприяють налагодженню прямої та прозорої комунікації з клієнтами, надійному захисту їх прав, підвищуючи рівень їх довіри та лояльності. Унаслідок цих синергетичних ефектів зростає прозорість і ефективність безпеки фінансових операцій на підприємствах електронної комерції.

«Оптимізоване сховище операційних даних» (X_{41}) – результат взаємодії елемента надбудови «Інформаційні технології» та елемента технологічного ядра «База даних». Це інтеграційний механізм, що забезпечує ефективне зберігання, оброблення та аналіз великих обсягів інформації, які генерує підприємство електронної комерції.

Сучасні компанії електронної комерції оперують значними потоками даних: транзакційні операції, історія покупок, аналітика поведінки користувачів, логістична інформація, зворотний зв'язок від споживачів тощо. Оптимізоване сховище даних дає змогу систематизувати ці процеси, підвищуючи швидкість роботи IT-інфраструктури та загальну продуктивність компанії (рис. 3.13).



Рисунок 3.13. Синергетичні ефекти впровадження оптимізованого сховища операційних даних SE_{x41}

Джерело: авторська розробка.

Оптимізоване сховище операційних даних – це не просто технічне рішення, а стратегічний актив підприємства електронної комерції. Воно забезпечує швидку, безпечну та ефективну оброблення інформації, що критично важливо для ухвалення важливих управлінських рішень, мінімізації витрат і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Завдяки інноваційним технологіям зберігання даних та засобам автоматизованої аналітики, компанії можуть швидко адаптуватися до змін ринку та формувати довгострокову стратегію розвитку на основі актуальних даних.

«Оптимізований вебінтерфейс» (X_{42}) – результат взаємодії елемента надбудови «Інформаційні технології» та елемента технологічного ядра «Вебінтерфейс». Формує що релевантне семантичне ядро сайту, виправляє технічні помилки, долає мережевий хаос і дефекти мереж, адаптує цифрові платформи до пристроїв кінцевих користувачів, посилює зв'язок з клієнтами та їх лояльність до підприємства (рис. 3.14).



Рисунок 3.14. Синергетичні ефекти оптимізованого вебінтерфейсу SE_{x42}

Джерело: авторська розробка.

Підприємства електронної комерції мають оптимізувати свої вебінтерфейси для високої швидкості інтернету. На думку Т. Макванді [137], процес оптимізації вебінтерфейсу може охоплювати налаштування платформи відповідно до пристрою користувача, а також зворотний зв'язок, підкріплений доступним

каналом. Вебінтерфейси з низькою швидкістю, поганою структурою та недоробленою мобільною версією значно знижують рівень конверсії.

Таким чином, оптимізація вебінтерфейсу дозволяє ефективно застосовувати інноваційні моделі розподілу його ресурсів для пошукових платформ, покращувати індексацію цільових сторінок і формувати релевантне семантичне ядро. Вона також створює умови для якісної аналітики та постійного моніторингу даних. Унаслідок цього оптимізується стратегія роботи з клієнтами: зростає конверсія, підвищуються лояльність і конкурентні переваги підприємства електронної комерції.

«Протоколи кібербезпеки» (X_{43}) – результат взаємодії елемента надбудови «Інформаційні технології» та елемента технологічного ядра «Система безпеки». Завдяки протоколам кібербезпеки забезпечується захист активів підприємства від несанкціонованого доступу, від крадіжки персональних даних про працівників, постачальників, клієнтів тощо. Протоколами охоплюється також аудит і контроль обізнаності персоналу, нормативно-регламентне регулювання, кіберстійкість і спроможність до відновлення після збоїв, що схематично відображено на рис. 3.15.

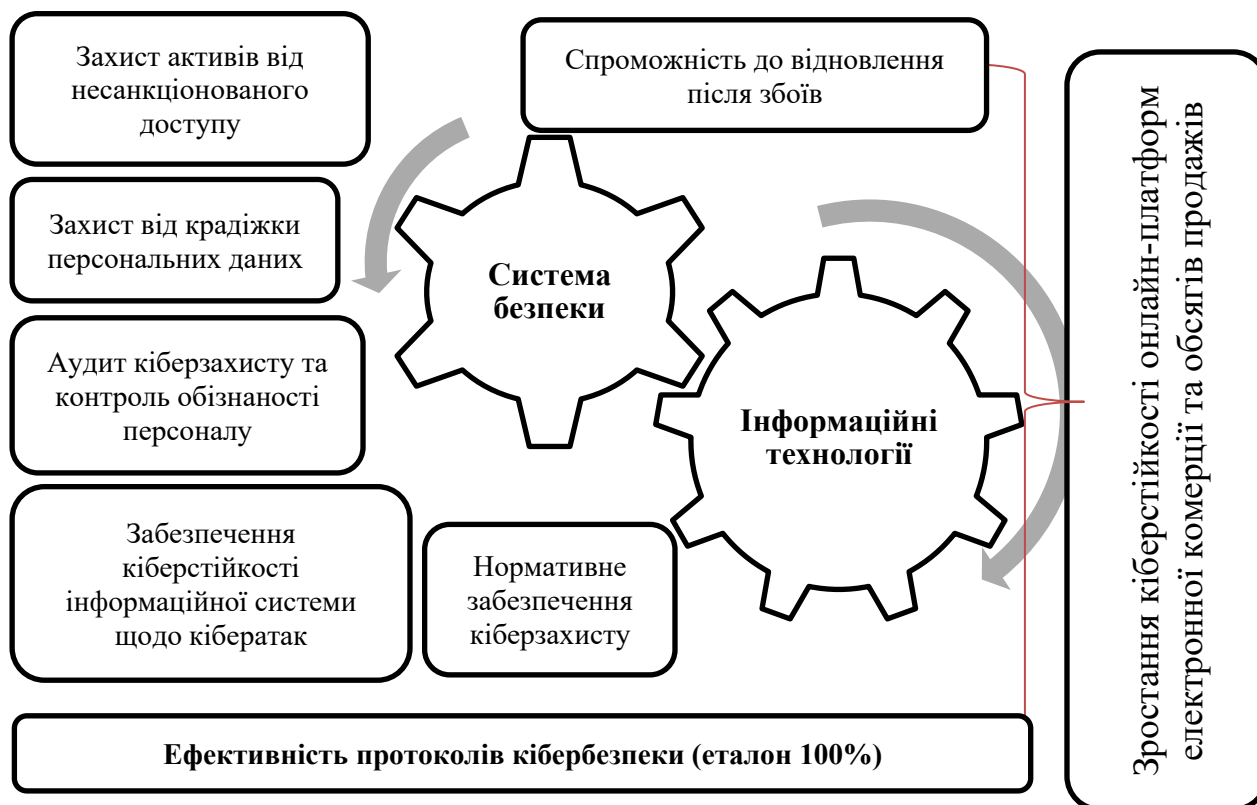


Рисунок 3.15. Синергетичні ефекти протоколів кібербезпеки SE_{x43}

Джерело: авторська розробка.

Проблеми кібербезпеки мають багато форм: загрози соціальної інженерії (аналіз людської поведінки та її факторів), відмови в послугах, шкідливе програмне забезпечення та атаки на особисті дані. Остаточно подолати проблеми кібербезпеки неможливо, оскільки зловмисники постійно шукають нові вразливості в людях, організаціях і технологіях, на що, зокрема, звертали увагу в своєму дослідженні К. Ліу та інші [138].

Водночас, І. Д'Адамо з командою [139] наголосили, що ступінь розвитку системи кібербезпеки на підприємстві електронної комерції впливає на його репутацію та ставлення клієнтів. Це зумовлено тим, що підприємство або цифрова платформа, які вразливі до кібератак, не можуть приваблювати споживачів та замовників.

Про неможливість діяльності підприємств електронної комерції, коли бракує механізму стійкості для подолання збоїв у бізнес-процесах, писали також П. Спагнолетті та ін. [140], а Дж. Каріас з іншою групою вчених [141] довели, що

стійкість підприємства можна проаналізувати з погляду кібернетичних ризиків для інформаційної системи, оскільки кіберстійкість допоможе підприємствам передбачати їх та управляти ними.

Кібернетичні ризики є операційними ризиками економічних збитків унаслідок функціонування підприємств електронної комерції в цифровому просторі. Для ефективного управління ризиками та забезпечення кіберстійкості підприємства інвестують у безпеку технологій, які сприяють успішній діяльності, про що писали свого часу А. Толеулі та ін. [142]. Водночас підвищити стійкість електронної комерції можна за допомогою штучного інтелекту, який сприятиме, за словами С. Модгіл з колегами [143], «підготовці ланцюгів постачання до зниження ризику їх збоїв».

Щоб боротися із загрозами, якісно функціонувати й бути готовими до викликів, інформаційні системи мають, на думку С. Добсон та ін. [144], адаптуватися за допомогою методів структурної стійкості (коли структура, маючи достатній запас ресурсів, витримує зміни параметрів зовнішнього середовища) та операційної стійкості, тобто здатності до постійності й безперебійності операційних процесів в умовах ризиків і непередбачуваних подій.

Натомість М. Джбаір з колегами [145] дійшли висновку, що кібербезпека є найкращим та найефективнішим засобом для запобігання втрат підприємствами важливих компонентів своїх інформаційних систем.

Отже, кіберстійкість – важлива властивість системного менеджменту підприємств електронної комерції [146]. Відповідно, сучасна стратегія розвитку підприємства електронної комерції охоплює управління кіберризиками, регулярний аудит і контроль кіберзахищеності, які впливають на ефективність управління стійкістю підприємства в інформаційному, технічному та бізнес-контексті. Унаслідок упровадження ефективної системи кібербезпеки зростає кіберстійкість підприємств електронної комерції, їх онлайн-платформ та нарощуються обсяги продажу.

«Інтеграція платіжних систем» (X_{44}) – продукт взаємодії елемента надбудови «Інформаційні технології» та елемента технологічного ядра «Платіжний шлюз». Вказаний синергетичний ефект забезпечує створення єдиного, безперебійного та захищеного середовища для здійснення фінансових операцій, що сприяє інтеграції різних платіжних інструментів у межах єдиної системи, розширюючи таким чином фінансову інклюзивність. Завдяки інтеграції платіжних систем підприємство підвищує фінансову доступність своїх послуг та отримує можливість швидко та ефективно приймати платежі з різних джерел, охоплюючи електронні гаманці, банківські картки, мобільні платежі та криптовалюту (рис. 3.16).

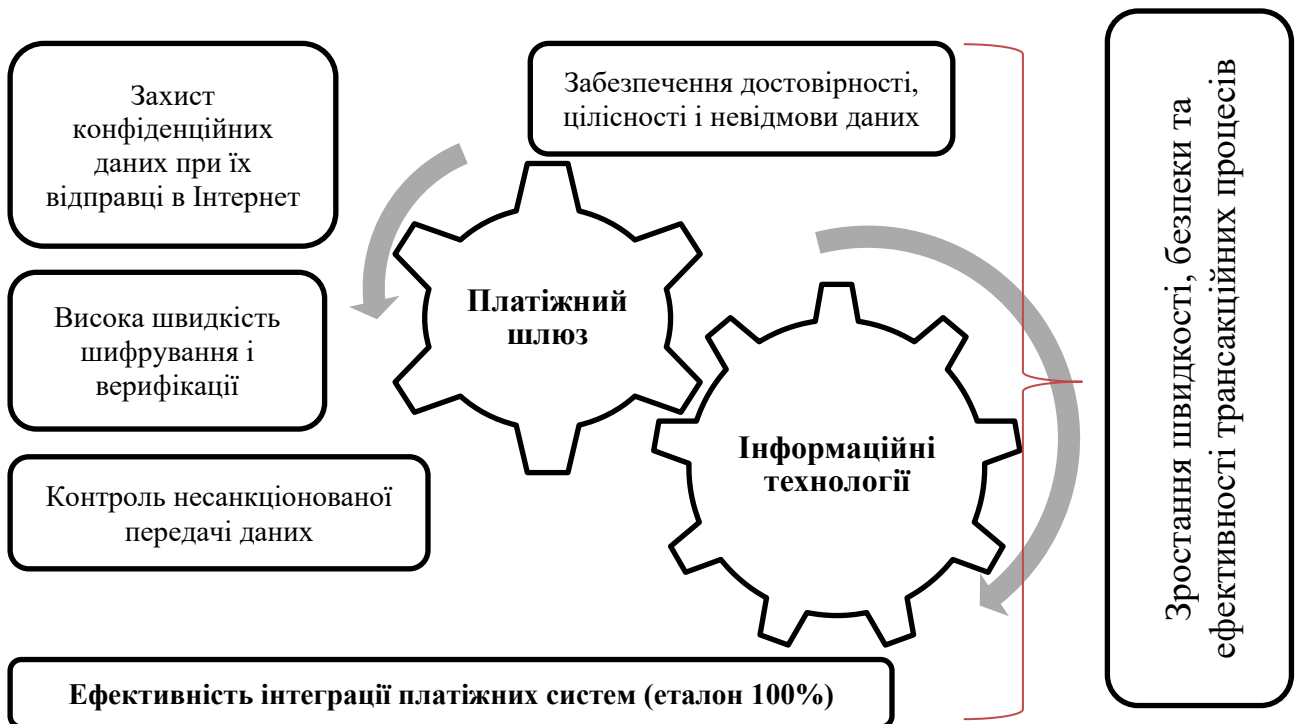


Рисунок 3.16. Синергетичні ефекти інтеграції платіжних систем SE_{x44}

Джерело: авторська розробка.

Завдяки застосуванню водночас різних платіжних інструментів і технологій забезпечується зручність і безпека для користувачів, завдяки чому розширюється клієнтська база та покращуються фінансові показники підприємства. Інтеграція платіжних систем спрощує доступ до електронних платежів для широкого кола

споживачів, що в умовах цифрової трансформації економіки є ключовим чинником успіху.

Крім того, інтеграція платіжних систем дає змогу підприємствам електронної комерції оптимізувати свої фінансові операції, знижуючи витрати і мінімізуючи ризики, що виникають під час оброблення платежів. Відтак підвищується конкурентоспроможність і стійкість бізнесу в умовах динамічного ринку. Тож вказаний синергетичний ефект є важливим елементом стратегічного розвитку підприємств електронної комерції, завдяки якому покращуються фінансові показники, розширюється клієнтська база та підвищується загальна ефективність бізнес-процесів.

Підсумовуючи результати моделювання, можна дійти висновку, що кожен продукт взаємодії технологічного ядра і надбудови підприємства електронної комерції формує нові категорії управлінських рішень, які можуть підвищувати ефективність системного менеджменту завдяки комплексному використанню аналітичних інструментів оцінювання.

Серед інших тенденцій, що дають змогу змодельовати подальший розвиток у цілому галузі у середньостроковій перспективі, доцільно також назвати стрімке зростання обсягів транскордонної онлайн-торгівлі. Сучасні споживачі прагнуть здійснити покупки максимально вигідно, що змушує їх виходити за межі локальних або регіональних ринків. Цей тренд особливо помітний на прикладі Китаю, який став лідером у сфері транскордонної торгівлі, а основними покупцями стають громадяни США, Австралії, Франції та Великої Британії. Ця тенденція стосується також України, де змінюються пріоритетні оператори – Alibaba, Aliexpress, JD.com або TEMU, але залишається загальний «прокитайський» тренд.

Актуальні статистичні дослідження від MasterCard [147] також є досить інформативними у контексті перспектив українського ринку електронної комерції – кількість громадян, що оплачують покупки безконтактно цифровою картою за допомогою смартфона чи іншого гаджета з NFC, за рік зросла на

11 %. Крім того, 9 із 10 опитаних українців регулярно купують онлайн, при цьому кожен четвертий – принаймні щотижнево.

Ще однією показовою тенденцією у сфері електронної комерції стає переорієнтація каналів продажів для роздрібних продавців, що відбувається завдяки зростанню потужностей маркетплейсів і підвищенню конкуренції між ними. Це змушує власників онлайн-платформ розвивати свою клієнтоорієнтованість, упроваджувати нові інструменти і методи продажів, а також винаходити унікальні стратегії просування для залучення аудиторії. З огляду на це з фірмових монобрендових інтернет-сайтів увага (і гроші) споживачів закономірно переходять на ті універсальні платформи, де у клієнта вже зареєстрований власний акаунт, наявна певна історія покупок та відпрацьований механізм доставки.

SEO-оптимізація контенту в такій ситуації більше не забезпечує достатнього рівня конкурентоспроможності й виробники продукції вимушені перекваліфіковуватися з продавця товару на рекламіста, який може розповісти про переваги товару або в онлайні із сайту-«візитівки», або в офлайні за допомогою шоу-румів, на які перетворюються звичні крамниці. Функція продажу майже повністю переходить до універсального маркетплейсу з розвинутою системою оплати і логістики.

Через втрату конкурентоспроможності класичними моделями електронної комерції, доцільно згадати також поширення в Україні модернізованих та інноваційних моделей оплати A2A (account-to-account) та постачання B2A (business-to-administration). Усе більша популярність нових моделей передусім зумовлена увагою суспільства до прозорості у сфері державних закупівель. Помітний приклад систематизації обсягів електронних закупівель в Україні урядовими, зокрема військовими, структурами – портал Prozorro [148].

Крім того, високий рівень внутрішньої конкурентної боротьби змушує маркетплейси шукати нові можливості для розширення, зокрема освоюючи ринки, які раніше залишалися поза їхньої увагою. Наприклад, Amazon, який традиційно надавав хмарні сервіси переважно невеликим приватним компаніям,

останніми роками надає послуги аутсорсингу державним установам і банкам, а низка українських онлайн-платформ (Розетка, Епіцентр тощо) розширюють власну мережу точок видавання і розв'язують таким чином «проблему останньої милі» для клієнтів у віддалених населених пунктах.

Окрім згаданих способів «прив'язати» споживача до певного оператора електронної комерції, є також можливість отримати певний профіт чи просто додатковий комфорт, оплачуючи покупки через фірмову систему розрахунку. Щоправда, серед українських маркетплейсів цей підхід досі ніхто не реалізував. На міжнародному ж рівні найбільш показовими є кейси Ebay, що пропонує єдиний спосіб оплати через власну систему електронних грошей PayPal та Aliexpress з функцією Alipay. В обох варіантах кошти, які переказав покупець за товар, не йдуть одразу продавцю, а зберігаються на безпечному рахунку. Лише після підтвердження клієнта, що товар отримано і претензій немає, гроші за товар надходять постачальнику.

Очевидно, що така пересторога підприємства електронної комерції є додатковою перевагою та гарантією безпеки в очах споживача. Відповідно, якщо казати про перспективи розвитку українського ринку електронної комерції, то перший національний маркетплейс, що запровадить таку систему безпечних розрахунків, здобуде додаткову лояльність покупців.

«Новою-старою» моделлю електронної комерції, яка походить з офлайн-бізнесу, є надання послуг прокату. Найбільшу популярність ця модель здобула у сфері оренди дитячих товарів, однак і в інших товарних групах такі інтернет-проекти активно розвиваються. Популярність цього формату зумовлена бажанням споживачів зекономити, особливо на товарах, які потрібні лише на короткий період або одноразово. За своїм підходом такі стартапи можуть бути як бізнес-проектами, орієнтованими на прибуток, так і напівблагодійними платформами, які допомагають приватним особам ділитися своїми речами. Доходи таких ресурсів формуються переважно від комісій, що стягують із професійних продавців, або від реклами.

Однією з особливостей моделі прокату речей є її переважно регіональна спрямованість через два принципових обмеження: вартість доставки порівняно з вартістю оренди та необхідність повернення товару після використання та завершення прокату. Відповідно, ці виклики зумовлюють інтеграцію проєктів із логістичними або кур'єрськими службами доставки.

З погляду подальших перспектив напрому, потрібно наголосити, що розвиток цієї споживацької моделі є частиною загальносвітової тенденції формування економіки спільного користування (*sharing economy*), а відтак багато експертів бачать потенціал в «ідеології прокату».

Як щойно було доведено, незважаючи на загальні космополітичні тенденції ринку електронної комерції, у деяких аспектах усе ще має значення географічне розташування споживача та його приналежність до певної регіональної спільноти. Цю специфіку свого часу помітив британський eBay і, незважаючи на статус глобального інтернет-гравця, вирішив скористатися регіональними та локальними особливостями ринку. Найвідоміший аукціонний дім для купівлі та продажу споживчих товарів запровадив сервіс «eBay Local», спрямований на розв'язання проблеми регіональної прив'язаності, даючи змогу користувачам знаходити товари та організовувати купівлю-продаж у місцевих продавців. Це пришвидшило отримання замовлень як на нові, так і на вживані товари, адже покупцю в новій системі було достатньо ввести назву товару та поштовий індекс, і eBay Local негайно видавав карту з позначеними торговими точками або координатами продавців поблизу. Звичний механізм оплати також змінено: крім системи PayPal, передбачена можливість оплати готівкою під час доставки завдяки близькості продавця та покупця. Продемонстрована ефективність такої моделі в поєднанні з можливостями GPS-навігації відкриває додаткові можливості для ринку електронної комерції в майбутньому.

Ще одним ключем до успіху інтернет-підприємств є персоналізація. Вона стала важливим елементом успішної електронної комерції завдяки таким інструментам, як:

- рекомендації (на основі своїх попередніх покупок споживач отримує списки товарів, які можуть його зацікавити, що підвищує ймовірність замовлення);

- індивідуальні вебсторінки (використовування даних постійних клієнтів для створення персоналізованих сторінок із рекламою продуктів, які можуть відповідати їхнім інтересам);

- списки побажань (функція збереження бажаних товарів із вказанням цін, очікуваних знижок тощо).

