

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ ДЛЯ КОМПАНІЙ В  
СЕКТОРІ B2C НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Бігдай Віталій Петрович

Керівник Сидоренко О.В.  
доктор економічних наук, професор

Рецензент Слободяник А.М.  
кандидат економічних наук, доцент

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 .

Київ - 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Бігдая Віталія Петровича

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема роботи «Стратегія масштабування для компаній в секторі B2C на ринку електронної комерції в Україні» та керівник роботи Сидоренко Оксана Василівна, доктор економічних наук, професор

*(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).*

затверджені наказом НаУКМА від « \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, наукові публікації.

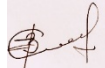
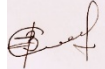
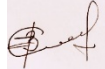
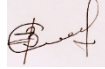
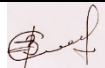
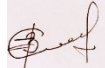

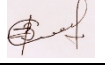
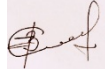
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДІВ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ.


Розділ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

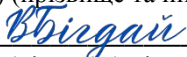
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Прийми
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	15.10.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11.2023		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	20.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.03.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.03.2024		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	лютий	20.02.2024		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)	березень	15.03.2024		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)	березень	30.03.2024		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «2» жовтня 2023 р.

Науковий керівник  Сидоренко О.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи  Бігдай В.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДІВ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ</b> .....	9
1.1. Сутність процесу масштабування .....	9
1.2. Роль і місце процесу масштабування в системі управління підприємством у галузі електронної комерції .....	13
1.3. Методики фінансово-економічного аналізу процесу масштабування у сфері електронної комерції .....	17
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «PARABASS»</b> .....	23
2.1. Характеристика бізнес-середовища на ринку електронної комерції України .....	23
2.2. Загальна характеристика підприємства інтернет-магазин «ParaBass» .	25
2.3. Аналіз можливостей для масштабування інтернет-магазину «ParaBass» .....	27
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	31
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «PARABASS»</b> .....	32
3.1. Стратегічні напрями масштабування та план заходів .....	32
3.2. Витрати на організацію та впровадження заходів .....	36
3.3. Очікуваний економічний ефект та обґрунтування ефективності запропонованих заходів .....	37
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	39
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	40
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	43
<b>ДОДАТКИ</b> .....	50

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Ринок інтернет-торгівлі у світі демонструє високі темпи зростання завдяки поширенню смартфонів та покращенню електронних платежі. На ринку України також спостерігається інтенсивний розвиток інтернет-торгівлі. Електронна комерція як сучасний інструмент реалізації товарів і послуг є важливою ланкою у забезпеченні потреб споживачів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що тема масштабування бізнесу є важливою для розвитку сучасної теорії менеджменту. Також, ця тема є соціально значущою для практики галузі електронної комерції, де існують можливості для розвитку ринку, підвищення зайнятості та створення доданої вартості.

Інтернет-технології у торгівлі стають важливим чинником, який дозволяє знизити витрати на збут продукції. Численні підприємства інтернет-торгівлі шукають можливості для покращення або удосконалення своєї діяльності.

Інтернет-магазин аудіо-техніки «Parabass» розпочав діяльність у червні 2023 році. Я, як засновник проекту, хочу дослідити, оцінити та впровадити можливості для масштабування діяльності інтернет-магазину.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень та практичних інструментів щодо управління процесом масштабування бізнесу у сфері електронної комерції.

**Об'єктом дослідження** є процес управління масштабуванням бізнесу у сфері електронної комерції.

**Метою дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямків та організаційних заходів масштабування бізнесу у сфері електронної комерції.

**Завдання дослідження:**

- виділити сутність процесу масштабування бізнесу в теорії;

- дослідити роль і місце процесу масштабування в системі управління підприємством у галузі електронної комерції;
- визначити методики фінансово-економічного аналізу процесу масштабування у сфері електронної комерції;
- проаналізувати бізнес-середовище на ринку електронної комерції в Україні;
- дослідити загальну характеристику підприємства інтернет-магазин «Parabass»;
- провести аналіз можливостей для масштабування інтернет-магазину «Parabass»;
- окреслити стратегічні напрямки та розробити план заходів для масштабування інтернет-магазину «Parabass»;
- оцінити витрати на організацію та впровадження плану заходів;
- оцінити очікуваний економічний ефект у результаті впровадження плану заходів.

**Методи дослідження.** Методологічну основу магістерської роботи складають сукупність прийомів, принципів, загальнотеоретичних та спеціальних методів наукового дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано наступні методи: декомпозиції – при формуванні мети та завдань дослідження; теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, аналіз, синтез, методи аналогії і порівняння – для розкриття сутності, ролі і місця процесу масштабування в системі управління підприємством у галузі електронної комерції; порівняльний аналіз, табличний, коефіцієнтний аналізи – для визначення методики фінансово-економічного аналізу процесу масштабування у сфері електронної комерції, надання характеристики бізнес-середовищу на ринку електронної комерції в Україні, надання характеристики підприємству інтернет-магазин «Parabass», та аналізу можливостей для масштабування підприємства; монографічний, системний, моделювання – для формулювання стратегічних напрямів масштабування та плану організаційних заходів, оцінки

витрат на організацію і впровадження плану заходів, та оцінки очікуваного економічного ефекту.