У майбутніх моделях електронної комерції велике значення матимуть «час» і «місце». На прикладі України можна побачити розв’язання цих двох основних логістичних проблем через розширення мережі не тільки пунктів видавання тієї самої «Нової Пошти», а й власних поштоматів. Лише за перше півріччя 2024 року їх кількість зросла з 15,3 до 18 тис. [149], тобто на 18 %. У цьому ж напрямі розвивається більш традиційна «Укрпошта» – незважаючи на меншу, порівняно з комерційними структурами, маневреність, державний оператор також запроваджує власну мережу поштоматів на початку 2025 року [150], що має суттєво поживати роботу підприємств на ринку електронної комерції.

Серед викликів майбутнього для електронної комерції доцільно окреслити перепони технологічного характеру. Якщо на початкових етапах розвитку основними проблемами були технічні збої систем, які виникали під час оформлення замовлень або проведення оплат, то до середини 2020-х років основний акцент змістився на кіберзлочинність.

Ці проблеми зачіпають як малі підприємства, так і великих гравців ринку, охоплюючи продавців і фінансові установи, що забезпечують транзакції. Наприклад, через проблеми з картковим шахрайством зростає кількість помилково відхилених транзакцій і карткові емітенти змушені оперативно розв’язувати цю проблему, що помітно впливає на репутацію як продавців, так і платіжних систем. Окрім цього, кіберзлочинці активно розсилають повідомлення, які маскуються під офіційні повідомлення відомих кур’єрських компаній, таких як DHL і FedEx, для отримання конфіденційних даних клієнтів

начебто для уточнення деталей постачання. Таким чином, технологічні виклики безпосередньо впливають і, без сумнівів, впливатимуть у майбутньому на бізнес-процеси компаній у сфері електронної комерції.

Важливим аспектом розвитку ринку інтернет-торгівлі для українських реалій є детінізація бізнесу. Не секрет, що завдяки багаторічній непродуманій фіскальній політиці держави, приватні підприємства звикли приховувати справжні обороти, що негативно впливало на розвиток національної економіки в цілому та на перспективи галузі зокрема. Детінізація цієї сфери відкриває нові можливості для компаній, даючи їм змогу виходити на міжнародні ринки з меншими витратами та підвищеною ефективністю, порівняно з корупційними методами. Завдяки такій тенденції посилюється конкурентоспроможність бізнесу, розширюється вибір товарів і послуг для споживачів та стимулюються інвестиції в інновації й технологічний прогрес.

До того ж глобалізація електронної комерції допомагає вирівнювати економічні можливості між країнами, надаючи малим і середнім підприємствам інструменти для успішної конкуренції на світовому ринку. Проте через наявність тіньової економіки виникають значні виклики, що потребують негайних рішень. Детінізація економіки передбачає запровадження сучасних технологій і вдосконалення законодавчої бази для боротьби з нелегальною та напівлегальною діяльністю. Такі явища призводять до втрат бюджету, спотворення конкуренції та вповільнення економічного розвитку.

Правове регулювання електронної комерції набуває особливої важливості в умовах цифрової трансформації бізнесу. Потрібно уніфікувати міжнародні правові норми і стандарти, щоб створити прозорі й справедливі умови провадження бізнесу, оскільки різноманітність правових систем і юрисдикцій ускладнює діяльність компаній, які працюють глобально – особливо у сферах захисту інтелектуальної власності, оброблення персональних даних, прав споживачів і електронних платежів. Вирішення правових питань вимагає активної участі держав і міжнародних організацій у створенні ефективної правової бази, здатної адаптуватися до швидких змін у технологіях і ринкових

умовах. Це охоплює розроблення міжнародних конвенцій, стандартизацію електронної комерції, сприяння діалогу між юрисдикціями та обмін найкращими практиками.

Дипломатичні відносини та міжнародні проєкти також відіграють ключову роль у подоланні викликів, що виникають під час глобалізації електронної комерції, адже інноваційні технології трансформують бізнес-моделі, покращують логістичні процеси та персоналізують взаємодію з клієнтами. У цілому ж міжнародна співпраця сприяє гармонізації торговельного та інвестиційного законодавства, а також створенню спільних технологічних стандартів для забезпечення сумісності цифрових платформ і безпеки транзакцій. Обмін досвідом, підтримка стартапів і розвиток цифрової інфраструктури є важливими складовими цього процесу, особливо для країн, що розвиваються.

Повертаючись до перспектив та моделей розвитку електронної комерції в Україні в майбутньому, доцільно зосередитись на вивченні підходів провідних країн світу до регулювання електронної комерції. Саме досвід держав, що вже пройшли через етап формування сталого та збалансованого ринку інтернет-продажів, допомагає визначити оптимальні моделі, які можна адаптувати до національних умов. Продовження співпраці між країнами та застосування провідних європейських практик сприятиме подальшому економічному зростанню та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності. Утім, хоч запозичення досвіду інших країн може допомогти в розв'язанні низки загальних проблем, цього буде недостатньо, якщо не враховувати локальних особливостей і комплексного підходу.

Розбудова цифрової інфраструктури, оптимізація логістичних маршрутів та підвищення ефективності транспортування є ключовими аспектами розвитку е-бізнесу в майбутньому, особливо в умовах стрімкого розвитку комунікацій та глобалізації ринків. Окрім того, хмарні технології відіграють важливу роль у впровадженні інтелектуальних логістичних систем, які забезпечують моніторинг руху товарів у режимі реального часу, прогнозування попиту, оптимізацію

маршрутів і автоматизацію складських операцій. Технології блокчейну так само сприяють прозорості й безпеці цих ланцюгів постачання, даючи змогу всім учасникам відстежувати історію руху товарів і гарантувати їх автентичність.

Водночас, чим більш технологічно розвинутою є держава, тим більшим викликом для неї є наявність тіньової економіки, незалежно від національних особливостей. Основна проблема полягає не в самій наявності тіньового сектора, а в його значному внеску до ВВП. Часто це зумовлено тим, що великі корпорації розробляють і впроваджують різноманітні схеми ухилення від сплати податків, а така діяльність завдає значних збитків державному бюджету і підриває економічну стабільність країни.

У майбутньому цінність цифрових активів та можливість побудови на їх основі нових бізнес-моделей відкривають широкі перспективи для інновацій та економічного зростання. Криптовалюти, токенизовані активи, NFT та інші форми цифрових активів створюють базу для нових бізнес-напрямів, таких як децентралізовані фінанси (DeFi), цифрове мистецтво, віртуальна нерухомість тощо.

Міжнародні правові системи фокусуються на регулюванні цих активів для захисту інвесторів, забезпечення фінансової стабільності й запобігання незаконним діям, охоплюючи відмивання грошей і фінансування тероризму. Водночас правове регулювання цифрової сфери залишається недостатньо розвиненим: багато юрисдикцій лише починають запроваджувати закони та нормативні акти, що стосуються цифрових активів. Через це наявна певна правова невизначеність для компаній та інвесторів, які прагнуть використовувати нові інструменти і потребують юридичної ясності й захисту.

Відтак уже у найближчому майбутньому вкрай гостро постане питання досягнення балансу між стимулюванням інновацій та належним правовим регулюванням. Міжнародна політика в боротьбі з тіньовою економікою має ґрунтуватися на таких ключових підходах, як зменшення витрат для легального бізнесу, зниження регуляторного навантаження, боротьба з корупцією та підвищення ризиків для нелегального бізнесу.

Для України, що витрачає багато своїх ресурсів на боротьбу із зовнішнім ворогом та наслідками його вторгнення, велике значення набуває посилення ефективності стратегій розвитку та відповідно збільшення коефіцієнта корисної дії в запроваджених інноваціях ринку ПЕК. Надважливим також залишається покращення взаємодії між клієнтами та бізнесом, що, по-перше, створює сучасну реальність функціонування підприємств, а по-друге, визначає їх майбутні перспективи.

Необхідність трансформації бізнес-концепцій у напрямі вдосконалення організації торговельної діяльності підприємств за допомогою цифрових технологій, що забезпечують ефективнішу взаємодію зі споживачами та оптимізацію бізнес-результатів, свідчить про актуальність такої проблематики.

Також доцільність подальших досліджень у сфері розвитку електронної торгівлі в Україні зумовлена потребою розширювати ринки збуту, підвищувати швидкість реагування на запити споживачів, упроваджувати нові види продукції та вдосконалювати ділові відносини з клієнтами, особливо на тлі логістичних проблем, зумовлених широкомасштабним вторгненням. Окрім цього, розвиток гальмується відсутністю аналізу «великих даних», недосконалістю вітчизняних бізнес-процесів, недостатньою інтеграцією сучасних технологій, а також очевидним збільшенням ризиків після лютого 2022 року.

Детальне вивчення причин, що стримують розвиток національного інтернет-ринку, має стати основою для подальшого дослідження можливостей, які стимулюють підприємства впроваджувати е-торгівлю, та створення моделей, які функціонуватимуть в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва. Серед можливостей виокремимо такі:

- глобальне охоплення ринків;
- оперативне виведення нових видів продукції;
- порівняно низькі витрати;
- високу доступність;
- автоматичне формування баз даних клієнтів завдяки ефективному збиранню та аналізу статистичних даних;

– можливість управління бізнесом з будь-якого місця у світі.

З огляду на це потрібно розробити науково-методичний підхід для вивчення особливостей розвитку електронної торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації. Такий підхід має бути комплексним – водночас розкривати динаміку ключових показників, досліджувати умови, що сприяють їх розвитку, а також ураховувати супутні чинники, що визначають місце України в глобальному контексті розвитку електронної комерції.

Важливими індикаторами трансформацій у торговельному підприємстві на національному рівні є місце держави в рейтингу конкурентоспроможності, частка інноваційно активних підприємств, а також кількість інтернет-користувачів.

За показниками національної конкурентоспроможності, згідно зі Світовим рейтингом [151], станом на 2021 рік Україна посідала 54-те місце порівняно з 60-м у 2017 році, але, на жаль, повномасштабне вторгнення занулило цей позитивний тренд.

Водночас, динаміка частки інноваційно активних підприємств у загальній кількості, згідно з даними Державної служби статистики України [152] зумовлює певне занепокоєння та демонструє зниження показників за 2018–2020 роки. Це змушує державу звернути особливу увагу на формування ефективних моделей розвитку національного ринку електронної комерції під час повоєнного відновлення.

Загальна кількість українських інтернет-споживачів, відповідно до даних дослідження DataReportal [153], на початку 2021 року дорівнювала 29,47 млн, з яких 25,7 млн користувалися соціальними мережами. Рівень проникнення інтернету в Україні становив 67,6 %. На початку 2022 року, за кілька тижнів до повномасштабної війни, кількість користувачів інтернету зросла до 31,1 млн, а соціальних мереж – до 28 млн. Рівень проникнення інтернету сягав тоді 71,8 %, тобто був сталий позитивний тренд.

Звичайно, з початком широкомасштабного вторгнення, через яке збільшилася площа тимчасової окупації, а також стрімкого зростання потоку

біженців і тимчасово переміщених осіб, статистика помітно погіршилася – кількість інтернет-споживачів зменшилася до 28,57 млн осіб, а кількість користувачів соцмереж – до 26,7 млн. Утім, згідно з даними того самого дослідження, станом на квітень 2024 року доступ до інтернету відновили 29,64 млн осіб, а проникнення інтернету перевищило навіть довоєнні показники (79,2 %).

Ці статистичні тренди демонструють, що технічний прогрес незворотний і потребі людей у комунікації та електронній комерції не може завадити навіть розширення бойових дій.

У цілому ж війна в Україні вплинула на електронну комерцію, як одну з найбільш динамічних і технологічних галузей, відтак, суттєво змінився також весь економічний ландшафт країни. Серед ключових аспектів, які визначають стан та перспективи ринку електронної комерції, потрібно назвати такі:

1. Зниження купівельної спроможності й зміна споживацької поведінки. Війна істотно вплинула на структуру споживчого попиту. Українці зменшили витрати на товари, які не належать до першої необхідності, зосередившись на продуктах харчування, медикаментах і товарах для дому. Попит на предмети розкоші, електроніку та одяг суттєво знизився.

2. Логістичні виклики та вартість доставки. Збої в логістиці, зокрема закриття морських портів і труднощі з міжнародними перевезеннями, призвели до зростання витрат на доставку та збільшення часу виконання замовлень. Українські ритейлери були змушені адаптуватися, переглядаючи свої ланцюги постачання та знаходячи альтернативні маршрути.

3. Енергетичні проблеми: електропостачання та інтернет. Атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до частих відключень електроенергії та нестабільного інтернет-з'єднання. Це ускладнює роботу онлайн-магазинів і знижує якість обслуговування. Багато компаній інвестують у резервні джерела енергії (безперебійники, генератори) та рішення для роботи в умовах обмеженого доступу до інтернету.

4. Безпека, технологічна адаптація та автоматизація. Зростання кібератак стимулювало впровадження технологій захисту даних і автоматизації бізнес-процесів. Українські компанії почали активно використовувати штучний інтелект, блокчейн і криптовалюти для підвищення безпеки, автоматизації логістики та альтернативних способів оплати.

5. Глобальний вплив на міжнародний ринок електронної комерції. Війна спричинила значні збої в міжнародній торгівлі, підвищення цін на енергоносії та зміни в глобальних логістичних ланцюгах. Багато міжнародних компаній переглянули свої довгострокові стратегії співпраці з представниками країни-агресора.

6. Перспективи відновлення та майбутнє зростання. Попри всі труднощі, український ринок електронної комерції поступово відновлюється. Деякі сегменти, такі як продукти харчування і товари для домашніх тварин, уже досягли рівня довоєнного попиту. Довгостроковий розвиток галузі залежить від стабілізації ситуації, подальших інвестицій у технології, інтеграції з міжнародними ринками та адаптації до глобальних трендів.

Таким чином, електронна комерція в Україні має значний потенціал для відновлення та розвитку, особливо за умов посилення інфраструктури, удосконалення логістичних процесів і активного використання інноваційних технологій.

Окремої уваги в контексті розвитку електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій заслуговує вміння підприємств протистояти руйнівним викликам або, використовуючи термінологію О. І. Гарафонової та В. І. Палієва [154], задіяння інструментів формування «антикрихкості» підприємства.

Сучасні українські реалії – як в економічному, так і в повсякденному розумінні – уже понад десятиріччя характеризуються підвищеною непрогнозованістю. З огляду на це здатність компаній адаптуватися до змін або навіть розвиватися в умовах кризи набуває особливої важливості. Концепція антикрихкості, яка передбачає не лише стійкість до стресових ситуацій, але й

можливість ставати сильнішими завдяки їх впливу, стає ключовою властивістю успішних підприємств. Відмінністю антикрихкості від традиційної стійкості є активне використання кризових ситуацій як джерела розвитку та перетворення невизначеності на потенціал.

Основу антикрихкості сучасних компаній, за О. І. Гарафоновою, формують різноманітні інструменти – зокрема гнучкість складових операційної діяльності, менеджмент ризиків, цифровізація та інноваційність, диверсифікація активів. Використовуючи ці інструменти, підприємства адаптуються до динамічних змін, передбачатимуть потенційні загрози, не лише мінімізуватимуть їх негативний вплив, а й трансформуватимуть їх на переваги для зростання. Таким чином, антикрихкість розглядають як стратегічний підхід до управління, який забезпечує підприємству конкурентоспроможність і здатність ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики.

У своєму дослідженні автори концепту антикрихкості [154] довели, що для підвищення міцності підприємств в умовах постійних змін і невизначеності, інакше кажучи, в умовах України часів повномасштабного вторгнення, потрібно застосовувати інтегрований підхід, який охоплює як управлінські, так і технологічні аспекти. Структурно-логічна модель стратегічного управління, яку запропонували О. І. Гарафнова та В. І. Палієв, забезпечує комплексну адаптацію й стійкість організації, охоплюючи ключові елементи управлінського аналізу, ухвалення рішень і стратегічного планування. Такий підхід є особливо важливим для сучасних підприємств електронної комерції та різноманітних маркетплейсів, які прагнуть не лише адаптуватися до швидких змін, а й використовувати їх як можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Говорячи про антикрихкість у контексті інтернет-торгівлі, важко переоцінити також участь у її формуванні цифрових технологій та корпоративної культури. Як підказує досвід, саме ці чинники сприяють передусім оптимізації управлінських процесів, зниженню ризиків, а також підвищенню прозорості й ефективності ухвалення рішень. Використання цифрових інструментів – на прикладі системного менеджменту – дає змогу керівникам оперативно реагувати

на зовнішні та внутрішні зміни, тоді як адаптивна корпоративна культура підтримує впровадження інновацій і зменшує опір персоналу до змін.

Розширили тему системного менеджменту в сучасних цифрових реаліях та більш детально дослідили вплив цифровізації на управління персоналом в іншій роботі О. І. Гарафонова та ін. [155] Як зазначають автори, цифровізація суттєво трансформувала сферу управління людськими ресурсами, відкривши новий етап інтеграції цифрових інструментів і технологій. Особливо помітним це стало в управлінні персоналом, де на зміну звичним методам кадрового менеджменту прийшли такі, що забезпечують ухвалення ефективних рішень на основі оброблення великих масивів даних. Також процеси наймання та залучення талантів суттєво змінилися завдяки появі онлайн-порталів вакансій і систем відстеження кандидатів, які передусім беруть на озброєння саме підприємства електронної комерції.

На думку авторів, майбутнє галузі матиме подвійний профіт – з одного боку, відбувається безпрецедентний доступ до вакансій за допомогою технологій, а з другого, HR-відділи отримали можливість оптимізувати процес наймання, автоматизувавши перевірку резюме. Адаптація нових працівників, яка раніше виконувалась переважно за особистої участі відповідних співробітників підприємства, стала значно простішою завдяки впровадженню цифрових платформ. Такі інструменти спрощують оформлення документів, навчальні модулі та інші адаптаційні завдання в онлайн-середовищі, підвищуючи загальну ефективність цього процесу.

Окрему увагу слід приділити також кадровим інформаційним системам (HRIS), які надають HR-фахівцям інструменти для управління даними персоналом, а також забезпечують відстеження продуктивності й контролю за прогресом працівників у зручний та, що важливо, уніфікований спосіб.

Загалом цифровізація HR-процесів уже не є екзотикою та перетворила HR на стратегічного партнера організацій, який здатний використовувати дані для обґрунтованого ухвалення рішень та оперативно адаптуватися до змін у сфері управління персоналом.

Як довели автори дослідження [155], онлайн-середовища надають широкий спектр ресурсів для розвитку навичок і навчання працівників. Наприклад, платформи Coursera та edX пропонують доступ до курсів університетів і організацій з усього світу, а Udacity спеціалізується на технологічних та програмувальних курсах. Наявний певний розподіл і з погляду спеціалізації – якщо доволі популярний LinkedIn Learning охоплює широкий спектр тем, то більш спеціалізований Skillshare акцентує увагу лише на творчих навичках.

Серед зручних сучасних інструментів системного менеджменту доцільно згадати також Pluralsight і Udemy, що орієнтуються на потреби IT-фахівців і розробників, пропонуючи індивідуальні функції й підходи, та Khan Academy, яка фокусується на функціоналі надання безоплатної освіти для школярів і студентів.

Як можна переконатися, номенклатура можливих спеціалізованих ресурсів доволі широка, тому перед вибором платформи важливо чітко визначити свої цілі та потреби, ураховуючи рейтинги, відгуки та можливість отримання сертифікатів певного зразка. Використання цифрових ресурсів для самоосвіти стає потужним інструментом підтримки професійного розвитку в майбутньому – передусім на кадровому ринку менеджменту високотехнологічних галузей.

Підводячи певний підсумок особливостей моделювання розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобалізації та цифрових трансформацій галузі, важливо усвідомлювати відмінність дефініцій «диджиталізація» та «автоматизація» у бізнес-процесах. Детально цю тему в контексті менеджменту підприємства дослідила Ольга Гарафонова у співпраці з Ганною Жосан [156].

Як аргументовано довели у своїй роботі авторки, через стрімкий розвиток інновацій усе частіше постають нагальні питання щодо змін у характері ринкової кон'юнктури, зокрема ринку праці та системного менеджменту. Відповідно, хоча цифровізація має численні переваги, вона також створює істотні виклики – вже найближчим часом роботодавці можуть зіткнутися з нестачею кваліфікованих кадрів, які повністю відповідають новим цифровим вимогам. Водночас значна

частина працездатного населення може опинитися поза попитом через невідповідність сучасним реаліям цифрової економіки. Допомогти їм не залишитися «за бортом» сучасних автоматизованих процесів можуть нові цифрові продукти і бізнес-моделі, передусім освітні та професійні. Це стосується, зокрема, сфери електронних товарів і послуг, які ґрунтуються на застосуванні цифрових технологій.

Особливу роль відіграє комунікація зі споживачами: створення тематичних спільнот і проведення заходів, активне використання соціальних мереж. Унаслідок такої взаємодії формується культура, орієнтована на споживача, а операційні процеси планують з урахуванням цього підходу.

Таким чином, працюючи над моделями майбутнього галузі електронної торгівлі та використання системного менеджменту в ній, доцільно враховувати, що диджиталізація полягає в упровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності й оптимізації бізнес-процесів. Автоматизація ж передбачає використання автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, що сприяє зростанню продуктивності й зменшенню витрат на робочу силу.

Обидва ці поняття відіграють ключову роль у розвитку бізнесу. Проте, якщо диджиталізація допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, оптимізувати витрати і підвищувати ефективність, то автоматизація забезпечує стабільність, точність у виконанні бізнес-процесів, знижує ризики та сприяє зростанню загальної продуктивності підприємств електронної торгівлі.

3.2. Обґрунтування пріоритетних форм та інструментів підвищення ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції.

Важливою характеристикою ефективності підприємств, що спеціалізуються на інтернет-торгівлі, є вміння вчасно та адекватно реагувати на зовнішні ризики. Особливо важливим це вміння стає для тих підприємств, що спеціалізуються на транскордонних операціях, адже відстежування особливостей законодавства іноземних країн потребує неабиякого професіоналізму юристів та управлінських здібностей менеджерів.

Напрями, що містять найбільші ризики у вигляді можливих санкцій регуляторів або контрольних органів у разі неналежного (свідомо або несвідомо) дотримання менеджментом суб'єкта господарювання вимог місцевого законодавства, традиційно такі, як захист:

- прав споживачів;
- національного виробника;
- персональних даних;
- прав інтелектуальної власності.

Кожний такий напрям, що потрапляє в поле зору місцевих регуляторів, доцільно розглянути окремо.

Як стандарти захисту прав споживачів на міжнародному рівні Організація міжнародного співробітництва і розвитку (ОЕСР) ухвалила Рекомендації про захист прав споживачів у сфері електронної комерції [157]. Цей документ дає змогу систематизувати розв'язання нових проблем, з якими стикаються споживачі галузі світової економіки, яка найбільш динамічно зростає.

«Рекомендації...» були спрямовані на вирішення питань захисту прав споживачів з урахуванням нових викликів у сфері електронної комерції, містили ключові дефініції та декларували ризики. Визначено такі актуальні теми:

- **Негрошові транзакції.** Під час обміну персональних даних на «безоплатні» товари та послуги споживачі непокояться щодо захисту своїх прав та особистої інформації.

- **Цифровий контент.** Забезпечення споживачів чіткою інформацією про умови доступу до цифрових продуктів, будь-які обмеження їх використання, а також функціональність і сумісність таких продуктів.
- **Активна взаємодія.** Необхідність поширення захисту прав споживачів на транзакції безпосередньо між споживачами.
- **Мобільні пристрої.** Технологічні обмеження (наприклад, розмір екрана гаджета) впливають на повноту розкриття інформації та відповідно на якість захисту споживачів.
- **Конфіденційність і безпека.** Активне використання персональних даних в електронній комерції збільшує ризики порушення приватності споживача.
- **Захист платежів.** Необхідність постійного розширення механізмів захисту споживачів під час здійснення оплат.
- **Товарна безпека.** Мінімізація ризику для споживачів через можливу появу в асортименті підприємств електронної комерції заборонених або відкликаних продуктів.

Ураховуючи названі ключові чинники захисту прав споживачів, особливо під час виходу на транскордонну електронну торгівлю, доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Продавці мають утримуватися від викривлення або приховування умов, що можуть впливати на рішення споживача щодо здійснення транзакції.
2. Заборонено шахрайські дії, зокрема збирати й використовувати персональні дані споживачів.
3. Реклама, створена із залученням інфлюенсерів, має відображати реальні думки та досвід цих осіб.
4. Продавці зобов'язані розробляти й упроваджувати зручні та ефективні процедури та механізми, які дають змогу споживачам легко обирати, чи бажають вони отримувати рекламні повідомлення електронною поштою або іншими засобами зв'язку.

5. Інформація, розміщена в інтернеті, має бути чіткою, точною, доступною та помітною, щоб споживачі могли ухвалювати обґрунтовані рішення щодо транзакцій. Усі умови таких транзакцій мають надати споживачам у зрозумілому форматі, зрозумілою мовою та в повному обсязі.

6. Процес підтвердження транзакції, після якого настають фінансові або договірні зобов'язання, має бути чітким, однозначним і прозорим, охоплюючи всі потрібні кроки для її завершення, особливо в разі використання нових способів оплати.

7. Продавці мають забезпечити споживачам можливість зберігати повну, точну та довговічну документацію про транзакцію у форматі, що сумісний із пристроєм або платформою, які використовували для її здійснення.

8. Клієнти підприємств електронної комерції отримують доступ до альтернативних механізмів вирішення спорів, зокрема онлайн-систем, для врегулювання претензій щодо електронних транзакцій, а особливу увагу має приділятися транзакціям на невеликі суми або транскордонним операціям.

Хоча такі механізми можуть фінансувати різними способами, їх мета – забезпечити об'єктивне, неупереджене та послідовне вирішення спорів. На результати розгляду кожної справи мають залишатися не мають впливати особи або організації, які надають фінансову чи іншу підтримку. Ці рекомендації, у той чи іншій формі, враховані у Настановах з електронної комерції ДСТУ-П 9172:2021 [80], що вкотре дає змогу посилатися на цей документ, як запоруку мінімізації ризиків санкцій регуляторів або контрольних органів на міжнародному ринку інтернет-торгівлі.

На рівні європейського законодавства, як певний аналог «Настанов...», що частково передбачає різноманітні заходи щодо захисту прав споживачів у сфері електронної комерції, є Директива ЄС № 2019/2161 «Про захист прав споживачів» [158]. Серед вимог до роботи підприємств на території Європейського Союзу виокремлюють такі:

– надання споживачам повної інформації до укладення договору;

- зобов'язання враховувати технічні обмеження деяких засобів масової інформації, наприклад, обмежений розмір екрана мобільних пристроїв, під час розкриття інформації;

- право споживача на розірвання договору («дистанційного договору») протягом 14 днів з дати, визначеної згідно з правилами Директиви, з можливістю продовження терміну до 12 місяців у разі нерозкриття інформації про таке право;

- обов'язок продавця в разі розірвання договору (з урахуванням зазначених винятків) відшкодувати вартість покупки, охоплюючи витрати на доставку (за винятком додаткових витрат на термінову доставку, якщо це свідомо обрав споживач);

- розроблення зразка форми для розірвання договору;

- установлення обмежень на витрати, які не можуть бути перекладені на споживача, якщо вони не були належним чином розкриті;

- вимоги до розкриття інформації, що мають особливе значення у сфері електронної комерції, зокрема пояснення наслідків натискання кнопок чи клавіш для прийняття умов угоди.

Крім того, Директива ЄС № 2019/2161 «Про захист прав споживачів» передбачає особливі вимоги до передавання інформації під час укладання електронного договору на мобільних пристроях із обмеженим обсягом пам'яті або простором для відображення. У таких випадках, якщо договір укладають за допомогою засобів дистанційного зв'язку, продавець зобов'язаний надати щонайменше таку переддоговірну інформацію безпосередньо на цьому пристрої до моменту укладання договору: основні характеристики товарів або послуг, інформацію про особу продавця, загальну вартість договору, інформацію про право на розірвання договору, а також термін дії договору.

Виконання цих вимог гарантує, що споживач отримає найважливіші дані для ухвалення свідомого рішення навіть за умов технічних обмежень пристрою, що особливо важливо в діяльності підприємств електронної торгівлі.

Оскільки права споживачів та їх захист – особливо в разі укладення договору на відстані та під час виконання транскордонних торгових операцій – є

невід’ємною складовою міжнародного права, українським уповноваженим структурам потрібно впевнитися, що національне законодавство приведено у відповідність до міжнародних та європейських Директив. Це стосується відповідності Закону України «Про захист прав споживачів» [112] Директивам Європейського Союзу № 2019/2161 «Про захист прав споживачів» [158] та № 97/7/ЕС «Про захист прав споживачів у дистанційних договорах» [159].

Щоб мінімізувати ризики втручання регулятора та накладання санкцій контрольних органів, потрібно на законодавчому рівні закріпити принцип «презумпції невинуватості споживача», що надаватиме покупцю безумовне право на розірвання договору та повернення товару протягом 14 днів без жодного обґрунтування своїх дій.

Захист національного виробника – це інструмент, що має витримувати баланс держави між підтримкою власних можливостей та ізоляцією, яка призведе до дефіциту. Після вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) у 2008 році Україна отримала можливість захищати інтереси своїх виробників як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Це охоплювало використання механізмів СОТ, зокрема для забезпечення справедливого ставлення до вітчизняних виробників у разі антидемпінгових розслідувань. Ще на етапі гармонізації національного законодавства з нормами СОТ Україна ухвалила нормативно-правові акти, що передбачали застосування захисних заходів проти недобросовісного імпорту, зокрема демпінгового.

У сфері антидемпінгових заходів ключовим нормативним документом став Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» [160], оновлений пізніше Законом України «Про внесення змін до деяких законів України з питань захисту національного товаровиробника від субсидованого, демпінгового та зростаючого імпорту» [161]. Ці закони визначають порядок ініціювання антидемпінгових розслідувань (АДР), перелік потрібних документів, відповідальний орган (Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі), процедуру проведення розслідувань, виявлення факту демпінгу та завданої шкоди, а також введення антидемпінгових мит (АДМ) і визначення їх

розміру, термінів дії, умов припинення або продовження. Окремо передбачено механізм вирішення спорів, пов'язаних із АДР, та порядок оскарження рішень уповноваженого органу. Вся ця інфраструктура є, з одного боку, дієвим механізмом захисту українських виробників, а з другого, допомагає іноземним операторам оминати порушень законодавства та відповідно не підпасти під санкції контрольних органів.

Основним інструментом протидії демпінговому імпорту є антидемпінгові мита – вид тимчасових мит, які запроваджують країни-імпортери для мінімізації наслідків недобросовісної цінової конкуренції. Згідно з нормами СОТ і українським законодавством, ставку АДМ визначають двома основними способами:

1. Як різниця між цінами продажу товару на внутрішньому ринку країни-експортера та на ринку країни-імпортера. Якщо немає аналогічного товару на внутрішньому ринку імпортера, порівнюють із ринком третьої країни.

2. Як різниця між потенційною ціною товару на ринку країни-експортера (на основі витрат виробництва, прибутку, вартості пакування і транспортування) і реальною ціною його продажу на ринку країни-імпортера.

У цьому контексті цікавий досвід інших країн-учасниць СОТ, адже кожна з них має власні унікальні особливості системи захисту інтересів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наприклад, у Республіці Індія для ініціювання антидемпінгового розслідування потрібно виконати низку умов. Заявник має довести, що демпінговий імпорт завдає суттєвої матеріальної шкоди або потенційно може її спричинити індійській промисловості. Крім того, потрібно надати докази, що імпорт за заниженими цінами призводить до зниження внутрішніх цін на певну продукцію, негативно впливає на економіку країни, спричиняє втрату ринків збуту, зменшення доходів місцевих виробників та інші негативні наслідки.

Натомість у Південній Кореї право подати заявку на проведення антидемпінгового розслідування мають усі національні виробники товарів, аналогічних імпортованій продукції. Для початку розслідування підтримка такої

ініціативи має становити понад 25 % від загальної кількості вітчизняних виробників. Подати заявку також може державний службовець, відповідальний за галузь, – для цього потрібно заповнити визначену форму та подати її до Корейської Торгової Комісії разом із доказами, які підтверджують матеріальну шкоду, спричинену імпортом.

У Таїланді ж рішення про ініціювання антидемпінгових та інших розслідувань ухвалюють Комітет із питань захисних заходів (Committee on Safeguard Measures) та Комітет із питань демпінгу та субсидій (Committee of Dumping and Subsidy). Водночас органом, відповідальним за впровадження захисних заходів, є Департамент зовнішньої торгівлі (ДЗТ) Міністерства комерції Таїланду (The Department of Foreign Trade of the Ministry of Commerce) – він може безпосередньо здійснювати розслідування через власні структурні підрозділи – Адміністративне бюро імпорту (Bureau of Import Administration), Бюро торговельних заходів (Bureau of Trade Measures), а також Бюро торговельних інтересів і засобів захисту (Bureau of Trade Interests and Remedies).

Відповідно до антидемпінгового законодавства Таїланду, для запровадження антидемпінгового мита потрібно зробити два основні висновки – установити факт імпорту товару за демпінговими цінами та довести, що цей імпорт спричинив матеріальну шкоду, становить загрозу або створює перешкоди для розвитку вітчизняної промисловості, яка виробляє аналогічну продукцію.

Повертаючись до української специфіки антидемпінгового законодавства, доцільно зауважити, що під час повномасштабного вторгнення і тимчасової окупації частини території були зруйновані або паралізовані виробничі потужності низки підприємств. Відтак єдиною можливістю постачання великої кількості номенклатури став імпорт, переважно через логістичні структури електронної комерції. Станом на початок 2025 року, в Україні діє закон, відповідно до якого посилки з-за кордону вартістю до 150 євро не обкладають ввізним митом.

Деякі експерти, зокрема Американська торговельна палата в Україні (ACC) та Європейська бізнес-асоціація, вважають, що такий високий поріг обмитнення

та пільговий режим оподаткування малих партій товарів може призводити до спотворення конкуренції на внутрішньому ринку. Іноземним платформам надають вигідніші податкові та митні умови порівняно з українськими підприємствами. Ця ситуація виникає через практику, коли деякі недобросовісні продавці замовляють товари з-за кордону, занижуючи їх вартість у митних деклараціях, щоб не перевищити безмитний поріг 150 євро. Це дає змогу їм продавати такі товари кінцевому споживачу за нижчими цінами, ніж в офіційних ритейлерів, що працюють в Україні відповідно до всіх податкових і митних вимог.

Однією з найбільш значущих змін у нормативно-правовій базі Європейського Союзу, яка суттєво вплинула на сегмент електронної комерції, стало ухвалення Загального регламенту захисту даних [162]. Цей документ став одним із найсуворіших нормативних актів щодо захисту конфіденційності за останні 20 років. Основною метою GDPR є захист конфіденційності персональних даних громадян Європейського Союзу та регулювання того, як підприємства обробляють, зберігають і використовують ці дані. Отже, положення регламенту можуть застосовувати до будь-якої компанії будь-якого розміру, незалежно від її місцезнаходження або місця та способу передавання даних.

Захист персональних даних в Україні регламентує відповідний Закон № 2297-V [119]. Недотримання операторами українського ринку цих правил може привести до санкцій та обмежень регулятора. З огляду на це контроль за дотриманням захисту особистих даних клієнтів є одним із завдань для системного менеджменту на підприємствах електронної комерції.

Насамперед, відповідно до згаданого Закону, в Україні заборонено обробляти персональні дані без згоди суб'єкта цих даних. Згоду визначено як добровільне рішення фізичної особи дозволити обробляти її персональні дані відповідно до встановленої мети такого оброблення. Це волевиявлення має бути зафіксоване в письмовій формі або іншим способом, що дає змогу однозначно встановити факт згоди.

Відповідно до тематики цього дослідження, важливо, що у сфері електронної комерції згоду можуть надавати під час реєстрації в системі суб'єкта електронної комерції завдяки встановленню відмітки про дозвіл на оброблення даних. Система має унеможливлювати оброблення персональних даних до моменту отримання згоди.

Однак українське законодавство потребує вдосконалення в частині захисту персональних даних та конфіденційності електронних комунікацій. Потрібно врахувати такі аспекти:

- згоду на використання електронної пошти для прямого маркетингу абонент має надавати заздалегідь;
- використання адресних даних споживачів для електронної кореспонденції дозволено лише за умови забезпечення можливості безплатно та просто відмовитися від таких повідомлень під час кожного розсиланням;
- потрібне законодавче врегулювання процедури чіткого вибору між згодою та відмовою;
- має бути зафіксована пряма заборона надсилання маркетингових електронних листів із прихованою ідентифікацією відправника або без зазначення дійсної адреси, на яку можна надіслати запит на припинення комунікації.

Усі ці аспекти вже відображено у відповідних європейських регуляторних актах, які можна розглядати як орієнтир для національного законодавства, зокрема в Регламенті Європейського Парламенту і Ради Європейського Союзу № 2016/679 від 27 квітня 2016 року «Про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних» [162]. Відповідно до цього європейського Регламенту, що має скорочену назву «GDPR», у контексті користування послугами інформаційного суспільства, суб'єкт даних має право в будь-який момент відмовитися від згоди на оброблення своїх персональних даних, зокрема проти профайлінгу. Це право можна реалізувати автоматизованими засобами із застосуванням технічних специфікацій.

Сама така форма Закону є обґрунтовано пріоритетною з погляду підвищення ефективності управління та зменшення ризиків впливу регулятора, і український ринок електронної комерції вимагає оперативного приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів.

Так, суттєвою проблемою для українських споживачів залишається розсилання небажаних комерційних повідомлень. Це зумовлено як недостатньою законодавчою базою для врегулювання такого чутливого питання, так і відсутністю ефективних механізмів притягнення до відповідальності. Такі повідомлення класифікують як спам, тобто електронні, текстові чи мультимедійні повідомлення, що надсилають абонентам, операторам чи провайдерам без їхньої попередньої згоди (замовлення), крім повідомлень, які стосуються телекомунікаційних послуг або є обов'язковими згідно із чинним законодавством.

Поняття і заборону спаму регламентують «Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг» [163], затверджені Постановою № 295 Кабінету Міністрів України від 11.04.2012. У разі виявлення факту розсилання спаму споживачем оператори, провайдери ті інші регулятори можуть за власною ініціативою обмежувати надання послуг. Хоча законодавчо регулярні електронні або інші повідомлення без згоди споживача характеризуються як агресивна та нечесна підприємницька практика, адміністративної відповідальності для продавців за розсилання спаму в Україні досі не передбачено.

Одним із головних ризиків для ринку електронної комерції залишаються питання приватності, оскільки операції в цифровому середовищі можуть бути зафіксовані та відстежені. Закон передбачає спеціальні заходи для захисту персональних даних, зокрема такі:

- забезпечення конфіденційності під час оброблення даних;
- використання сучасних технічних засобів для захисту інформації;
- надання споживачам права контролювати використання їхніх даних;
- обмеження права продавця запитувати дані в іншій стороні угоди лише тими відомостями, без яких неможливо укласти і виконати зобов'язання;

– обов’язок суб’єктів електронної комерції забезпечувати умови для захисту персональних даних;

– прирівнювання реєстрації фізичної особи в інформаційній системі суб’єкта електронної комерції до її згоди на використання та оброблення персональних даних.

Утім, попри чинне законодавство, на практиці часто фіксують випадки незаконного використання персональних даних для розсилання небажаних комерційних повідомлень чи здійснення телефонних дзвінків для продажу товарів і послуг. Такі дії можуть бути кваліфіковані як порушення недоторканості приватного життя.

У цілому ж ефективне функціонування ринку електронної комерції ґрунтується на надійній і безпечній інформаційній взаємодії та забезпеченні кібербезпеки всіх його учасників, і для приведення у норму цих аспектів комунікації потрібно комплексно реформувати застарілу систему захисту даних, а також розробити й ухвалити новий закон відповідно до засад Регламенту GDPR.

Окрім цього, рекомендуємо створити окремий орган із питань захисту персональних даних, який відповідатиме за належний державний контроль і забезпечення дотримання законодавства у цій сфері.

Нарешті, черговим важливим чинником ефективності підприємств електронної комерції на міжнародному рівні та інструментом запобігання санкцій контрольних органів та регуляторів є захист прав інтелектуальної власності.

Окрему увагу слід приділити вичерпання прав інтелектуальної власності – процесу, який передбачає втрату виключного права на використання товарів, позначених торговельною маркою, після їх введення в цивільний обіг. Це має велике значення саме в контексті роботи галузі інтернет-торгівлі.

У світі є два основні підходи до вичерпання прав інтелектуальної власності у транскордонній торгівлі:

– Міжнародний (універсальний) принцип, коли права вважають вичерпаними після продажу товару в будь-якій країні світу, за яким дозволено вільне переміщення товарів між країнами.

– Національний (регіональний) принцип, коли права вичерпуються в межах окремої країни або регіону. Це означає, що паралельний імпорту заборонено, а ввезення товарів можливе лише за згодою правовласника торговельної марки.

Пункт 6 частини 6 Закону України № 3689-ХІІ «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [164] від 15.12.1993 допускає застосування міжнародного принципу вичерпання прав. Після першого продажу товарів дозволено їх подальший продаж, включно з експортом та імпортом, без згоди власника торгового знака. Водночас п. 4 ст. 16 цього Закону визначає використання знака, зокрема для зберігання, пропонування до продажу, продажу, імпорту й експорту товарів. Це означає, що власник бренду втрачає право забороняти будь-які дії щодо товарів, введених ним у цивільний обіг, і подальше використання такого знака стає безоплатним та не потребує його згоди.

Однак у Законі немає чіткої концепції вичерпання прав, зокрема визначення, чи мають товари бути введені в обіг на території України або іншої країни для застосування цього принципу. Для уникнення правових колізій потрібно внести зміни до законодавства, чітко закріпивши міжнародний принцип вичерпання прав інтелектуальної власності.

Міжнародний, європейський досвід щодо створення інструментів запобігання санкцій за порушення авторських прав відображено в положеннях Директиви 2008/95/ЄС [165] від 22.10.2008 та Регламенту Ради Європейського Союзу № 207/2009 [166] від 26.02.2009, які стосуються торговельних марок. Ці акти визначають, що власник бренду не має права забороняти використання товарів, які він самостійно ввів на ринок ЄС або це зроблено за його згодою. Імплементация цих тез в українське законодавство є важливим кроком на шляху до інтеграції України в ЄС, а також гарантом взаємного дотримання правил у транскордонній торгівлі, захистом від можливих санкцій, дій регуляторів тощо.

Відповідно до цієї логіки, в Україні саме час запровадити національний режим вичерпання прав на торговельні марки. Згідно з цим підходом, право власника торговельної марки забороняти подальший продаж товарів, позначених таким знаком, вичерпується після їх першого продажу, але виключно в межах країни. Це передбачає заборону експорту та/або імпорту таких товарів без згоди правовласника, яка ефективно обмежує паралельний імпорт, особливо в умовах війни.

Закріплення національного принципу в українському законодавстві означатиме, що іноземний власник торговельної марки матиме право забороняти використання бренду без його згоди в усіх випадках, якщо товари були введені в цивільний обіг в Україні за згодою іншої особи, навіть якщо їх раніше продав сам власник за межами країни. Це покладе додаткову відповідальність на операторів електронної комерції та стимулюватиме більш активне запровадження системного менеджменту на підприємствах галузі.

Упровадження такого підходу на основі міжнародного досвіду може мати такі наслідки, як зменшення недобросовісної конкуренції, кількості малих та середніх підприємств, які імпортують товари в Україну, а також посилення митного контролю, що приведе до зникнення «сірих» та «чорних» схем постачання.