Для виконання дослідження обране підприємство інтернет-магазин «Parabass», проведений аналіз управління на ньому, визначені можливості, перешкоди та недоліки в його діяльності, та запропоновані заходи щодо досягнення цілей масштабування його діяльності.

**Інформаційною базою** при написання роботи слугували наукові публікації, закони, підзаконні акти, аналітичні матеріали, статистична інформація, та звітність інтернет-магазину «Parabass».

**Наукова новизна.** В процесі дослідження автором набули подальшого розвитку:

- теоретико-методичні положення щодо обґрунтування стратегічних напрямків масштабування бізнесу у сфері електронної комерції;
- практичні рекомендації щодо масштабування бізнесу у сфері електронної комерції в частині 1) залучення нових клієнтів, 2) утримання існуючих клієнтів, та 3) підвищення ефективності бізнес-процесів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні пропозицій, спрямованих на вдосконалення роботи та втілення стратегії масштабування інтернет-магазину «Parabass», що дозволить керівництву приймати ефективні управлінські рішення.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі аспекти магістерської роботи були представлені у Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення» (м. Київ, 2023) та на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 2024). Також, окремі аспекти магістерської роботи висвітлено в науковій публікації: Сидоренко О.В., Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Бігдай В.П. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції, Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4.

**Структура роботи.** Зміст магістерської роботи виконано на 38 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 15 таблицями.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДІВ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

## 1.1. Сутність процесу масштабування

Процес масштабування бізнесу означає розвиток та збільшення доходу підприємства без пропорційного збільшення витрат і ресурсів [2, 3]. Хоча масштабування є близьким поняттям до зростання, існують певні відмінності. Зростання зазвичай пов'язане зі збільшенням розміру та обсягу, тоді як масштабування має більше спільного з покращенням в організації з часом за допомогою наявних ресурсів. Ключова відмінність від зростання полягає в тому, що масштаб досягається шляхом збільшення доходу без значних додаткових витрат.

Концепція масштабування у літературі розглядається у кількох аспектах. По-перше, з точки зору фінансів підприємства, масштабування стосується економії на масштабі. У цій ситуації підприємство може знизити середню собівартість одиниці продукції за рахунок збільшення загального обсягу виробництва. По-друге, з точки зору ринку, масштабування може означати розширення на нові географічні ринки чи на нові сегменти споживачів. По-третє, організаційне масштабування включає масштабування діяльності або процесів, а також масштабування ресурсів. По-четверте, з точки зору обсягу, масштабування може означати збільшення обсягу випуску продукції компанії [3].

Потрібно зауважити, що визначення поняття «масштабування» у сучасній літературі залишається дискусійним питанням. Різні підходи до визначення сутності масштабування у літературі наведені у табл. 1.1. Три основні типові властивості масштабування включають розширення, реплікацію та синхронізацію. Під *розширенням* мається на увазі розширення пропозицій та операцій організації з часом [4]. Розширення асоціюється з розширенням географічного охоплення діяльності підприємства та бази

споживачів або обороту, і може проявлятися в просуванні ціннісних пропозицій, запуску нових або пов'язаних продуктів, а також утриманні клієнтів [5, 6].

Таблиця 1.1.

### Сучасні підходи до визначення сутності процесу масштабування

Напрямки літературі	в	Визначення поняття «масштабування»
Підприємництво		Збільшення кількості клієнтів підприємства, а також розширення його пропозиції та максимізація доходів [4]. Процес розширення або адаптації результатів організації, щоб вони краще відповідали масштабам соціальної потреби чи проблеми, що вирішується [15]. Відтворення підприємствами свого бізнес у масштабі, а також розширення сфери своєї діяльності по мірі зростання [16]. Представлення перевіреної концепції ширшій аудиторії та різке розширення масштабів бізнес-операцій [17]. Синхронізація внутрішньої організації та зростання [14]. Пріоритезація досягнення ефекту масштабу [18].
Бізнес менеджмент	та	Додавання клієнтів, потужностей і можливостей досить швидко, щоб максимізувати ринкові можливості [6]. Створення та поширення передового досвіду в організації [19, 20]. Логіка, яка передбачає швидке зростання через тиражування бізнес-моделі на різних ринках [21]. Відтворення успішного рецепту в більшому масштабі [22]. Організаційні та стратегічні процедури, за допомогою яких фірми стрімко зростають завдяки розширенню, відтворенню та синхронізації ресурсів і практики з часом [23].
Соціальні інновації		Підвищення організаційної спроможності для ширшого поширення та впровадження рішень [8]. Розширення, адаптація та підтримка успішної політики, програм або проектів у різних місцях і з часом, щоб охопити більшу кількість людей [24] або кінцевих користувачів [25]. Розповсюдження або реплікація програми, продукту чи організаційної моделі в багатьох географічних місцях і контекстах для максимізації кількості людей, яких охоплює соціальна інновація [26, 27, ].