Іноземний досвід може бути також корисним і у сфері вирішення споживчих спорів в Україні. Наприклад, для забезпечення доступного та ефективного позасудового механізму вирішення таких конфліктів, зокрема у сфері електронної комерції, Європейський Союз прийняв два ключових взаємопов'язаних законодавчих акти, як-от: «Директива ADR» [167] (про альтернативне вирішення спорів) та «Директива ODR» [168] (про онлайн-вирішення спорів).

Онлайн-платформа для вирішення спорів ODR надає європейським споживачам доступ до різних систем альтернативного вирішення спорів (систем ADR) та переспрямовує скарги до відповідних компетентних систем. Основні аспекти функціонування платформи ODR такі:

– Оцінювання систем ADR – лише ті системи ADR, які відповідають установленим законодавчим вимогам, вносять до бази даних платформи.

– Визначення компетентності – платформа визначає, яка система ADR уповноважена розглядати конкретний спір, та спрямовує скаргу до відповідної системи за вибором сторін.

– Електронна процедура – системи ADR можуть використовувати інструменти управління справами платформи для виконання процедур повністю в онлайн-форматі.

– Швидкість вирішення спорів завдяки чіткій визначеності термінів.

Таким чином, система сприяє підвищенню довіри споживачів до електронної комерції, забезпечуючи зручний, прозорий і швидкий процес вирішення конфліктів.

3.3. Методичні підходи до вибору стратегії розвитку системного менеджменту підприємства електронної комерції.

Для всебічного оцінювання системного менеджменту підприємства електронної комерції можна виокремити низку ключових складових, аналіз яких дасть змогу виявити слабкі місця в управлінні компанією, при цьому орієнтиром оперативної діяльності й розвитку мають бути «Настанови з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021 [80].

У межах цього дослідження пропонуємо детально вивчити діяльність середньостатистичного підприємства електронної комерції під умовною назвою «Інтернет-Трейд» та сформувати стратегію подальшого його розвитку через формування організаційних та управлінських рішень менеджменту, які ухвалюють відповідно до «Настанов...».

Весь процес комерційної діяльності підприємства електронної комерції «Інтернет-Трейд» можна уявити у вигляді певної послідовності дій, які умовно поділимо на 7 етапів та відповідних підпунктів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Послідовність дій підприємства електронної комерції відповідно до ДСТУ-П 9172:2021

Етап	Назва етапу	Заходи
1	Створення контенту	Інформація щодо продавця Інформація щодо продукції та/або послуг Інформація, що стосується транзакції
2	Керування контентом	Ресурси для керування контентом Заходи протидії забороненому контенту
3	Трансляція (доставляння) контенту	Інтерфейс користувача Принципи дизайну Мови
4	Заходи під час купівлі	Заходи перед оплатою Процес оплати: • Засоби оплати; • Підтвердження оплати; • Безпека платежів. Процес продажу: • Підтвердження замовлення; • Розрахункові документи; • Гарантійні зобов'язання
5	Заходи після оплати	Управління ризиками Недоступність продукції та послуг Дефекти і вилучення продукції
6	Заходи після продажу	Заходи фулфілменту:

		• складське зберігання продукції; • приймання і оброблення замовлень; • комплектування, пакування та формування замовлень; • доставлення замовлень; • відстеження замовлень (трекінг); • робота з поверненням товарів на вимогу споживача, оброблення заявок на обмін продукції та відшкодування.
7	Заходи з підтримки споживачів	Впроваджені політики щодо: • роботи із запитами та надання зворотного зв'язку по них; • розгляду скарг. Механізми вирішення спорів

Джерело: склав автор на основі [80].

Припустімо, підприємство електронної комерції «Інтернет-Трейд» зареєстровано в Києві в середині 2020 року на хвилі ажіотажу онлайн-торгівлі, спричиненої пандемією Covid-19 та відповідними карантинними обмеженнями. Профілем діяльності підприємства обрано торгівлю універсальними рюкзаками для міста – оптові партії закупували в іноземного виробника, а в Україні здійснювали роздрібну торгівлю.

У межах першого етапу роботи, тобто створення контенту, керівництво підприємства ухвалило рішення розмістити комерційну інформацію на маркетплейсі «Розетка», а також у соціальних мережах «Фейсбук» та «Інстаграм» на спеціально створених сторінках підприємства. В описі сторінок було зазначено таку інформацію, як офіційна назва підприємства, юридична адреса, фактичне місцезнаходження, контактний телефон та електронна пошта.

Однак, відповідно до «Настанов з електронної комерції», було потрібно також зазначити реєстраційний номер підприємства, код платника ПДВ. Після виявлення невідповідностей, їх було негайно усунуто і до контактної інформації на маркетплейсі та в соцмережах додано потрібні дані.

Відповідно до «Настанов...» продавець має забезпечувати доступ споживачів до достовірних, актуальних та повних даних стосовно продукції, тобто міських рюкзаків. Оскільки потенційні покупці в інтернеті, перш ніж

розпочати замовлення, мають обмежений онлайн-ресурсом простір для вивчення продукції, є велика залежність від адекватного розкриття інформації.

Таким чином, в усіх електронних каналах інформування ПЕК «Інтернет-Трейд» подало всі потрібні характеристики свого товару:

- розмір, колір, об'єм, торгова марка;
- ціна з податками;
- функціональні особливості й можливості;
- правила експлуатації та догляду (максимальне навантаження, температурний режим під час прання тощо);
- гарантійні зобов'язання;
- дані про наявність продукції;
- вартість і способи постачання, територіальні обмеження (наприклад, неможливість доставки на тимчасово окуповані території);
- інформація щодо сервісної підтримки.

Оскільки інформацію розміщували на універсальному електронному торговельному майданчику «Розетка», система сортування та рейтингування продукції та забезпечення можливості залишати відгуки або порівнювати її, перейшла зі сфери відповідальності окремого підприємства до вбудованого функціоналу маркетплейсу.

Те саме стосувалося і рекомендованого «Настановами...» інформування споживачів щодо персоналізації на рівні куки-файлів та збереженої геолокації під час використання мобільних гаджетів.

Відповідно до вимог «Настанов...», «Інтернет-Трейд» розмістив на своїх онлайн-сторінках варіанти і методи оплати, політику щодо скасування замовлення та повернення коштів, логотипи і знаки авторизованих платіжних провайдерів, а також повідомив про процедуру укладання електронної торговельної угоди, наприклад щодо документів, які надають покупцю як підтвердження оплати товару та гарантійних зобов'язань продавця.

Достовірність відгуків споживачів та захист від їх несанкціонованої модерації гарантували відповідні торговельні майданчики.

Наступна складова роботи ПЕК «Інтернет-Трейд», тобто доставляння контенту і канали поширення комерційної інформації, охоплює дизайн сайту електронного магазину та підвищення зручності інтерфейсу для купівлі. Так, відповідно до «Настанов...», такий інтерфейс користувача має бути інтуїтивно зрозумілим і відповідати міжнародному стандарту ISO 9241-210:2019 «Ергономіка взаємодії людини із системою – Частина 210: Людиноцентричне проєктування інтерактивних систем» [169]. Під час розроблення інтерфейсу важливо врахувати принципи доступності й інклюзивності, а також забезпечити стабільну сумісність інтерфейсу на різних пристроях. З огляду на те, що у розумінні «Настанов...» компанія «Інтернет-Трейд» є продавцем, який надає продукцію та/або послуги споживачам через електронний торговельний майданчик, питання вдосконалення вебінтерфейсу перебуває поза межами його компетенції. Крім того, саме електронним торговельним платформам і роздрібним продавцям належить упроваджувати процеси, які покращують користувацький досвід.

«Настанови...» рекомендують використовувати ефективні комунікаційні засоби для оперативного реагування на запити споживачів, зокрема безоплатний номер, чат-боти, електронну пошту, онлайн-чат або соціальні мережі, а також увідповіднити назви товарів, послуг і файлів із зображеннями ключовим словам, спрощуючи їх пошук та ідентифікацію.

Ці рекомендації враховано в роботі ПЕК «Інтернет-Трейд» – на всіх торгових сторінках опубліковано адресу електронної пошти підприємства для звернень потенційних та фактичних покупців. За цією поштою споживачі можуть поставити уточнювальні запитання, дізнатися про додаткові функції товару (рюкзаків) або поскаржитися на проблеми в роботі компанії. Щоб забезпечити додатковий комфорт покупцям у пошуку, артикулу «міський рюкзак» присвоєно такі ключові слова, як «чоловічий», «зручний», «місткий», «сумка», «наплічник», «для міста», «для ноутбука», «ортопедична спинка».

Сумісність інтерфейсу на різних пристроях забезпечували вбудованим функціоналом обраного маркетплейсу («Розетка») та соціальних мереж

«Фейсбук» та «Інстаграм». Це стосувалося і такої вимоги щодо діяльності підприємств електронної комерції, як дизайн, адже весь візуальний контент організації, її продукції чи послуг, а також електронних торговельних угод, мають відповідати брендовій айдентиці та стильовим стандартам організації. Згадані маркетплейси та соціальні мережі надають можливість для прояву айдентики, але виключно щодо обмежень дизайну власних сторінок.

Ще один аспект комунікаційної стратегії ПЕК «Інтернет-Трейд», регламентований «Настановами...», – це вимоги щодо мови контенту. Інформація для споживачів має бути якісною, достовірною, відповідати правовим вимогам, а електронні роздрібні продавці й торговельні майданчики мають визначити мови, які забезпечать максимальне охоплення аудиторії та сприятимуть збільшенню продажів, перш ніж упроваджувати багатомовну версію онлайн-ресурсу. Весь контент, що стосується продавця, його продукції чи послуг, має бути однаковим за обсягом і якістю, незалежно від обраної мови. Ця вимога охоплює процеси кодування, написання текстів, візуальний дизайн та вибір відповідних систем керування контентом.

Мовні опції мають бути чітко позначені та інтуїтивно доступні, щоб споживачі могли легко обрати бажану мову, яка має застосовуватися до всього вебсайту чи мобільного застосунку. Крім того, інформація, що може зацікавити споживачів з особливими потребами, має бути подана у зрозумілому та доступному форматі. Електронні продавці й торговельні платформи мають ураховувати чинні рекомендації щодо створення інтерфейсів для аудиторій з різними характеристиками та потребами.

У 2020 році керівництво ПЕК «Інтернет-Трейд», намагаючись максимально охопити потенційну аудиторію, як і більшість учасників ринку електронної комерції України, користуючись хибними стереотипами того часу, крім української та англійської мов, у своєму вебінтерфейсі вирішив використовувати і російську мову. Слід наголосити, що станом на 2020 рік проблема відсутності в суб'єктів господарювання, які реалізують товари і послуги в Україні, вебсайтів, сторінок у соціальних мережах державною мовою була характерною [170].

Відповідно до наявної статистики, у сегменті електронної комерції традиційно контент розміщували російською мовою [171]. Лише незначна частка споживачів використовувала під час оформлень замовлень англійську мову. Понад 60 % інтернет-магазинів не мали україномовного інтерфейсу, лише близько 5 % інтернет-магазинів мали україномовний інтерфейс за замовчуванням. Такі тренди зумовлювали вибір менеджменту щодо мовної політики інтернет-магазину на той момент.

Проте з початком широкомасштабного вторгнення у 2022 році мова агресора стала токсичною, і було ухвалено рішення вилучити її з доступних для замовлень. Характерно, що такий крок помітно не вплинув на обсяги продажів, адже українське суспільство також продемонструвало свідомість і максимально дистанціювалося від мови та культурних наративів окупанта.

Щодо ресурсів, рекомендованих «Настановами...», для керування контентом підприємства електронної торгівлі торговельні онлайн-майданчики та роздрібні продавці мають:

- оперативно інформувати споживачів про виявлені помилки в даних про продавця, товари або послуги через заздалегідь розроблені та впроваджені комунікаційні механізми;
- указувати термін дії контенту, якщо це є актуальним;
- підтримувати актуальність інформації про продукцію та/або послуги, розміщені онлайн.

Також торговельні майданчики мають створити зрозумілі настанови для продавців, які дадуть змогу їм легко та вчасно оновлювати контент, а також здійснювати моніторинг своїх пропозицій (товарів / послуг) на основі прозорих правил, які мають відкрито доводити до відома споживачів.

Маркетплейс, з яким співпрацює досліджуваний магазин, відповідає таким рекомендаціям і з початком роботи «Інтернет-Трейд» мав можливість отримати зрозумілі настанови щодо оновлення та моніторингу пропозицій. Окрім того, торговельний майданчик «Розетка» впровадив ефективну систему розгляду та

реагування на запити споживачів щодо контенту, залучаючи до цього процесу тих продавців, чий контент став об'єктом запиту.

Важливою складовою роботи інтернет-магазинів є заходи з протидії забороненому контенту. Відповідно до ДСТУ-П 9172:2021, електронні торговельні платформи та онлайн-ритейлери мають дотримувати чинного законодавства та нормативних обмежень щодо розміщеної інформації, блокуючи та обмежуючи небажаний контент, а також унеможлиблювати його завантаження.

На прикладі практичної діяльності ПЕК «Інтернет-Трейд», можна зауважити, що питання забороненого контенту за весь час роботи не було для підприємства актуальним. Зважаючи на досить вузький та пересічний асортимент товарів підприємства – рюкзаки для міста, – весь контент, фотографії, тексти описів на сторінках інтернет-магазину жодного разу не викликали увагу ні контрольних органів, ні регуляторів. Авторські права не порушувались, а маркетингові кампанії будувалися відповідно до вимог чинного законодавства.

Про певний досвід щодо уникнення забороненого контенту можна казати лише на прикладі кількох випадків, коли потенційні покупці скаржилися на, начебто, спам, що розсилає підприємство. Насправді ж, відповідно до процедури роботи, якщо клієнт не завершив процедури оформлення купівлі на сайті, то протягом двох днів з ним через електронну пошту в робочий час зв'язується менеджер «Інтернет-Трейд» та пропонує свою допомогу в завершенні замовлення. Кільком потенційним покупцям такі пропозиції здалися докучливими, і вони подали скаргу власникам платформи на отримання начебто забороненого контенту. Це непорозуміння було вирішено – електронні адреси скаржників вилучили з клієнтської бази контактів підприємства.

Наступним ключовим етапом роботи ПЕК є процес купівлі на сторінці інтернет-магазину. Відповідно до законодавства, перш ніж здійснити оплату на електронному торговельному майданчику, потенційний покупець має отримати вичерпну інформацію щодо товарів, які він планує придбати. «Інтернет-Трейд»,

відповідно до правил створення інформації декларує такі параметри своїх рюкзаків, як назва, опис, ціна з податками, гарантійний термін на товар, умови оплати і доставки, а також правила повернення продукції належної якості.

Слід зауважити, що в «Настановах з електронної комерції» наявні також вимоги до продавця подавати детальний опис своєї кредитної політики. Водночас, ціновий діапазон обраної товарної категорії рідко перевищує 1 000 грн, які споживачі зазвичай не бажають поділяти на кілька платежів, щоб повністю відповідати вимогам закону, менеджери «Інтернет-Трейд» ухвалили рішення про додавання на сторінці артикулу, інформації щодо можливості взяти товар у кредит на два-чотири місяці з виплатами рівними частинами.

Крім даних за кредитом, є також інші вимоги до продавця щодо процесу купівлі, які декларує законодавство та які виконує в повсякденній роботі онлайн-магазин «Інтернет-Трейд», зокрема такі:

- необхідність гарантувати, що товари та/або послуги, показані на вебсайті, справді є в наявності, або чітко зазначати, що вони доступні для замовлення;
- вимога до організацій, які дають змогу резервувати товари та послуги до купівлі, надавати інформацію про термін, протягом якого можна зберігати бронювання для обраної продукції чи послуг;
- забезпечення можливості внесення змін до замовлення перед оплатою без необхідності формувати його заново. Це має охоплювати зміну кількості товарів у замовленні або видалення зайвих позицій, які мають бути доступні на етапах перевірки, оформлення та підтвердження замовлення;
- запровадження механізму для запобігання помилкам у введенні даних споживачами, наприклад, перевірки поштових адрес відповідно до наявної адресної бази;
- реалізація системи перехресного зв'язку замовлень споживачів з внутрішніми базами даних, охоплюючи адресу доставки, рівень складських запасів та інші потрібні дані для забезпечення виконання замовлень;
- забезпечення відповідності обраних товарів вимогам законодавства щодо місць їх відправлення та доставки;

- заборона автоматичного додавання супутніх товарів у замовлення без відома споживача. Усі додаткові пропозиції мають ґрунтуватися на добровільному та свідомому виборі клієнта;
- надання споживачам доступу до інформації про всі додаткові збори або витрати, що стосуються обраних товарів та їх характеристик;
- чітке зазначення суб'єкта електронної комерції, який пропонує товари чи послуги;
- створення розділу для введення ваучерів, промо-кодів, акційних сертифікатів чи знижок перед підтвердженням оплати. Успішне застосування цих кодів чи знижок має бути чітко відображено на сторінці перед завершенням оплати;
- зобов'язання продавця забезпечити, щоб підсумкова сторінка купівлі містила повну інформацію про замовлені товари.

Наступний важливий етап в діяльності ПЕК, тобто процес оплати, складається з вибору засобу оплати, підтвердження зарахування коштів та гарантій безпеки трансакції. Передусім споживачі мають ефективно та зручно обирати спосіб оплати без зайвих переадресацій на сторонні ресурси – саме це забезпечує на своїх сторінках «Інтернет-Трейд».

Під час цього дослідження було доведено також, що, користуючись у своїй роботі «Настановами...», під час оплати це підприємство:

- пропонує своїм покупцям кілька альтернативних практичних способів оплати;
- візуалізує доступні методи оплати за допомогою брендів логотипів банків та кредитних установ;
- надає чітку інформацію про плату за оброблення платежу, якщо вона застосовується;
- сприяє легкій та ефективній комунікації між підприємством та платником, гарантуючи високий рівень захисту від шахрайства під час проведення платежів.

Електронні торговельні платформи та онлайн-продавці зобов'язані надсилати споживачам відповідне повідомлення з підтвердженням платежу та

надавати платіжні дані, дотримуючи правил їх захисту. Це повідомлення мають надсилати через обраний споживачем канал зв'язку та дублювати в особистому кабінеті на вебсайті.

Як і у разі з «Інтернет-Трейд», електронні роздрібні продавці й торговельні майданчики мають, відповідно до «Настанов...», запроваджувати механізми перевірки транзакцій для виявлення можливого шахрайства, а також для підтвердження дійсності банківського рахунку, кредитної картки або іншого способу оплати. Збирання даних має обмежуватися виключно інформацією, потрібною для проведення платіжної транзакції, і такі дані не можуть використовувати з іншою метою. Як показало це практичне дослідження, такі механізми в Україні реалізовані, зокрема на платформі «Розетка».

Також цей маркетплейс, який бере під свою егіду дрібні та середні підприємства електронної комерції в Україні, гарантує і безпеку платежів, застосовуючи на практиці настанови ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 (ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT) «Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги» [172].

Після вибору товару й оплати замовлення відбувається наступний етап – процес продажу, що складається з підтвердження, оформлення розрахункових документів та гарантійних зобов'язань.

Відповідно до «Настанов з електронної комерції», ПЕК «Інтернет-Трейд» побудував регулярний облік своєї продукції таким чином, щоб ще до оформлення замовлення бути впевненим у наявності потрібної кількості товару на складі. Після перевірки замовлення його підтвердження надсилають через зазначений споживачем канал зв'язку, а в самому підтвердженні вказують дату замовлення, назву та кількість товару, дані споживача, адресу доставки та загальну вартість купівлі.

Деякі інші електронні роздрібні продавці й торговельні онлайн-майданчики не обмежуються цим та розширюють перелік даних у підтвердженні орієнтовною датою доставки, номером своєї «гарячої лінії», а також контрольним номером для ідентифікації акту продажу, що

використовуватиметься як ідентифікатор у подальшій комунікації. Проте ці дані, згідно із чинним законодавством, не є обов'язковими, та «Інтернет-Трейд» у своїй роботі не використовує їх.

Якщо ціна або наявність продукції змінилися вже після надіслання підтвердження ПЕК, «Настанови...» вимагають від продавців невідкладно повідомити про це споживача та спільно погодити подальші кроки – повернення коштів та анулювання заявки, відвантаження замовлення за новою ціною чи перенесення орієнтовних термінів постачання.

На випадок таких нештатних ситуацій, електронні роздрібні продавці й торговельні майданчики зобов'язані додавати свої контактні дані в повідомлення про підтвердження замовлення. Як показала перевірка під час цього дослідження, «Інтернет-Трейд» виконує цю вимогу, чим спрощує комунікації зі своїми покупцями.

Також «Інтернет-Трейд», відповідно до чинного законодавства, на всіх своїх електронних торговельних майданчиках надає кожному споживачу розрахунковий документ, що підтверджує факт укладання електронної торговельної угоди та отримання оплати. Цей документ має уніфіковану форму, надсилається через обраний споживачем канал комунікації, а також зберігається в особистому кабінеті споживача на вебсторінці.

Слід зауважити, що маркетплейс «Розетка», через який проводиться значна частина продажів цього підприємства, упровадив систему моніторингу для контролю за наданням клієнтам належних розрахункових документів.

Електронні роздрібні продавці та продавці на електронних торговельних майданчиках мають, за запитом споживача, оформити гарантійні зобов'язання в електронному вигляді. Це може охоплювати офіційну реєстрацію продукції на вебсайті виробника та надання підтвердження реєстрації через обраний споживачем канал комунікації, а також розміщення цього підтвердження в особистому кабінеті споживача на вебплатформі.

Наступний етап, процес постачання, є знаковим з погляду логістики, адже після дистанційного вибору товару, онлайн-оформлення та безготівкової оплати,

відбувається фізичне переміщення продукції у реальному світі. Характерно, що для підприємств електронної комерції, які спеціалізуються на продажу цифрових продуктів – музики, фільмів, ігор тощо, – цей момент переходу в фізичний світ не настає.

Оскільки під час дослідження аналізували комерційне підприємство, що працює саме з фізичними об'єктами, тобто міськими рюкзаками, доставка передбачала такі аспекти, як безпека транспортування, зберігання, а також час виконання.

Згідно з вимогами ДСТУ-П 9172:2021, ПЕК зобов'язані інформувати споживачів про будь-які зміни в умовах доставки продукції, охоплюючи випадки, коли це здійснюється через залучених постачальників логістичних послуг. Окрім того, у разі перевищення заздалегідь визначеного терміну доставки, продавці мають повідомити про такі зміни та запропонувати замовнику варіанти: перенести терміни доставки, скасувати замовлення або отримати відшкодування чи компенсацію.

Серед варіантів оплати, що пропонує у своїй роботі «Інтернет-Трейд», є можливість оплати під час доставки, за фактом отримання товару. Зазвичай це відбувається через структуру «Нової пошти», що надає послугу переказу коштів Nova Pay. Додаткові витрати за доставку товару перевізником та комісійні за переказування коштів розраховують і декларують покупцю на етапі оформлення заявки. Це допомагає запобігти непорозумінням щодо суми, яку одержувач має сплатити під час отримання.

Також, як показує досвід, доволі популярною є функція самовивезення замовлення з точок видавання «Розетка». У цьому разі клієнт ПЕК нічого не платить за доставку, але, якщо торгова угода відбулася на умовах передоплати, покупець має надати документ, що підтверджує особу.

Інтеграція логістичних служб «Нової пошти» та «Розетки» у діяльність підприємств електронної торгівлі вирішує також питання інформування покупця про доставку та звітування продавцю про отримання товару – на рівні мережевих структур це відбувається автоматично завдяки продуманій автоматизації

процесів. Ці аспекти також відображені у «Настановах...», що свого часу значно спростило налагодження роботи менеджменту компанії «Інтернет-Трейд».

Ще на етапі підтвердження замовлення споживач має бути ознайомлений з максимальним терміном зберігання свого замовлення. Якщо з якихось причин покупець не забирає товару з точки видавання логістичної компанії протягом зумовленого часу, запускаються протоколи повернення продукції на склад ПЕК. У цьому разі витрати на доставку та повернення замовлення віднімаються від внесеної передоплати.

Не менш важливим елементом реалізації угоди купівлі-продажу підприємством електронної комерції є і її фінальний етап, тобто повернення або обмін товару, вирішення спорів.

Відповідно до «Настанов з електронної комерції», які регламентують поведінку інтернет-продавців і після отримання покупцем товару, ПЕК зобов'язані заздалегідь, тобто ще до укладання електронної угоди, чітко зазначати свою політику повернення, відшкодування та обміну, забезпечуючи її доступність для споживачів. Так, для повернення якісного товару потрібно сформулювати умови і термін такої послуги, а також задекларувати, хто зі сторін угоди має оплачувати незаплановані транспортні та банківські послуги.

Як показало практичне спостереження за діяльністю компанії «Інтернет-Трейд», умови повернення продукції вона декларує на сторінках магазину – як у маркетплейсі «Розетка», так і в соціальних мережах «Фейсбук» та «Інстаграм».

Також підприємство заздалегідь повідомляє свої умови щодо термінів вирішення спорів. Так, ПЕК «Інтернет-Трейд», відповідно до настанов ДСТУ-П 9172:2021, використовує у своїй роботі зі скаргами споживачів стандарт ДСТУ ISO 10002:2019 (ISO 10002:2018, IDT) «Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях». Він забезпечує прозорість процедури подання та розгляду скарг, зобов'язує надавати споживачам інформацію щодо терміну розгляду справ, пропонувати можливі варіанти компенсації та можливість відстеження статусу.

Таким чином, імплементація положень ДСТУ-П 9172:2021 комплексно впливала на діяльність умовного підприємства електронної комерції «Інтернет-Трейд». Завдяки дотриманню рекомендацій цього стандарту підприємство змогло знизити операційні ризики, що виникають під час комунікації та супроводу замовлень, що сприяло покращенню його фінансових результатів та рентабельності. Крім того, упровадження Настанов дало змогу компанії суттєво покращити клієнтський сервіс, забезпечуючи прозорість і зручність на всіх етапах взаємодії зі споживачем, що позитивно відобразилося на лояльності клієнтів. Зрештою, структурована адаптація менеджменту до стандарту посилила ефективність управління та гнучкість стратегії розвитку підприємства, що є важливим чинником довгострокового успіху компанії на ринку електронної комерції України.

Висновок до розділу 3

Світ фактично вже впритул наблизився до п'ятої промислової революції, в умовах якої промисловість і комерція невідривно пов'язані з технологічними рішеннями та інноваціями. Це значно збільшує обсяги транскордонної онлайн-торгівлі та відповідно посилює позиції сфери безготівкових розрахунків.

Дані, подані в цьому розділі, свідчать про високий рівень внутрішньої конкурентної боротьби між окремими наднаціональними підприємствами електронної комерції та пошук унікальних переваг в умовах глобальної цифрової трансформації всієї сфери торговельного підприємництва. Ідеться, зокрема, про впровадження власних платіжних систем, розвиток сервісів прокату, інструментів персоналізації клієнта, розгалуження мереж доставки та сервісного обслуговування.

Під час оцінювання перспектив ринку онлайн-торгівлі було розглянуто досвід лідерів США і Китаю та наявні тренди створення інноваційних бізнес-моделей з використанням токенизованих активів та криптовалюти. Такий досвід, а також можливість уникнути помилок перших учасників ринку, мають особливе

значення для української економіки в умовах обмежених ресурсів, спричинених повномасштабною війною та боротьбою з агресором.

Окрема увага приділена поточним позиціям України у світових рейтингах інтернет-комерції та динаміці цих показників за останні роки. Також під час роботи над розділом було оцінено інструменти формування антикрихкості підприємств електронної комерції та структурно-логічну модель стратегічного управління онлайн-компаніями.

Розглянуто основні напрями, що містять потенційні ризики санкцій з боку регуляторів або контрольних органів. До них належать: захист прав споживачів, підтримка національного виробника, захист персональних даних покупців і прав інтелектуальної власності. За кожним із цих напрямів проаналізовано українське та європейське законодавство, а також сформовано рекомендації щодо впровадження міжнародного досвіду з урахуванням захисту національних інтересів.

Зрештою, детально проаналізовано діяльність середньостатистичного підприємства електронної комерції під умовною назвою «Інтернет-Трейд Алгоритми його функціонування порівняно з вимогами «Настанов з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021. За кожним із семи етапів роботи ПЕК – від створення інформації до вирішення спорів – оцінено відповідність вимогам Настанов та запропоновано конкретні заходи усунення виявлених недоліків.

Таким чином, під час роботи було продемонстровано, що вдале застосування системного менеджменту на основі національних і міжнародних стандартів створює синергетичні ефекти. Вони досягаються завдяки інтеграції взаємопов'язаних елементів управління, а не лише за рахунок сумарного впливу окремих компонентів.

За результатами дослідження побудовано модель розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобальних цифрових трансформацій торговельного підприємництва. Вона дозволяє оптимізувати добірку драйверів і ключових детермінант ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Визначено структуру технологічного ядра підприємства електронної комерції, яке виконує центральну функцію у підтримці стабільності, безпеки та ефективності його діяльності завдяки інтеграції критично важливих компонентів цифрової інфраструктури. Розроблено матрицю синергетичних ефектів, яка відображає взаємодію між основними детермінантами системного менеджменту та забезпечує можливість комплексної оцінки їхнього сукупного впливу на розвиток підприємства. Зокрема, на прикладі України було показано, як використання положень «Настанов з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021 дозволяє новим учасникам ринку краще орієнтуватися в умовах цифрової торгівлі та зменшувати ризики, особливо при виході на міжнародний рівень.

Визначено пріоритетні форми та інструменти підвищення ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції. Ключовими характеристиками мають бути ціннісно орієнтовані зв'язки та сфокусованість на збалансування взаємин між усіма учасниками ринку, що дозволяє досягати синергетичного ефекту. На відміну від традиційних підходів, це забезпечує гармонізацію цільових орієнтирів, збалансований розвиток, прозорість і безпеку учасників ринку.

Розроблено методичні рекомендації щодо формування інформаційного забезпечення системного менеджменту підприємства електронної комерції, орієнтовані на реалізацію стратегічного потенціалу розвитку. Вони охоплюють принципи, функції та методи управління відповідними процесами, а також уточнюють взаємозв'язки між жорсткими (структура, стратегії, системи) та м'якими (спільні цінності, стиль управління, навички, персонал) елементами моделі. Це дає змогу створити більш гнучку та інтегровану систему управління, здатну адаптуватися до динамічних умов глобального цифрового ринку.

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі було детально досліджено феномен системного менеджменту підприємств електронної комерції, сформовано концептуальні засади його формування та розвитку, на теоретичному та практичному рівнях було доведено, що впровадження на засадах національних стандартів та міжнародного досвіду системного менеджменту на підприємствах електронної комерції, є необхідною передумовою для їх успішного функціонування і розвитку в умовах сучасних викликів глобалізованого світу.

1. В результаті дослідження конкретизовано зміст поняття «системний менеджмент підприємства електронної комерції», деталізовано його ключові характеристики та функціональні ознаки, що відображають цифрову інтеграцію всіх управлінських процесів, взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників, передбачають використання аналітичних технологій для прийняття рішень, а також забезпечення адаптивності та кібербезпеки в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Також удосконалено зміст поняття «електронна комерція» через деталізацію його ключових характеристик та функціональних ознак, що відображають сучасні тенденції розвитку цифрової економіки. Зокрема, уточнено природу взаємодії між організацією та споживачем, визначено механізм укладання електронної торговельної угоди як основу правової регуляції галузі, а також розширено трактування ролі телекомунікаційних мереж, що забезпечують ефективність та безпеку електронних комерційних операцій.

2. Аналізуючи концептуальні засади створення системного менеджменту підприємства, було зроблено висновок, що стрімкий розвиток сучасних наукових і технологічних досягнень значно випереджає можливості адаптації управлінських інструментів і принципів. Проведений аналіз теоретичних джерел і нормативно-правових актів дозволив виявити трансформацію низки ключових понять управління, необхідність використання яких є критично важливою для досягнення конкурентних переваг підприємств у сфері електронної комерції. Доведено, що впровадження методів і підходів системного менеджменту,

зокрема алгоритмів штучного інтелекту, блокчейн-технологій та цифрових платформ, істотно підвищує стійкість підприємств до зовнішніх деструктивних впливів, таких як пандемії, економічні кризи чи військові конфлікти. Одним із ключових факторів забезпечення цієї стійкості є інтеграція до концепції системного менеджменту алгоритмів штучного інтелекту та інших сучасних технологічних рішень.

3. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системного менеджменту підприємств електронної комерції завдяки факторному аналізу синергетичних ефектів взаємодії технологічного ядра та управлінської надбудови. В процесі дослідження було створено матрицю продуктів взаємодії факторів системного управління підприємством електронної комерції та їх показників ефективності. Ці показники базуються на чотирьох складових технологічного ядра та чотирьох внутрішніх факторах та разом створюють 16 унікальних комбінацій, демонструють в процесі поєднання 16 різновидів унікальних синергетичних ефектів впливу на системний менеджмент підприємств електронної комерції. Розуміння природи цих процесів допомагає більш ефективно керувати компаніями, що спеціалізуються на електронній комерції.

4. Дослідження міжнародного досвіду підтвердило пряму кореляцію між рівнем технологічного розвитку країн та ефективністю функціонування їхніх підприємств електронної комерції. Провідні економіки світу (США, Велика Британія, Китай та інші «азійські тигри») демонструють чіткі переваги завдяки активному використанню інноваційних бізнес-моделей, цифрових валют, багатоканальних комунікаційних стратегій, що, своєю чергою, стимулюють загальний технологічний прогрес та економічне зростання. Виявлений феномен є результатом системного реінвестування ведучих компаній отриманого прибутку у розвиток і впровадження інновацій, що, відповідно, створює ще більший потенціал для технологічного прогресу. Вітчизняний ринок електронної комерції перебуває у фазі динамічного розвитку, хоча й суттєво відстає від світових лідерів за абсолютними показниками. Для реалізації усіх потенційних

можливостей електронної комерції в країні, необхідно виправити ключові бар'єри та перешкоди: адаптувати українське законодавство у сфері електронної торгівлі до стандартів розвинутих країн та уніфікувати правила ведення бізнесу у транскордонних угодах; оптимізувати фіскальну політику щодо правил нарахування та стягнення податків у контексті використання найсучасніших електронних платіжних засобів; посилити захист прав інтелектуальної власності на товари, послуги та торгові марки, що існують у електронній формі; запровадити використання ефективних, надійних та безпечних механізмів ведення бізнесу; прагнути впровадження універсальних принципів у роботі, що застосовуються без врахування виду електронних інформаційних систем та їх формального географічного розташування; враховувати посилення ролі кастомізації на споживчому ринку.

5. Оцінювання складових системного менеджменту підприємства електронної комерції дозволило встановити прямо пропорційний кількісний взаємозв'язок між якістю системного менеджменту та фінансовими результатами, зокрема доведено, що застосування підходів системного менеджменту суттєво збільшує прибуток підприємства електронної комерції. Розроблено механізм формування переліку похідних економічних та соціальних ефектів синергії продуктів взаємодії технологічного ядра підприємства електронної комерції, зокрема на засадах використання штучного інтелекту.

6. Проведена ідентифікація ризиків та чинників вдосконалення системного менеджменту підприємства електронної комерції в умовах глобалізації продемонструвала, вразливість галузі в питаннях транскордонної торгівлі, через спроби різних держав обмежувати доступ іноземних операторів електронної комерції до внутрішнього ринку своїх країн. Під час оцінювання синергетичних ефектів системного менеджменту підприємств електронної комерції в Україні, було також проведено емпіричне дослідження із застосуванням методики розширеного онлайн-опитування. У ході цього дослідження було створено графік кореляції між синергетичними ефектами та рівнем прибутковості підприємства, а емпіричні результати продемонстрували прямий зв'язок між

ними. Запропонована удосконалена система ідентифікації ризиків підприємств електронної комерції в умовах глобалізації та визначення засобів їх нівелювання через розкриття принципів, функцій та засобів управління цими процесами

7. За результатами проведеного дослідження було побудовано модель розвитку суб'єктів електронної комерції в умовах глобалізаційних цифрових трансформацій торговельного підприємництва, що дозволяє оптимізувати добірку драйверів та ключових детермінант, що визначають ефективність системного менеджменту підприємства електронної комерції, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Визначено структуру технологічного ядра підприємства електронної комерції, яке виконує центральну функцію у підтримці стабільності, безпеки та ефективності його діяльності завдяки інтеграції всіх критично важливих компонентів цифрової інфраструктури, розроблено матрицю синергетичних ефектів, яка відображає взаємодію між основними детермінантами системного менеджменту та забезпечує можливість комплексної оцінки їхнього сукупного впливу на розвиток підприємства. Зокрема, на прикладі України було продемонстровано, як «Настанови з електронної комерції» ДСТУ-П 9172:2021 допомагають новачкам зрозуміти правила гри, притаманні такій непростій сфері діяльності, та уникнути зайвих ризиків, особливо при виході на міжнародний рівень

8. Визначено пріоритетні форми та інструменти підвищення ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції, де ключовими характеристиками мають бути ціннісно орієнтовані зв'язки і сфокусованість системного менеджменту підприємств електронної комерції на збалансування взаємин між всіма учасниками діяльності сфери електронної комерції та досягнення синергійного ефекту, що на відміну від існуючих підходів забезпечить гармонізацію цільових орієнтирів та збалансованість розвитку, прозорість та безпеку учасників ринку.

9. Розроблено методичні рекомендації щодо формування інформаційного забезпечення системного менеджменту підприємства електронної комерції на засадах реалізації стратегічного потенціалу розвитку через розкриття принципів,

функцій та методів управління цими процесами, методичний підхід до формування якісного системного менеджменту підприємства електронної комерції з урахуванням специфіки її ключових підсистем. Зокрема, уточнено взаємозв'язки між жорсткими (структура, стратегії, системи) та м'якими (спільні цінності, стиль управління, навички, персонал) елементами моделі в контексті цифрової трансформації бізнесу, автоматизації операцій, управління даними та клієнтоорієнтованих підходів. що дозволить створити більш гнучку та інтегровану систему управління, здатну адаптуватися до динамічних умов глобального цифрового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*, New York: Crown Business, 2017, p. 192.
2. Castells M. *The Rise of the Network Society*, Oxford: Wiley-Blackwell, 2020, p. 600.
3. Chaffey D. *E-Business and E-Commerce Management*, Harlow: Pearson Education, 2022, p. 678.
4. Osiyevskyy O., Umantsiv Y., Kavun O. «Strategy for striking the omnichannel balance in Retail 4.0». *Strategy & Leadership*, т. 52, № 3/4, p. 7–19, 2024. DOI: 10.1108/SL-12-2023-0120.
5. Turban E., King D., Lee J. *Electronic Commerce 2021: A Managerial and Social Networks Perspective*. Cham: Springer, 2021. p. 835
6. Mintzberg H. *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979. 512 p.
7. Sheffi Y. *The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond COVID-19*. Cambridge, MA: MIT CTL Media, 2020. p. 418
8. International Monetary Fund. «After-effects of the Covid-19 pandemic: prospects for medium-term economic damage», 2021. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/April/English/ch2.ashx>
9. Ільчук М.М., Кириченко А.В., Водніцький М.В. «Розвиток електронної комерції в Україні в умовах воєнного та післявоєнного періодів». *Science and Innovation*, т. 19, № 3, с. 3–14, 2023. DOI: [10.15407/scine19.03.003](https://doi.org/10.15407/scine19.03.003).
10. Organization for Economic Cooperation and Development. «OECD Digital Economy Outlook 2022». Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-papers_20716826.html.

11. Amazon. «2019 Annual Report» 2020. URL: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf.
12. Feiner L. «Amazon is the most valuable public company in the world after passing Microsoft.» *CNBC*, 2019. URL: <https://www.cnbc.com/2019/01/07/amazon-passes-microsoft-market-value-becomes-largest.html>.
13. Išoraitė M., Miniutienė N. Electronic commerce: theory and practice. *Integrated Journal of Business and Economics*. 2018. Т. 2, № 2. С. 73. DOI: 10.33019/ijbe.v2i2.78.
14. Zheng S., Khan R. «Performance evaluation of e-commerce firms in China: Using three-stage data envelopment analysis and the Malmquist productivity index.» *PLOS ONE*, т. 16, № 8, e0255851, 2021. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255851>.
15. Chawla N., Kumar B. «E-Commerce and Consumer Protection in India: The Emerging Trend.» *Journal of Business Ethics*, т. 180, № 2, с. 581–604, 2022. DOI: [10.1007/s10551-021-04884-3](https://doi.org/10.1007/s10551-021-04884-3).
16. Калита П. «Системний менеджмент для сталого розвитку: моделі та проблеми». *Management*, № 32, с. 93–110, 2020. DOI: [10.30857/2415-3206.2020.2.7](https://doi.org/10.30857/2415-3206.2020.2.7)
17. International Organization for Standardization. «ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements». Женева: ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
18. Європейський фонд управління якістю. «Офіційний вебсайт EFQM». 2025. URL: <https://efqm.org/>
19. Pursky O., Moroz I., Novikova V., Pavlyshyn S. «Stage-by-stage technology for developing of integrated e-trading management system.» *International Journal of Business Information Systems*, т. 38, № 2, с. 254–280, 2021. DOI: 10.1504/IJBIS.2021.119181.

20. Fayol H. *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod et Pinat, 1917. p. 158.
21. Kharsun L., Kavun-Moshkovska O., Kotova M., Nechyporuk A. «Adaptation of risk management in the supply chains of e-commerce enterprises under the conditions of political instability». *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, № 5/13 (119), c. 6–20, 2022. DOI: [10.15587/1729-4061.2022.265649](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265649)..
22. Ackoff R.L. «Towards a System of Systems Concepts». *Management Science*, т. 17, № 11, c. 661–671, 1971. DOI: 10.1287/mnsc.17.11.661.
23. Beer S. *Brain of the Firm*. London: Allen Lane, 1972, p. 364.
24. Mesarovic M.D., Macko D., Takahara Y. *Theory of Hierarchical, Multilevel Systems*. New York: Academic Press, 1970. p. 294. DOI: [10.1016/S0076-5392\(08\)62302-4](https://doi.org/10.1016/S0076-5392(08)62302-4).
25. Kalman R.E. «Contributions to the Theory of Optimal Control». *Boletín de la Sociedad Matemática Mexicana*, т. 5, № 2, pp. 102–119, 1960.
26. Forrester J.W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961, p. 464.
27. O'Connor J., McDermott I. *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. London: HarperCollins, 1997, p. 288.
28. Bertalanffy L. von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968, p. 296.
29. Ashby W.R. *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1956, p. 295.
30. Ackoff R.L. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problem*. New York: Wiley, 1974, p. 272.
31. Haken H. *Synergetics: An Introduction*. Berlin: Springer, 1983. p. 390. DOI: 10.1007/978-3-642-88338-5.
32. Porter M.E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 544.
33. Deming W.E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1986, p. 524.

34. Shapiro C., Varian H.R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998, p. 368.
35. Kelly K. *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future*. New York: Viking, 2016, p. 336.
36. Kurzweil R. *How to Create a Mind: The Secret of Human Thought Revealed*. New York: Viking Penguin, 2012, p. 352.
37. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company, 2016.
38. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014, p. 336.
39. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education, 2017, p. 736.
40. Haines S.G. *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. Boca Raton: St. Lucie Press, 2000, p. 388.
41. Hall A., Fagen R. «Definition of System». *General Systems*. T. 1. pp. 18–28. 1956.
42. Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. «Structure Is Not Organization». *Business Horizons*. T. 23, № 3, C. 14–26. 1980. DOI: 10.1016/0007-6813(80)90027-0..
43. Pascale R.T., Athos A.G. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster, 1981. 221 p..
44. Peters T. «A brief history of the 7-S (McKinsey-7S) model» 2011. URL: <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
45. Checkland P. *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley, 1981. 330 p.
46. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W. *The Limits to Growth*. Potomac Associates – Universe Books, 1972. 205 p..

47. Wilson B. *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and its Contribution*. Chichester: Wiley, 2001. 250 p.
48. Sgouru E., Katsakiori P., Papaioannou I., Goutsos S., Adamides E. *Soft Systems Methodology in Management*. Cham: Springer, 2022. 298 p.
49. da Piedade Francisco R., Azevedo A., Bastos J. *Managing performance to align the participants of collaborative networks: Case studies results*. Y: Camarinha-Matos L.M., Boucher X., Afsarmanesh H. (ред.) *Collaborative Networks for a Sustainable World. PRO-VE 2010*. Berlin: Springer, 2010. С. 588–595. DOI: [10.1007/978-3-642-15961-9_65](https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9_65)..
50. Ferrari F.M., Fares K.B., Martinelli D.P. *Applied Systems Methodology: Practical Insights*. New York: Wiley, 2020. 264 p.
51. Checkland P., Scholes J. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley, 1990. 432 p.
52. Neely D.P. *The Role of Systems Thinking in Business Management*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 352 p.
53. Ackoff, R. L. (1979). *The Future of Operational Research is Past*. Journal of the Operational Research Society, 30(2), 93–104. DOI: 10.1057/jors.1979.22
54. Кравченко М.О. *Системний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 120 с.
55. Балашов А. М., Мошек Г. Є., Соломко А. С. та ін. *Менеджмент*. Київ: Ліра-К, 2022. 646 с..
56. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Концепція системного управління та її практичне застосування в бізнесі*. Харків: Фоліо, 2021. 240 с.
57. Сладкевич П., Чернявський А. *Теорія системного менеджменту: концепції, підходи, моделі*. Одеса: Астропринт, 2018. 356 с.
58. Jackson M. C. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: Wiley, 2003. 448 p.
59. Ackoff R.L. *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press, 1999. 326 p.

60. Kazmi S., Naarananoja M. «Significance of Management System for Effective Organizational Management». *GSTF Journal on Business Review (GBR)*. № 3. pp. 1–6. 2014.
61. Awasthi A. «Role of Management in Business System». *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Peer-Reviewed Refereed Journal*. Т. 1, № 5. С. 32–39. 2022. DOI: [10.57067/pprt.2022.1.05.32-39](https://doi.org/10.57067/pprt.2022.1.05.32-39).
62. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. «Evolution of Management Systems». *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. С. 25–40. DOI: [10.1007/978-3-319-99599-1_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1_3).
63. Kast F.E., Rosenzweig J.E. «General Systems Theory: Applications for Organization and Management». *Academy of Management Journal*. Т. 15, № 4. С. 447–465. 1972. DOI: [10.2307/255141](https://doi.org/10.2307/255141).
64. Mykytenko N., Rzaieva S. «Application of Artificial Intelligence in Retail». *International Scientific-Practical Journal Commodities and Markets*. № 50, № 2. С. 4–20. 2024. DOI: [10.31617/2.2024\(50\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(50)01).
65. Меджибовська Н. С. *Електронна комерція: сутність, особливості та перспективи розвитку*. Київ: Економіка, 2021.
66. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 118–130. DOI: [10.31558/2307-2318.2021.4.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.11).
67. World Trade Organization. «E-commerce Jargon Buster». 2020. URL: https://www.wto.org/e_com_e_lib/en/JargonBuster (дата звернення: 11.09.2022).
68. Шаров В., Гарафонов О., Дворник І. «Економічні виклики та фінансові можливості онлайн-ритейлу в Україні в умовах війни: відповідність світовим трендам та інноваційні перспективи». *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58). С. 331–344. DOI: [10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495).

69. Словник.UA. «Визначення поняття "детермінанта"». [Електронний ресурс]. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=детермінанта> (дата звернення: 07.10.2021).
70. Онлайн-бібліотека «Горох». «Детермінанти економічних процесів». [Електронний ресурс]. URL: <https://goroh.pp.ua/> (дата звернення: 14.10.2021).
71. Дробот С. А. «Сутність детермінантів розвитку та їх класифікація». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, ч. 1. С. 97–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24274> (дата звернення: 10.11.2021).
72. Дубов Д. В., Ожеван О. А., Гнатюк С. Л. *Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості: аналітичний доповідь*. Київ: НІСД, 2010. 64 с.
73. Hull R. «Knowledge and the economy: Some critical comments». *Economy and Society*. 2000. Т. 29, № 2. pp. 316–331. DOI: [10.1080/030851400360523](https://doi.org/10.1080/030851400360523).
74. Sokol M. «The 'knowledge economy': A critical view». У: Cooke P., Piccaluga A. (ред.). *Regional Economies as Knowledge Laboratories*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005. С. 216–231.
75. Neave H. R. *The Deming Dimension*. Knoxville, TN: SPC Press, 1990. p. 440.
76. Потравка Л. О. «Системна основа синергетичної парадигми як нового підходу до проблем підвищення ефективності трансформацій економічної системи України». *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. № 222. С. 117–123.
77. Національний банк України. «Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними»: Постанова Правління Національного банку України від 29 вересня 2022 р.

- № 210. *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0210500-22> (дата звернення: 17.04.2023).
78. Масленніков Є. І., Гусєв А. О. «Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики». *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 2(45). С. 70–86. DOI: [10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201422](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201422).
 79. Пирог О. В. *Економічний розвиток національного господарства України: особливості та моделі в умовах постіндустріального суспільства*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 336 с.
 80. Національний орган стандартизації ДП «УкрНДНЦ». *Настанови з електронної комерції. ДСТУ-П 9172:2021*. Національний стандарт України. Київ: Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2022.
 81. Корягін М. В., Плотніченко І. Б. «Методика оцінювання ефективності електронної комерційної діяльності підприємств». *Бізнес-інформ*. 2015. № 12. С. 299–304. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-299_304.pdf (дата звернення: 10.02.2022).
 82. Селюченко Н. Є., Білогрива А. М. «Електронна комерція як інструмент забезпечення безперервності бізнесу в умовах пандемії «COVID-19». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1(7). С. 159–166. DOI: [10.23939/smeu2022.01.159](https://doi.org/10.23939/smeu2022.01.159).
 83. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. «Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії». *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 160–167. DOI: [10.32782/2520-2200/2019-6-46](https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46).
 84. Baršauskas P., Šarapovas T., Cvilikas A. «The evaluation of e-commerce impact on business efficiency». *Baltic Journal of Management*. 2008. Vol. 3, No. 1. P. 71–91. DOI: [10.1108/17465260810844275](https://doi.org/10.1108/17465260810844275).

85. Al-Omoush K. S., Simón-Moya V., Sendra-García J. «The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis». *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020. Vol. 5, No. 4. P. 279–288. DOI: [10.1016/j.jik.2020.10.002](https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002).
86. Соколова Н. О. «Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електронного бізнесу». *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 318–324. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-53-47](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47).
87. Фролова Л. В., Носова Т. І. «Система ключових індикаторів оцінки ефективності маркетингових заходів в електронній комерції». *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 2. С. 84–96. DOI: [10.15276/mdt.3.2.2019.6](https://doi.org/10.15276/mdt.3.2.2019.6).
88. Hevner A. R., Chatterjee S. *Design Research in Information Systems: Theory and Practice*. New York: Springer, 2010. 320 с. (Integrated Series in Information Systems; т. 22). DOI: [10.1007/978-1-4419-5653-8](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5653-8).
89. Domínguez E., Pérez B., Rubio Á. L., Zapata M. A. «A taxonomy for key performance indicators management». *Computer Standards & Interfaces*. 2019. Vol. 64. P. 24–40. DOI: [10.1016/j.csi.2018.12.001](https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001).
90. Янковий О. Г. *Латентні ознаки в економіці*. Одеса: Атлант, 2015. 168 с.
91. Vakulenko A., Garafonova O. «The development of innovative digital enterprises in the era of transformational economic changes». *Economics & Education*. 2024. № 9(3). С. 43–51. DOI: [10.30525/2500-946X/2024-3-6](https://doi.org/10.30525/2500-946X/2024-3-6).
92. Yaguara. «About Us». Yaguara, 2024. URL: <https://www.yaguara.co/about-us/> (дата звернення: 12.11.2024).
93. Red Stag Fulfillment. «Ecommerce Statistics». Red Stag Fulfillment, 2024. URL: <https://redstagfulfillment.com/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 24.12.2024).

94. Activate. *Activate Technology and Media Outlook 2024*. 2024. URL: <https://www.activate.com/insights-archive/Activate-Technology-and-Media-Outlook-2024.pdf> (дата звернення: 27.12.2024).
95. eMarketer. «US Social Buyers by Platform, 2021–2027: % of Users on Each Platform», *eMarketer*, 2023. URL: <https://www.emarketer.com/chart/264350/us-social-buyers-by-platform-2021-2027-of-users-on-each-platform> (дата звернення: 04.03.2024).
96. Statista. «Worldwide E-Commerce Revenue by Region», *Statista*, 2023. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1117851/worldwide-e-commerce-revenue-by-region> (дата звернення: 16.03.2024).
97. Дія.Бізнес. «Ринок електронної комерції України 2020», 2020. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/e-commerce-market-Ukraine-2020> (дата звернення: 19.05.2024).
98. USAID. «Звіт галузевого огляду експорту», 2020. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/65> (дата звернення: 25.06.2022).
99. Березовська Л. О., Кириченко А. В. «Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС». *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1–9. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-42-15](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15).
100. Lone S., Weltevreden J. *European E-Commerce Report 2022*. Amsterdam: Amsterdam University of Applied Sciences; Ecommerce Europe; EuroCommerce, 2022. 148 с. URL: <https://www.eurocommerce.eu/european-e-commerce-report-2022/> (дата звернення: 27.06.2024).
101. Promodo. «Стан українського eCommerce за перше півріччя 2023». Promodo, 2023. URL: <https://www.promodo.ua/stan-ukrayinskogo-ecommerce-za-pershe-pivrichchya-2023> (дата звернення: 16.07.2023).
102. ECDB (E-Commerce Database). «E-commerce Market in Ukraine». ECDB (E-Commerce Database), 2024. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> (дата звернення: 12.12.2024).

103. Research and Markets. *United States Social Commerce Market Size & Forecast to 2029*. Dublin: Research and Markets, 2024. 70 с. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/united-states-social-commerce-market> (дата звернення: 25.12.2024).
104. Super Ordinary. «Super Ordinary». Super Ordinary, 2024. URL: <https://superordinary.co/> (дата звернення: 25.12.2024).
105. Statista. «Number of global mobile users since 2010». Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/218984/number-of-global-mobile-users-since-2010/> (дата звернення: 14.12.2024).
106. Yaguara. «Voice Search Statistics». Yaguara, 2024. URL: <https://www.yaguara.co/voice-search-statistics/> (дата звернення: 14.12.2024).
107. Yang Y., Chen N., Chen H. «The Digital Platform, Enterprise Digital Transformation, and Enterprise Performance of Cross-Border E-Commerce – From the Perspective of Digital Transformation and Data Elements», *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, № 18(2), pp. 777–794, 2023. DOI: 10.3390/jtaer18020038.
108. Oláh J., Popp J., Khan M. A., Kitukutha N. M. «Sustainable e-commerce and environmental impact on sustainability», *Economics and Sociology*, т. 16, № 3, pp. 11–26, 2023. DOI: 10.14254/2071-789X.2023/16-3/1.
109. Federal Bureau of Investigation. *FBI Releases Internet Crime Report*. 2024. URL: <https://www.fbi.gov/contact-us/field-offices/sanfrancisco/news/fbi-releases-internet-crime-report> (дата звернення: 11.12.2024).
110. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/2847 of 23 October 2024 on horizontal cybersecurity requirements for products with digital elements and amending Regulations (EU) No 168/2013 and (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2020/1828 (Cyber Resilience Act). *Official Journal of the European Union*, L 2847, 20.11.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/2847/oj> (дата звернення: 18.12.2024).

111. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689, 12.07.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 18.12.2024).
112. Верховна Рада України. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII (зі змінами, внесеними Законом № 3484-IX від 21.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 12.11.2024).
113. М.Е.Дос. «Офіційний сайт програми М.Е.Дос». 2025. URL: <https://medoc.ua> (дата звернення: 02.01.2025).
114. СОТА. «СОТА». 2024. URL: <https://sota-buh.com.ua/> (дата звернення: 06.12.2024).
115. ПТАХ. «ПТАХ». 2023. URL: <https://edi.com.ua/uk> (дата звернення: 06.12.2024).
116. Вчасно. «Вчасно». 2024. URL: <https://vchasno.ua/> (дата звернення: 06.12.2024).
117. Tsilvik O. «Consideration of standardization as a system management tool for electronic commerce enterprises», *Technology Audit and Production Reserves*, т. 4, № 4(66), с. 10–13, 2022. DOI: [10.15587/2706-5448.2022.265212](https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265212).
118. DPO Europe GmbH. «Загальний регламент про захист даних (GDPR)», 2024. [Онлайновий]. URL: <https://www.dpoeurope.com/gdpr-overview/> (дата звернення: 13.12.2024).
119. Верховна Рада України. Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 27.09.2024).

120. Statista. E-commerce in the European Union – statistics & facts. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/3792/e-commerce-in-europe/> (дата звернення: 08.01.2025).
121. Державна служба статистики України. «Продаж і запаси товарів у торговій мережі». URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-u-torhovi-y-merezhi> (дата звернення: 17.01.2025).
122. Deloitte. «2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise – Reinvent with a human focus». 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019.html> (дата звернення: 23.04.2023).
123. Sari A. Innovation of Secure Payment Gateway Principles from Cash to Bitcoin. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, т. 2, № 12, с. 52–58, 2018. URL: <https://www.ijeais.org/wp-content/uploads/2018/12/IJEAIS181204.pdf> (дата звернення: 17.05.2022).
124. Hassan M. A., Shukur Z., Hasan M. K. An Efficient Secure Electronic Payment System for E-Commerce. *Computers*, т. 9, № 3, с. 66, 2020. DOI: [10.3390/computers9030066](https://doi.org/10.3390/computers9030066).
125. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I. S., da Silva M. M. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, т. 7, № 1, с. 70, 2021. DOI: [10.3390/joitmc7010070](https://doi.org/10.3390/joitmc7010070).
126. Dehling F., Feth D., Polst S., Steffes B., Tolsdorf J. Components and Architecture for the Implementation of Technology-Driven Employee Data Protection. // *Trust, Privacy and Security in Digital Business: 18th International Conference, TrustBus 2021, Virtual Event, September 27–30, 2021, Proceedings*. – Springer, 2021. – С. 99–111. – (Lecture Notes in Computer Science; т. 12927). DOI: [10.1007/978-3-030-86586-3_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86586-3_7).

127. Khalid R., Omaji S., Javaid N., Shafiq M., Alrajeh N. A Secure Trust Method for Multi-Agent System in Smart Grids Using Blockchain. *IEEE Access*, т. 9, с. 59848–59859, 2021. DOI: [10.1109/ACCESS.2021.3071431](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3071431).
128. Li M., Shao S., Ye Q., Xu G., Huang G. Q. Blockchain-enabled logistics finance execution platform for capital-constrained E-commerce retail. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, № 65, 2020. DOI: [10.1016/j.rcim.2020.101962](https://doi.org/10.1016/j.rcim.2020.101962).
129. Nwoye C. J. Design and Development of an E-Commerce Security Using RSA Cryptosystem. *International Journal of Innovative Research in Information Security (IJIRIS)*, т. 6, № 2, с. 5–17, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/281283572_Design_and_Development_of_an_E-Commerce_Security_Using_RSA_Cryptosystem (дата звернення: 17.08.2023).
130. Lessig L. *Code and Other Laws of Cyberspace*. USA: Basic Books, Inc., 1999. 297 p.
131. Sharma M. K. Electronic Cash over the Internet and Security Solutions. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, т. 8, № 1, p. 5–17, 2017. DOI: [10.26483/ijarcs.v8i1.2891](https://doi.org/10.26483/ijarcs.v8i1.2891).
132. Cao Y., Shao Y., Zhang H. Study on early warning of E-commerce enterprise financial risk based on deep learning algorithm. *Electronic Commerce Research*, т. 22, № 1, с. 21–36, 2022. DOI: [10.1007/s10660-020-09454-9](https://doi.org/10.1007/s10660-020-09454-9).
133. Yoon S. A Study on the Transformation of Accounting Based on New Technologies: Evidence from Korea. *Sustainability*, т. 12, № 20, с. 8669, 2020. DOI: [10.3390/su12208669](https://doi.org/10.3390/su12208669).
134. Чубукова О. Ю., Пономаренко І. В., Домантович О. П. Використання Data Science для оцінювання ризиків. *Інфраструктура ринку*, № 47, с. 129–132, 2020. DOI: [10.32843/infrastruct47-24](https://doi.org/10.32843/infrastruct47-24).
135. El-Ismaili H., Houmani H., Madroumi H. A Secure Electronic Transaction Payment Protocol Design and Implementation. *International Journal of*

- Advanced Computer Science and Applications*, т. 5, № 5, с. 172–180, 2014. DOI: [10.14569/IJACSA.2014.050527](https://doi.org/10.14569/IJACSA.2014.050527).
136. Zhang S., Lee J.-H. Analysis of the main consensus protocols of blockchain. *ICT Express*, т. 6, № 2, с. 93–97, 2020. DOI: [10.1016/j.icte.2019.08.001](https://doi.org/10.1016/j.icte.2019.08.001).
 137. Makwande T. Investigating ICT-related factors that influence users of South African e-commerce platforms to abandon transactions: магістерська дисертація. – University of Cape Town, 2023. – 120 с. URL: [https://www.academia.edu/108292014/Investigating ICT related factors that influence users of South African e commerce platforms to abandon transactions](https://www.academia.edu/108292014/Investigating_ICT_related_factors_that_influence_users_of_South_African_e_commerce_platforms_to_abandon_transactions) (дата звернення: 17.04.2024).
 138. Liu X., Ahmad S. F., Anser M. K., Ke J., Irshad M., Ul-Haq J., Abbas S. Cyber security threats: A never-ending challenge for e-commerce. *Frontiers in Psychology*, т. 13, 927398, 2022. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.927398](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927398).
 139. ID'Adamo I., González-Sánchez R., Medina-Salgado M. S., Settembre-Blundo D. E-Commerce Calls for Cyber-Security and Sustainability: How European Citizens Look for a Trusted Online Environment. *Sustainability*, т. 13, № 12, 6752, 2021. DOI: [10.3390/su13126752](https://doi.org/10.3390/su13126752).
 140. Spagnoletti P., Ceci F., Bygstad B. Online Black-Markets: An Investigation of a Digital Infrastructure in the Dark. *Information Systems Frontiers*, т. 24, № 6, с. 1811–1826, 2022. DOI: [10.1007/s10796-021-10187-9](https://doi.org/10.1007/s10796-021-10187-9).
 141. Carías J. F., Borges M. R. S., Labaka L., Arrizabalaga S., Hernantes J. Systematic Approach to Cyber Resilience Operationalization in SMEs. *IEEE Access*, т. 8, с. 174200–174221, 2020. DOI: [10.1109/ACCESS.2020.3026063](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3026063).
 142. Toleuuly A., Khussainova Z., Yessengeldina A. S., Zhanseitov A., Jumabaeva S. Features of E-Commerce Risk Management in Modern Conditions. *Academy of Strategic Management Journal*, т. 19, № 1, с. 1–6, 2020. URL: <https://www.abacademies.org/articles/features-of-ecommerce-risk-management-in-modern-conditions-8998.html> (дата звернення: 05.03.2023).

143. Modgil S., Singh R. K., Hannibal C. Artificial intelligence for supply chain resilience: learning from Covid-19. *The International Journal of Logistics Management*, т. 33, № 4, с. 1246–1268, 2022. DOI: [10.1108/IJLM-02-2021-0094](https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2021-0094).
144. Dobson S., Hutchison D., Mauthe A., Schaeffer-Filho A., Smith P., Sterbenz J. P. G. Self-Organization and Resilience for Networked Systems: Design Principles and Open Research Issues. *Proceedings of the IEEE*, т. 107, № 4, с. 819–834, 2019. DOI: [10.1109/JPROC.2019.2898260](https://doi.org/10.1109/JPROC.2019.2898260).
145. Jbair M., Ahmad B., Maple C., Harrison R. Threat modelling for industrial cyber physical systems in the era of smart manufacturing. *Computers in Industry*, т. 137, 103611, 2022. DOI: [10.1016/j.compind.2022.103611](https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103611).
146. 10Guards. «Cyber Resilience.» 2018. URL: <https://10guards.com/ua/articles/cyber-resilience> (дата звернення: 07.11.2021).
147. Mastercard. Дослідження Mastercard: майже чверть українців упродовж року відкрили цифрову банківську картку. 24 квітня 2024 року. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2024/дослідження-mastercard-майже-чверть-українців-упродовж-року-відкрили-цифрову-банківську-картку> (дата звернення: 18.09.2024).
148. Prozorro. Офіційний сайт електронної системи публічних закупівель України. 2024. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2024).
149. Нова пошта. Нова пошта збільшила мережу до 30 000 точок сервісу. 2024. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11929> (дата звернення: 18.11.2024).
150. Башинський П. Перші поштомати «Укрпошти» можуть з'явитися в першому кварталі 2025 року. *Українські Національні Новини (УНН)*, 7 січня 2025 року. URL: <https://unn.ua/news/pershi-poshtomaty-ukrposhty->

- [mozhut-zviavytysia-v-pershomu-kvartali-2025-roku](#) (дата звернення: 18.01.2025).
151. Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ). Рейтинг конкурентоспроможності: МІМ представляє Україну в дослідженні IMD. 2021. URL: <https://mim.kyiv.ua/news/rejting-konkurentnospromojnost-mm-predstavlya-ukranu-v-dosldjenn-imd> (дата звернення: 09.03.2022).
 152. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств у 2020 році. 2021. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diynalnist-pidpryyemstv-1> (дата звернення: 08.05.2022).
 153. Слово і Діло. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів України. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini> (дата звернення: 12.12.2024).
 154. Гарафонов О., Палієв В. Інструменти формування антикрихкості підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3(39), с. 132–141, 2024. DOI: [10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141).
 155. Prokopenko O., Garafonova O., Zhosan H. Digital Tools in Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. *Socio-economic Relations in the Digital Society*, № 4(50), с. 84–94, 2023. DOI: [10.55643/ser.4.50.2023.540](https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540).
 156. Гарафонов О. І., Жосан Г. В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 15, с. 161–166, 2023. DOI: [10.32782/2708-0366/2023.15.19](https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.19).
 157. OECD (2016), *OECD Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264255258-en>.

158. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Директива (ЄС) 2019/2161 від 27 листопада 2019 року про внесення змін до Директиви Ради 93/13/ЄЕС та Директив 98/6/ЄС, 2005/29/ЄС і 2011/83/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо кращого забезпечення виконання та модернізації правил ЄС про захист прав споживачів. *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 328, с. 7–28, 18 грудня 2019 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/2161/oj> (дата звернення: 24.04.2023).
159. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Директива 97/7/ЄС від 20 травня 1997 року про захист прав споживачів у дистанційних договорах. *Офіційний вісник Європейських Спільнот*, L 144, с. 19–27, 4 червня 1997 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1997/7/oj> (дата звернення: 19.08.2023).
160. Верховна Рада України. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text> (дата звернення: 24.10.2022).
161. Верховна Рада України. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з питань захисту національного товаровиробника від субсидованого, демпінгового та зростаючого імпорту» від 5 червня 2008 року № 252-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-17#Text> (дата звернення: 21.04.2023).
162. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Регламент (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних і про вільне переміщення таких даних, яким скасовується Директива 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 119, с. 1–88, 4 травня 2016 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 18.04.2022).

163. Кабінет Міністрів України. Постанова від 11 квітня 2012 року № 295 «Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг». *Офіційний вісник України*, 2012, № 29, ст. 1074. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-2012-п#Text> (дата звернення: 11.01.2023).
164. Верховна Рада України. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 1993 року № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12> (дата звернення: 03.03.2023).
165. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Директива 2008/95/ЄС від 22 жовтня 2008 року про наближення законодавств держав-членів щодо торговельних марок (кодифікована версія). *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 299, с. 25–33, 8 листопада 2008 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/95/oj> (дата звернення: 08.06.2023).
166. Рада Європейського Союзу. Регламент (ЄС) № 207/2009 від 26 лютого 2009 року про торговельну марку Співтовариства. *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 78, с. 1–42, 24 березня 2009 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/207/oj> (дата звернення: 18.06.2023).
167. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Директива 2013/11/ЄС від 21 травня 2013 року про альтернативне вирішення споживчих спорів та внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 і Директиви 2009/22/ЄС (Директива про споживче АВСС). *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 165, с. 63–79, 18 червня 2013 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/11/oj> (дата звернення: 18.06.2023).
168. Європейський парламент та Рада Європейського Союзу. Регламент (ЄС) № 524/2013 від 21 травня 2013 року про онлайн-врегулювання споживчих спорів та внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 і Директиви 2009/22/ЄС (Регламент про ОБСС). *Офіційний вісник Європейського*

- Союзу, L 165, с. 1–12, 18 червня 2013 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/524/oj> (дата звернення: 18.04.2023).
169. International Organization for Standardization. *ISO 9241-210:2019 – Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centred design for interactive systems*. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/77520.html> (дата звернення: 19.07.2023).
 170. Кремінь Т. *Річний звіт про стан дотримання Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» у 2020 році*. 2021. URL: <https://movas-ombudsman.gov.ua/storage/app/sites/14/Report%202020/zvit-2021-web.pdf> (дата звернення: 23.02.2024).
 171. Белей Л. Українська мова в інтернеті. Торгівля, нерухомість, розваги — тут все російською. *Тексти.org.ua*, 12 грудня 2016 року. URL: https://texty.org.ua/articles/73060/Ukrajinska_mova_v_interneti_Torgivla_neruhomist_rozvagy-73060/ (дата звернення: 18.12.2021).
 172. Національний орган стандартизації ДП “УкрНДНЦ”. *Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги : ДСТУ ISO/IEC 27001:2015*. Київ : ДП “УкрНДНЦ”, 2015. 20 с.
 173. Верховна Рада України. *Закон України «Про електронну комерцію» від 03 вересня 2015 року № 675-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 02.06.2022).
 174. Ministry of Consumer Affairs, India. *Consumer Protection Act*. 2019. URL: <https://www.indiacode.nic.in/bitstream/123456789/15256/5/A2019-35.pdf> (дата звернення: 21.01.2022).
 175. National People’s Congress of China. *E-Commerce Law of the People’s Republic of China*. 2019. URL: https://ipkey.eu/sites/default/files/documents/resources/PRC_E-Commerce_Law.pdf (дата звернення: 06.01.2022).

176. Тертичний Я. С. Сутність та природа електронної комерції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 277–284. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_3_2/jrn/pdf/55.pdf (дата звернення: 28.10.2021).
177. Kosiur D. Understanding Electronic Commerce. USA: Microsoft Press, 1997. 246 p.
178. Мельник О. В. Електронна комерція як складова частина електронного бізнесу. *Сучасні інформаційні технології: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Соціум. Наука. Культура»*. 2020. URL: <http://intkonf.org/melnik-ov-elektronnakomertsiya-yak-skladova-chastina-elektronnogo-biznesu/> (дата звернення: 25.04.2022).
179. Береза А. М., Козак І. А., Шевченко Ф. А. та ін. *Електронна комерція: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2002. 326 с.
180. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Building Confidence: Electronic Commerce and Development*. UNCTAD/SDTE/Misc.11. Geneva: United Nations, 2000. URL: <https://unctad.org/system/files/official-document/posdtem11.en.pdf> (дата звернення: 07.09.2021).
181. Summer A., Dunkan G. *E-Commerce*. New York: NYH Publishing, 1999.
182. Малініна Н. М. Оподаткування електронного бізнесу в Україні: сучасні реалії та перспективи. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, № 7(1). С. 152–155.
183. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *OECD Guide to Measuring the Information Society 2011*. Paris: OECD Publishing, 2011. 208 p. ISBN: 978-92-64-11354-1. DOI: 10.1787/9789264113541-en
184. Фартович Д. «Електронна комерція як ніша для бізнесу,» 2018. URL: <https://fintramplin.com/elektronna-komertsiya/> (дата звернення: 20.02.2021).

185. ISO/IEC. «ISO/IEC 27001:2022 - Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements,» 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 13.06.2024).
186. ISO/IEC. «ISO/IEC 27002:2022 - Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security controls,» 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/75652.html> (дата звернення: 13.06.2024).
187. ISO/IEC. «ISO/IEC 27701:2019 - Security techniques — Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management — Requirements and guidelines,» 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/71670.html> (дата звернення: 13.06.2024).
188. ISO/IEC. «ISO/IEC 27018:2019 - Information technology — Security techniques — Code of practice for protection of personally identifiable information (PII) in public clouds acting as PII processors,» 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/76559.html> (дата звернення: 13.06.2024).
189. ISO/IEC. «ISO/IEC 27017:2015 - Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls based on ISO/IEC 27002 for cloud services,» 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/43757.html> (дата звернення: 13.06.2024).
190. ISO/IEC. «ISO/IEC 30141:2024 - Internet of Things (IoT) — Reference architecture,» 2024. URL: <https://www.iso.org/standard/88800.html> (дата звернення: 13.06.2024).
191. ISO Technical Committee TC68 Financial Services. «ISO 20022 - a multi part International Standard,» 2013. URL: <https://www.iso20022.org> (дата звернення: 20.08.2024).
192. ISO/IEC. «ISO/IEC 15944-1:2025 – Information technology — Business operational view,» 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/83719.html> (дата звернення: 12.02.2025).

193. International Organization for Standardization. «ISO 8583:2023 – Financial-transaction-card-originated messages — Interchange message specifications,» 2023. URL: <https://www.iso.org/standard/79451.html> (дата звернення: 17.08.2024).
194. International Organization for Standardization. «ISO 12812-1:2017 – Core banking — Mobile financial services,» 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/59844.html> (дата звернення: 17.08.2024).
195. ISO/IEC. «ISO/IEC 18004:2024 – Information technology — Automatic identification and data capture techniques — QR code bar code symbology specification,» 2024. URL: <https://www.iso.org/standard/83389.html> (дата звернення: 18.12.2024).
196. ISO/IEC. «ISO/IEC 19845:2015 – Information technology — Universal business language version 2.1,» 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/66370.html> (дата звернення: 18.12.2024).
197. International Organization for Standardization. «ISO 10008:2022 – Quality management — Customer satisfaction — Guidance for business-to-consumer electronic commerce transactions,» 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/80594.html> (дата звернення: 19.12.2022).
198. International Organization for Standardization. «ISO 20488:2018 – Online consumer reviews — Principles and requirements for their collection, moderation and publication,» 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/68193.html> (дата звернення: 08.08.2022).
199. International Organization for Standardization. «ISO 10002:2018 – Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations,» 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/71580.html> (дата звернення: 08.08.2022).
200. International Organization for Standardization. «ISO 10003:2018 – Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution

external to organizations,» 2018. URL:
<https://www.iso.org/standard/71581.html> (дата звернення: 08.08.2022).

201. International Organization for Standardization. «ISO 28000:2022 – Security and resilience — Security management systems — Requirements,» 2022. URL:
<https://www.iso.org/standard/79612.html> (дата звернення: 08.08.2022).
202. International Organization for Standardization. «ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility,» 2010. URL:
<https://www.iso.org/ru/standard/42546.html> (дата звернення: 07.09.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сучасні підходи до визначення поняття «електронна комерція»

Автор / джерело (Закон)	Визначення поняття
Закон України «Про електронну комерцію» [173]	Електронна комерція – відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов’язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, унаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов’язки майнового характеру.
Закон про захист прав споживачів Республіки Індія [174]	«Електронна комерція» означає купівлю або продаж товарів або послуг, охоплюючи цифрові продукти, через цифрову або електронну мережу.
Закон про електронну комерцію Китайської Народної Республіки [175]	«Електронна комерція» – підприємницька діяльність з продажу товарів або надання послуг через інтернет або інші інформаційні мережі.
Н. С. Меджибовська [65]	Обмін інформацією, підтримка бізнес-зв’язків і проведення бізнес-транзакцій засобами телекомунікаційних мереж.

Я. С. Тертичний [176]	Будь-який вид торговельно-підприємницької, торговельної, комерційно-посередницької діяльності, участі у торгівлі, продажу товарів, нерухомості, цінних паперів, надання послуг для одержання прибутків, який провадять дистанційним способом із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.
О. Л. Андронік, А. В. Воронін [66]	Поняття електронної комерції можна трактувати, по-перше, у широкому сенсі як будь-яку економічну діяльність, яка включає використання електронних інформаційних технологій, та, по-друге, у більш вузькому сенсі, визначаючи, що електронна комерція є комерційною діяльністю з купівлі або продажу товарів та послуг у мережі Інтернет для отримання прибутку.
Д. Косюр [177]	Електронна комерція охоплює не лише купівлю-продаж товарів та послуг через інтернет для безпосереднього отримання прибутку, а й підтримку отримання прибутку – створення попиту на товари та послуги, та пропозиції щодо післяпродажного обслуговування клієнтів. Поняття передбачає також полегшення взаємодії між діловими партнерами, перерахування грошей через комп'ютерні мережі, торгівля інформацією в електронному вигляді.

О. В. Мельник [178]	Сфера цифрової економіки, що охоплює усі фінансові й торгові трансакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані із проведенням цих трансакцій. До електронної комерції зараховують електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFS), електронну торгівлю (E-Trade), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронний банкінг (E-Banking), електронні страхові послуги (E-Insurance).
А. М. Береза, І. А. Козак, Ф. А. Шевченко [179]	Придбання чи продаж товару за допомогою електронних носіїв чи через мережу, подібну до інтернету. Електронна комерція є сукупністю таких процесів – доступу до інформації, оформлення замовлення, оплати виконання замовлення, а також післяпродажного обслуговування та підтримки.
ВТО [67]	Поширення маркетингової інформації, продаж або доставка товарів і послуг електронним способом. Електронну комерцію здійснюють за допомогою таких інструментів, як телефон, факс, телебачення, система електронної оплати і переказу коштів, взаємний обмін електронною інформацією, інтернет.

Конференція з торгівлі та розвитку ООН (UNCTAD) [180]	Усі форми угод, що стосуються комерційної діяльності організацій та фізичних осіб, які ґрунтуються на обробленні та передаванні цифрової інформації, охоплюючи тексти, звуки і візуальні дані. Також сфери торгівлі, що проводяться через комп'ютерні мережі, використовуючи різні формати і пристрої, охоплюючи веб- та електронний обмін даними, використання персональних комп'ютерів, ноутбуків, планшетів та мобільних телефонів різного рівня. Електронна комерція може охоплювати фізичні товари, а також нематеріальні (цифрові) продукти і послуги, які можна доставити в цифровій формі.
А. Саммер, Г. Данкан [181]	Будь-яка форма бізнес-процесу, в якому суб'єкти взаємодіють електронним способом з використанням інтернет-технологій.
Н. М. Малініна [182]	Специфічний вид економічної діяльності, унаслідок провадження якої суб'єкт господарювання отримує певний фінансовий результат, зокрема дохід, прибуток або збиток.
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [183]	Продаж або купівля товарів або послуг, що здійснюються через комп'ютерні мережі методами, спеціально розробленими для одержання або розміщення замовлень.
Д. Фартович [184]	Електронна комерція в широкому сенсі – це система економічних відносин, які здійснюються за допомогою інтернету. У вузькому сенсі – це електронна торгівля або онлайн-підприємництво.

Джерело: склав автор.

Матриця синергетичних ефектів взаємодії детермінантів системного менеджменту підприємства електронної комерції

Внутрішні /зовнішні детермінанти	Технологічні чинники	Економічна складова	Політико-правові аспекти	Соціально-культурні аспекти	Конкурентне середовище
Фінансовий менеджмент	Автоматизація фінансових процесів та підвищення точності прогнозування	Адаптація бізнес-моделі до макроекономічних змін та вартості капіталу	Дотримання податкового законодавства та міжнародних стандартів	Адаптація фінансових продуктів до соціальних очікувань	Стратегії ціноутворення для посилення конкурентних переваг
Управління ланцюгами постачання та логістика	Оптимізація маршрутів та складських запасів через ШІ	Оптимізація витрат логістики залежно від економічної ситуації	Відповідність регуляторним вимогам у сфері імпорту-експорту	Етичне постачання та сталий розвиток ланцюгів постачання	Інноваційні рішення для зменшення строків постачання
Технологічна інфраструктура	Інтеграція передових ІТ-рішень для ефективного функціонування бізнесу	Масштабування бізнесу з урахуванням економічних показників	Забезпечення кібербезпеки та виконання регуляторних вимог	Врахування культурних особливостей у впровадженні технологій	Підвищення рівня автоматизації для випередження конкурентів
Система підтримки клієнтів	Розвиток чат-ботів та ШІ-асистентів для підвищення рівня обслуговування	Цінова політика та гнучкі платіжні системи для адаптації до купівельної спроможності	Дотримання вимог щодо персональних даних та захист прав споживачів	Персоналізація обслуговування для різних соціальних груп.	Підвищення рівня обслуговування як конкурентна перевага
Управління маркетингом та брендом	Персоналізація рекламних кампаній через аналітику великих масивів даних	Адаптація маркетингових стратегій до економічних трендів	Дотримання вимог до реклами та комерційної діяльності	Розвиток соціально орієнтованого маркетингу	Диференціація бренду через конкурентні маркетингові стратегії

Управління персоналом	Цифрові HR-системи для автоматизації рекрутингу та оцінювання ефективності	Політика зарплат і мотиваційних схем залежно від економічного середовища	Юридичне регулювання трудових відносин та віддаленої роботи	Формування інклюзивного робочого середовища	Залучення та утримання талантів у конкурентному середовищі
Організаційна структура та корпоративна культура	Розвиток гнучких дистанційних моделей роботи через цифрові платформи	Оптимізація організаційної структури під економічні виклики	Корпоративне управління відповідно до правових норм	Адаптація корпоративної культури до локальних особливостей	Гнучкість організаційної структури для швидкої адаптації

Джерело: авторська розробка.

**Міжнародні стандарти для електронної комерції щодо інформаційної безпеки, кібербезпеки, захисту
персональних даних, фінансових транзакцій та електронних платежів.**

Номер стандарту	Назва	Опис
ISO/IEC 27001:2022 [185]	Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements	Визначає вимоги до створення, впровадження та підтримки інформаційної безпеки для захисту даних.
ISO/IEC 27002:2022 [186]	Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security controls	Надає заходи контролю інформаційної безпеки для підприємств електронної комерції.
ISO/IEC 27701:2019 [187]	Security techniques — Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management — Requirements and guidelines	Управління конфіденційністю (GDPR-сумісність). Визначає вимоги для управління персональними даними відповідно до законодавства про конфіденційність.
ISO/IEC 27018:2019 [188]	Information technology — Security techniques — Code of practice for protection of personally identifiable information (PII) in public clouds acting as PII processors	Описує заходи для захисту персональної інформації у хмарних платформах.
ISO/IEC 27017:2015 [189]	Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls based on ISO/IEC 27002 for cloud services	Містить рекомендації щодо безпеки під час використання хмарних технологій.
ISO/IEC 30141:2024 [190]	Internet of Things (IoT) — Reference architecture	Архітектура кібербезпеки для інтернету речей (IoT), важливо для підприємств електронної комерції, бізнес-модель яких використовує «розумні» пристрої.
ISO 20022 [191]	Universal financial industry message scheme	Методологія опису бізнес-процесів, що супроводжуються обміном електронними фінансовими повідомленнями, та проектування схем і форматів цих повідомлень.

ISO/IEC 15944 [192]	Information technology — Business operational view (серія міжнародних стандартів).	Визначає принципи управління відкритими електронними комерційними процесами
ISO 8583:2023 [193]	Financial-transaction-card-originated messages — Interchange message specifications	Визначає інтерфейс для обміну повідомленнями, ініційованими фінансовими транзакціями за допомогою карток, між еквайєрами та емітентами карток
ISO 12812 [194]	Core banking — Mobile financial services (серія міжнародних стандартів)	Визначає рамкові умови та вимоги для мобільних фінансових послуг (MFS), спрямованих на забезпечення взаємодії, безпеки та якості мобільного банкінгу і платіжних систем
ISO/IEC 18004:2024 [195]	Information technology — Automatic identification and data capture techniques — QR code bar code symbology specification	Визначає вимоги до символіки, відомої як QR-код
ISO/IEC 19845:2015 [196]	Information technology — Universal business language version 2.1 (UBL v2.1)	Визначає Універсальну бізнес-мову (Universal Business Language, UBL) версії 2.1. UBL є відкритою бібліотекою стандартних електронних бізнес-документів та інформаційних моделей, призначених для спрощення обміну структурованими бізнес-документами між різними системами та галузями

Джерело: склав автор.

Міжнародні стандарти для удосконалення системи менеджменту підприємств електронної комерції.

Номер стандарту	Назва	Опис
ISO 9001:2015 [17]	Quality management systems — Requirements	Визначає вимоги до системи управління якістю, які організація має впровадити, щоб забезпечити стабільну якість продукції та послуг, підвищити задоволеність клієнтів і постійно вдосконалювати свою діяльність
ISO 10008:2022 [197]	Quality management — Customer satisfaction — Guidance for business-to-consumer electronic commerce transactions	Допомагає організаціям підвищити довіру споживачів до електронних транзакцій, забезпечити їх задоволеність і сприяти постійному вдосконаленню процесів електронної комерції
ISO 20488:2018 [198]	Online consumer reviews — Principles and requirements for their collection, moderation and publication	Встановлює принципи та вимоги щодо збору, модерації та публікації онлайн-відгуків споживачів
ISO 10002:2018 [199]	Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations	Надає рекомендації щодо процесу оброблення скарг, пов'язаних із продуктами та послугами в організації
ISO 10003:2018 [200]	Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations	Надає рекомендації щодо планування, розроблення, впровадження, підтримки та вдосконалення ефективного та дієвого процесу вирішення спорів для скарг, які не були вирішені організацією
ISO 28000:2022 [201]	Security and resilience — Security management systems — Requirements	Визначає вимоги до системи управління безпекою, охоплюючи аспекти, пов'язані з ланцюгом постачання
ISO 26000:2010 [202]	Guidance on social responsibility	Надає рекомендації щодо соціальної відповідальності організацій

Джерело: склав автор.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 1

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	9
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	7
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	6
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	10
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	7
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	6
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	8
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	8
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	6
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	6
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	6
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	5
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	9
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	10
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	7
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	7

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 2

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	7
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	9
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	9
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	5
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	6
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	7
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	10
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	9
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	10
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	8
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	10
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	6
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	9
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	9
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	7

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 3

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	3
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	3
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	1
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	5
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	4
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	3
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	5
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	5
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	4
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	2
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	2
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	5
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	2
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	1
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	1

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 4

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	8
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	9
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	9
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	10
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	8
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	8
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	9
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	10
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	7
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	9
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	8
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	9
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	10
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	10
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	8

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 5

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	9
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	6
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	9
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	9
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	7
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	8
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	5
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	10
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	8
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	7
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	6
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	8
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	6
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	8
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	7

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 6

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	2
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	10
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	7
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	7
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	9
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	8
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	9
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	2
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	9
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	8
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	7
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	8
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	8
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	7

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 7

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	1
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	1
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	1
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	1
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	1
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	1
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	1
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	1
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	1
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	1
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	1
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	1
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	1

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 8

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	9
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	9
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	9
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	7
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	6
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	8
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	7
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	9
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	10
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	9
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	10
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	9
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	9
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	9

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 9

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	4
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	5
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	6
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	6
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	8
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	8
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	4
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	7
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	4
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	8
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	8
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	4
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	5
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	3
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	6
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	5

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Суб'єктивне оцінювання сили синергетичних ефектів ПЕК 10

Елемент технологічного ядра	Елемент надбудови	Продукт взаємодії	Оцінка синергетичного ефекту
База даних	Робота з персоналом	База даних персоналу	2
	Організаційна структура та корпоративна культура	Централізоване сховище корпоративних документів	9
	Фінансовий менеджмент	База даних контрагентів, споживачів та фінансових транзакцій	8
	Інформаційні технології	Оптимізоване сховище операційних даних	2
Вебінтерфейс	Робота з персоналом	Внутрішній HR-портал для обліку та управління персоналом	8
	Організаційна структура та корпоративна культура	Внутрішній корпоративний портал та дистанційна організація праці	6
	Фінансовий менеджмент	Фінансові платформи з підтримкою блокчейну	4
	Інформаційні технології	Оптимізований вебінтерфейс	6
Система безпеки	Робота з персоналом	Система управління доступом та захист персональних даних працівників	9
	Організаційна структура та корпоративна культура	Політики інформаційної безпеки	7
	Фінансовий менеджмент	Протоколювання електронних платежів, захист фінансових транзакцій	7
	Інформаційні технології	Протоколи кібербезпеки	9
Платіжний шлюз	Робота з персоналом	Автоматизована система виплат зарплати	6
	Організаційна структура та корпоративна культура	Фінансова прозорість у компанії	2
	Фінансовий менеджмент	Оптимізовані платіжні транзакції, фінансовий аналітичний модуль	5
	Інформаційні технології	Інтеграція платіжних систем	9

Джерело: склав автор за результатами опитування.

Додаток О

**Ризики та чинники вдосконалення системного менеджменту підприємств електронної комерції в умовах
глобалізації**

№	Група чинників	Вид чинників	Зміст чинників	Потенційні наслідки	Пріоритетність	Рекомендовані заходи управління	Відповідальні суб'єкти
1	Зовнішні ризики	Місцеві регуляторні обмеження (тарифні та нетарифні), санкційні політики	Заборона або обмеження доступу до національних ринків, економічні перепони, додаткові мита	Втрата доступу до ключових ринків, зниження доходів	Висока	Моніторинг законодавства, диверсифікація ринків	Топ-менеджмент, юридичний підрозділ
2	Зовнішні ризики	Міжнародні регуляторні ризики у сфері транскордонної торгівлі	Зміни в міжнародних торговельних правилах та законодавстві	Зміна умов ведення бізнесу, необхідність адаптації бізнес-моделі	Середня	Юридичний аналіз та адаптація бізнес-процесів	Юридичний підрозділ, стратегічний менеджмент
3	Зовнішні ризики	Кіберзагрози та витоки даних	Порушення роботи платформ, втрата персональних даних, загроза безпеці користувачів	Репутаційні втрати, штрафні санкції, фінансові збитки	Висока	Посилення заходів кібербезпеки, страхування ризиків	ІТ-підрозділ, служба безпеки
4	Зовнішні ризики	Обмеження використання технологій штучного інтелекту (AI Act)	Заборона маніпулятивних алгоритмів, обмеження у персоналізації реклами та профілюванні користувачів	Зниження ефективності рекламних кампаній, необхідність перегляду маркетингових стратегій	Середня	Розроблення етичних алгоритмів ШІ, коригування маркетингових стратегій	Відділ маркетингу, керівництво

5	Внутрішні ризики	Низька структурованість управління та недостатня кваліфікація персоналу	Опір впровадженню сучасних практик управління, низька адаптивність персоналу, низький рівень цифрових компетентностей	Низька ефективність бізнес-процесів, втрата конкурентоспроможності	Середня	Навчання персоналу, впровадження сучасних управлінських підходів	HR, керівництво
6	Внутрішні ризики	Недотримання принципів сталого розвитку	Відмова споживачів від купівлі, репутаційні втрати, санкції регуляторів через нехтування принципами соціальної відповідальності	Зниження лояльності клієнтів, регуляторні санкції	Середня	Впровадження сталих бізнес-практик, регулярний аудит	Керівництво, PR-відділ
7	Внутрішні ризики	Вразливість бізнес-моделі до зовнішніх криз (воєнний стан, пандемії тощо)	Зниження попиту, порушення ланцюгів постачання, релокація бізнесу	Фінансові втрати, ризик банкрутства	Висока	Створення антикризових стратегій, диверсифікація ланцюгів постачання	Фінансовий підрозділ, стратегічний менеджмент
8	Чинники вдосконалення	Цифрова трансформація бізнес-процесів	Підвищення продуктивності завдяки автоматизації та цифровізації	Оптимізація процесів, підвищення ефективності	Висока	Інвестування в цифрові рішення, автоматизація	Топ-менеджмент, IT-підрозділ
9	Чинники вдосконалення	Інтеграція сталих практик та принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності	Збільшення довіри та лояльності споживачів, відповідність міжнародним нормам	Розширення клієнтської бази, покращення іміджу компанії	Висока	Використання екологічних матеріалів, сертифікація	Керівництво, відділ екологічного менеджменту
10	Чинники вдосконалення	Зниження операційних витрат	Використання технологій автоматизації,	Зниження витрат, підвищення маржинальності	Середня	Впровадження ERP-систем,	Фінансовий підрозділ,

			електронного документообігу та е-ТТН			електронного документообігу	операційний менеджмент
11	Чинники вдосконалення	Посилення конкуренції та обізнаності споживачів щодо місії та цінностей компанії, пізнаваності бренду	Впровадження стандартів обслуговування та менеджменту, підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках	Зростання пізнаваності бренду, залучення нових клієнтів	Висока	Маркетингові кампанії, стандартизація обслуговування	Відділ маркетингу, PR
12	Чинники вдосконалення	Нормативна підтримка галузі та стандартизація (ДСТУ-П 9172:2021, GDPR тощо)	Підвищення прозорості й безпеки ринку, створення умов для стабільного розвитку галузі	Стабільний розвиток галузі, захист інтересів учасників ринку	Висока	Дотримання стандартів, співпраця з державними органами	Державні органи, професійні об'єднання, керівництво компанії

Джерело: авторська розробка.



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
(Мінекономіки)

вул. М. Грушевського 12/2, м. Київ, 01008, тел. (044)200-47-53, факс (044)253-63-71
E-mail: meconomy@me.gov.ua, <http://www.me.gov.ua>, код ЄДРПОУ 37508596

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Цільвік Олег Валерійович, аспірант кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, провів наукове дослідження на тему «Системний менеджмент підприємств електронної комерції». Результати цього дослідження враховані спеціалістами Міністерства у ході формування підходів до унормування функціонування вітчизняного ринку електронної комерції як ефективного механізму розвитку національної економіки. Матеріали дослідження використані під час підготовки проектів нормативно-правових актів з питань захисту прав споживачів у контексті взаємовідносин з підприємствами електронної комерції.

За результатами проведеної Цільвіком О. В. роботи з дослідження та систематизації міжнародного досвіду функціонування ринку електронної комерції в частині взаємодії між урядами, суб'єктами господарювання та споживачами, виявлено передумови формування факторів ризику для сталого функціонування сегменту електронної комерції в Україні. З метою нівелювання негативного впливу виявлених факторів на державу та вітчизняних учасників ринкових відносин, Цільвіком О. В. запропоновано, а Міністерством підтримано, внесення до Програми робіт з національної стандартизації на 2021 рік розробку Державного стандарту з електронної комерції.

Теоретичні положення та практичні рекомендації дисертаційного дослідження впроваджені шляхом прийняття ДСТУ-П 9172:2021 «Настанови з електронної комерції. Основні положення» і спрямовані на вирішення



ДОКУМЕНТ СЕД Мінекономіки АСКОД

Підписувач Грибан Олександр Олександрович
Сертифікат 4FD4BFDE9E1BAF3A04000000BB530000F7EA0000
Дійсний з 16.12.2021 10:42:11 по 16.12.2023 10:42:11

Мінекономіки



3631-06/61412-07 від 24.08.2022 19:39

актуальної науково-практичної проблеми підвищення якості управлінських рішень та прозорості бізнес-процесів в онлайн транзакціях, тим самим покращуючи довіру споживачів до електронної комерції та зменшуючи кількість скарг і суперечок, що пов'язані з цим сектором економіки.

Особистий внесок Цільвіка О. В. полягає у визначенні поняття «електронна комерція», формуванні понятійно-термінологічного апарату з питань суб'єктів та процесів у сфері електронної комерції, розробці організаційно-методичних рекомендації щодо діяльності підприємств електронної комерції в Україні, що свідчить про суттєвий внесок Цільвіка О. В. у розвиток теорії та методології управління підприємствами електронної комерції.

Протягом 2018-2022 років Цільвік О. В. неодноразово виступав з доповідями та презентаціями результатів своїх досліджень у заходах за участі представників Міністерства, де піднімав питання посилення інституційної спроможності держави у формуванні інструментарію для сталого розвитку підприємств електронної комерції, насамперед як інструменту для створення нових робочих місць й підтримки малого та середнього бізнесу, створення передумов для збільшення експортного потенціалу країни за рахунок використання каналів електронної комерції.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Заступник Міністра
економіки України



Олександр ГРИБАН



Вих. № 17/7-24 від 17.07.2024 р.

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів наукового дослідження «**Системний менеджмент підприємства електронної комерції**»
аспіранта кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету
Цільвіка Олега Валерійовича

Цією довідкою Громадська Спілка «ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ» підтверджує, що результати наукового дослідження на тему «Системний менеджмент підприємства електронної комерції» аспіранта кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету Цільвіка Олега Валерійовича були використані для вдосконалення управлінських процесів у сфері електронної комерції.

Зокрема, на основі наукових напрацювань О.В. Цільвіка розроблено методичні рекомендації для малого та середнього бізнесу щодо переходу з традиційних форм торгівлі до електронної комерції. Ці напрацювання застосовуються у консалтингових послугах і просвітницьких кампаніях, сприяючи адаптації підприємств до цифрової трансформації економіки та суспільного життя.

Розроблені рекомендації передбачають впровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Значна увага приділена питанню організації системного менеджменту на підприємствах, який дозволяє комплексно оцінювати та оптимізувати свою діяльність. Не менш значущими є напрацювання щодо підходів до стратегії маркетингу, включаючи персоналізацію клієнтських сервісів та використання сучасних аналітичних інструментів. Важливим аспектом є посилення заходів кібербезпеки та захисту

персональних даних, що забезпечує довіру споживачів і стабільність роботи підприємств електронної комерції.

Практичне впровадження дослідження дозволило підприємствам-членам Співки підвищити ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Розроблені кейси та рекомендації використовуються для стратегічного розвитку бізнесу та адаптації до швидкозмінного ринку.

Наукові розробки О.В. Цільвіка не тільки впроваджені у практичну діяльність Громадської Співки «ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ», але і мають значний потенціал для подальшого застосування у сфері цифрової економіки.

Голова Співки



Андрій Саварець

ТОВ «МОД.ЕСТ»

01010, Україна

м. Київ, вул. Володимирська, 9.

Тел.: +38 (067)-536-49-39

*Вих. № 7-11 від 12.11.2024р.***ОЗДОРОВЧИЙ ЦЕНТР
«МОД.ЕСТ»**

«MOD.EST» LLC

01010, Ukraine

Kyiv, 9, Volodymyrska st.

Tel.: +38 (067)-536-49-39

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів наукового дослідження «Системний менеджмент підприємства електронної комерції»
аспіранта кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету
Цільвіка Олега Валерійовича

Видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Державного торговельно-економічного університету Цільвіку Олегу Валерійовичу в тому, що окремі результати його дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «МОД.ЕСТ».

Зокрема, на виконання рекомендацій дисертаційного дослідження було проведено ревізію наявних каналів комунікації з замовниками з метою застосування омніканального підходу в обслуговуванні клієнтів, що включає інтеграцію різних каналів комунікації (веб-сайт, соціальні мережі, месенджери, чат-боти, електронна пошта). Окрім цього, удосконалено контент веб-інтерфейсу з урахуванням рекомендацій ДСТУ-П 9172:2021 «Настанови з електронної комерції. Основні положення». Результатом цього стало створення єдиного інформаційного простору взаємодії зі споживачами, забезпечивши більш персоналізований та ефективний сервіс. Це дозволило підвищити зручність користування онлайн-ресурсами компанії, скоротити час на пошук необхідної інформації, забезпечити її повноту, а також зменшити непродуктивну діяльність персоналу на роботу з додатковими роз'ясненнями для клієнтів щодо послуг які їм доступні для замовлення, умов доступу до них та форм оплати. Вжиті заходи забезпечили підвищення лояльності клієнтів та збільшення конверсії.

Крім того, в процесах управління підприємством реалізовано рекомендації здобувача щодо посилення захисту персональних даних споживачів, що позитивно позначилося на скороченні факторів ризику стосовно витоку персональної інформації клієнтів.

Комплексне використання зазначених рекомендацій сприяло формуванню синергетичних ефектів, які суттєво зміцнили систему менеджменту компанії. Внаслідок цього підвищилася внутрішня організаційна гнучкість, посилилася координація між структурними підрозділами, зросла ефективність взаємодії з клієнтами та покращились показники фінансової рентабельності компанії в цілому.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор

Зінченко О. В.



Ліцензія МОЗ України №601880 від 09.06.2011 №20, код ЄДРПОУ 37025125



МІНЕКОНОМІКИ

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР
СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ»
(ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»)**

вул. Метрологічна, 4, м. Київ, 03143, тел: (044) 526-52-29, факс: (044) 526-42-60, Код ЄДРПОУ 02568182
e-mail: ukrcsm@ukrcsm.com, web: www.ukrcsm.com

від 03.03 2025 р. № 20-42/36a На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів наукового дослідження
«Системний менеджмент підприємства електронної комерції»
аспіранта кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету
ЦІЛЬВІКА Олега Валерійовича

Теоретичні висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані в дисертаційному дослідженні О. В. Цільвіка на тему «Системний менеджмент підприємства електронної комерції», були впроваджені у практичну діяльність Державного підприємства «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» та отримали позитивну оцінку з боку керівництва та фахівців підприємства.

Зокрема, у процесі впровадження результатів дослідження на підприємстві були реалізовані такі заходи:

на основі запропонованих автором методологічних підходів щодо взаємодії елементів технологічного ядра та надбудови системного менеджменту було проведено оцінку ефективності структурних підрозділів підприємства. Це дозволило виявити приховані резерви підвищення синергетичних ефектів від взаємодії різних організаційних одиниць, покращити внутрішню координацію роботи та усунути дублювання функцій;

враховано рекомендації щодо використання сучасних інформаційних систем та електронних платформ для покращення процесу комунікації між структурними підрозділами підприємства, зокрема систем електронного документообігу, що дозволило скоротити час на виконання адміністративних та управлінських завдань, посилити контроль за своєчасністю виконання завдань і підвищити прозорість внутрішніх бізнес-процесів;

на основі проведеного О. В. Цільвіком аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду щодо формування синергетичних ефектів у підприємствах електронної комерції, підприємство реалізувало низку заходів з оптимізації системи менеджменту, що дозволило підвищити ефективність управлінських рішень, покращити координацію між підрозділами, що, своєю чергою, позитивно вплинуло на фінансові результати ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

0609090

Таким чином, впровадження запропонованих О. В. Цільвіком наукових результатів дозволило підприємству отримати агрегований синергетичний ефект, який проявився у покращенні комунікації, підвищенні якості внутрішніх процесів, прозорості бізнес-операцій та покращенні фінансових і клієнтських результатів діяльності.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету відповідно до статті 15 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність».

В. о. заступника генерального директора



Олег РУБАН

КОМПАНІЯ П ЛІГОН

Р/р UA713805480000026000005438301, Банк АТ "АГРОПРОСПЕРІС БАНК"

МФО 380548, ЄДРПОУ 35744044

04119, м. Київ, вул. Зоологічна, 4А, оф. 139

Вих. № 19.02.2025-2 від 19.02.2025

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів наукового дослідження
«Системний менеджмент підприємства електронної комерції»
аспіранта кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету
Цільвіка Олега Валерійовича

Видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Державного торговельно-економічного університету Цільвіку Олегу Валерійовичу в тому, що окремі результати його дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія «Полігон».

Зокрема, керівництвом компанії застосовано запропоновані автором підходи щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства електронної комерції, у тому числі через впровадження нових організаційних стандартів та процедур управління. Використання запропонованих рекомендацій дозволило оптимізувати основні бізнес-процеси компанії, посилило координацію між структурними підрозділами, а також суттєво підвищило оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень.

Крім того, підприємством були застосовані розроблені здобувачем практичні інструменти для комплексного оцінювання бізнес-процесів у цифровому середовищі, що дозволило ідентифікувати синергетичні ефекти від взаємодії таких елементів системного менеджменту як цифрові технології, маркетингова стратегія, логістичне забезпечення та управління людськими ресурсами.

Практичне впровадження зазначених наукових розробок сприяло зростанню операційної ефективності підприємства, покращенню його фінансових результатів, зміцненню конкурентної позиції на ринку та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор



Пойда О.В.

ТОВ "ГОЛД-ФІШ"
02166, Україна
м.Київ, вул.Курчатова, 23-А.
Тел.: +38 (098) 850-82-83
Тел./Факс: +38 (044) 518-21-38



"GOLD-FISH" LLC
02166, Ukraine
Kyiv, 23-A, Kurchatov str.
Tel.: +38 (098) 850-82-83
Tel./Fax: +38 (044) 518-21-38

Вих. №1 від 19.02.2025

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів наукового дослідження «Системний менеджмент підприємства електронної комерції»

аспіранта кафедри менеджменту

Державного торговельно-економічного університету

Цільвіка Олега Валерійовича

Видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Державного торговельно-економічного університету Цільвіку Олегу Валерійовичу в тому, що окремі результати його дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ГОЛД-ФІШ».

Зокрема, в діяльності підприємства було застосовано науково обґрунтовані рекомендації дисертації щодо підвищення ефективності системного менеджменту підприємств електронної торгівлі, а саме впровадження стандартизованих підходів до організації управлінських процесів. Це дозволило компанії оптимізувати внутрішні управлінські процедури, підвищити якість управлінських рішень та прискорити реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Також підприємством було впроваджено напрацьовані у ході дослідження авторські інструменти, призначені для комплексної оцінки ефективності бізнес-операцій у цифровому середовищі. Це дало можливість виявити та більш точно оцінити синергетичні ефекти, що виникають внаслідок взаємодії різних складових системного менеджменту, таких як маркетингова стратегія, логістичні процеси, робота з персоналом, фінансове планування та інформаційна підтримка бізнесу.

Практична апробація та застосування результатів дисертації сприяли підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, поліпшенню показників рентабельності та лояльності споживачів, а також сприяли формуванню системного бачення управлінських процесів керівництвом компанії.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор ТОВ «ГОЛД-ФІШ»



Дідух Я.Б.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

1. Tsilvik, O. Consideration of standardization as a system management tool for electronic commerce enterprises. *Technology audit and production reserves* 2022, 4(4(66)):10-13. Ключові слова: e-commerce enterprises, process unification, standardization, electronic commerce, e-commerce, business processes, business process management <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265212>
2. Tsilvik, O. System management of e-commerce enterprises. *SCIENTIA FRUCTUOSA* 2024, 155(3),42-57. Ключові слова: Синергетичні впливи, синергетичний менеджмент, циркулярна бізнесмодель, технологічне ядро, організаційна надбудова, органічна взаємодія [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)03)
3. Tsilvik, O. Conceptualization of system management of e-commerce enterprises. *SCIENTIA FRUCTUOSA* 2024, 154(2):78-99. Ключові слова: концептуалізація, детермінанти системного менеджменту, модель McKensey 7S, штучний інтелект, цифрові технології, електронна комерція.. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)05)

Публікації за матеріалами наукових конференцій

4. Цільвік О.В. Державний ринковий нагляд як ефективний інструмент захисту національних економічних інтересів в умовах стрімкої діджиталізації торгівлі. Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., Хмельницький, 5-6 листопада 2021 року / Хмельницький національний університет. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 96-99. URL: http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2021/instr_reg_2021.pdf
5. Цільвік О.В. Електронна комерція як предмет нормативно-правового забезпечення. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та

локальному вимірах : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 05 листопада 2021 р. / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2021. – С. 87-89. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36011/1/Zbirnyk_konf_2021.pdf

6. O. Tsilvik. Tools to stimulate digital transformation in retail trade / Тези доп. Міжнар. наук. конф. «Digital Transformation and Artificial Intelligence» (Business and Technology University, Georgia)»(03 липень, 2023). Georgia, 2023, с.18. URL: <https://btu.edu.ge/wp-content/uploads/2024/07/saerthashoriso-konpherentsiis-mokhsenebebi.pdf>