Джерело: сформовано автором за аналізом фахових джерел [8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27].

*Реплікація* бізнес-практик і процесів означає швидке поширення та реалізацію шаблонів або рішень у більших масштабах [7, 8]. Таким чином, масштабування пов'язане з поширенням передового досвіду, оскільки швидкозростаючі компанії навчаються на практиці та передають конкретні

знання у різні галузі організації [9]. Швидкозростаючі компанії можуть отримати вигоду з реплікації стандартизованих платформ або процесів і масштабувати свою організацію, відтворюючи виробничі системи в кількох географічних точках [10,11]

Масштабування за допомогою реплікації методів, які перевершують альтернативні методи всередині або зовні [12], допомагає швидкозростаючим компаніям знизити ризики та забезпечити передбачувані терміни та ймовірність оперативного успіху.

Третьою основною властивістю процесу масштабування є вимога до *синхронізації* ресурсів для адаптації та об'єднання пулу ресурсів таким чином, щоб створена вартість збільшувалася разом із обсягом застосовуваної діяльності з часом [13]. Синхронізація — це навмисні та цілеспрямовані дії, спрямовані на встановлення узгодженої архітектури діяльності та ролей, а також на стимулювання створення та мобілізації цінних ресурсів і активів у скоординованих зусиллях [14]. Наприклад, міжнародне масштабування вимагає ретельної синхронізації функціональних відділів і діяльності ланцюга створення вартості в різних географічних регіонах у набагато більшому масштабі. Це передбачає координацію та взаємне пристосування між доменами організації для забезпечення координації, сприяння співпраці та зменшення конфліктів.

Під стратегією зазвичай розуміють «визначення основних довгострокових цілей підприємства, а також прийняття курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [65]. Стратегії розробляються для визначення напрямку, зосередження зусиль, та забезпечення послідовності дій всередині організації з урахуванням зовнішнього середовища [66].

Для досягнення цілей масштабування на рівні підприємства можуть бути застосовані різні стратегії. Дослідники умовно класифікують стратегії масштабування за такими ознаками як обсяг дії, спосіб корпоративного розвитку, одиниця масштабування, динаміка масштабування, та логіка

отримання вигоди [23]. Класифікація стратегій за цими ознаками наведені у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

### Ознаки та види стратегій масштабування

Ознака	Види стратегій масштабування
Обсяг дій	- горизонтальна (продукт/галузь) - географічна - вертикальна (ланцюжок створення вартості)
Спосіб корпоративного розвитку	- органічний - злиття та поглинання - екосистемний - розвиток платформ
Одиниця масштабування	- товар/послуга - технологія - ресурс /можливості - бізнес-модель
Динаміка масштабування	- співвідношення між масштабуванням та часом (лінійне, квадратичне, експоненційне) - темп масштабування (постійний, перерваний)
Ціннісна логіка масштабування	- економія на масштабі пропозиції - переваги масштабу з боку попиту - економія обсягу - економія реплікації (тиражування)

Джерело: [23]

По-перше, масштабування може відрізнятися в залежності від обсягу дій. Зокрема, масштабування може бути обмежене вузько визначеною комбінацією продуктів та ринків, географічним ринком або конкретною вертикальною сферою або ширше певними продуктовими ринками, географічними регіонами чи вертикальними межами організації. Наприклад, компанії, що спеціалізуються на випуску цифрової продукції та надання цифрових послуг, як правило, зосереджуються на масштабуванні одного продукту, послуги або технології [13].

По-друге, стратегії масштабування можуть відрізнятися залежно від способу корпоративного розвитку, наприклад, внутрішній розвиток, альянс або злиття та поглинання [28, 29]. Розрізняють органічне та набуте зростання як два основних способи масштабування [18]. Крім цього, масштабування також може бути досягнуто за рахунок участі підприємств у ширших екосистемах або за рахунок розвитку платформ.

Третьою ознакою стратегій масштабування є одиниця масштабування. Такою одиницею може бути продукт або послуга, технологія, ресурс або можливість або бізнес-модель.

По-четверте, стратегії масштабування відрізняються за динамічними показниками, такі як швидкість і темп масштабування.

Нарешті, стратегії масштабування можуть передбачати різну логіку того, як компанії можуть отримувати вигоду від масштабування. Компанії можуть отримати переваги від економії на масштабі з боку пропозиції (за рахунок зниження витрат), переваги на масштабі з боку попиту, економію на навчанні, та економію на реплікації. Наприклад, економія масштабу з боку попиту існує в тих галузях, де вартість продукту чи послуги зростає відповідно до кількості користувачів цього продукту чи послуги. Отже, чим більше користувачів, тим ціннішим стає продукт/послуга [23].

## 1.2. Роль і місце процесу масштабування в системі управління підприємством у галузі електронної комерції

Особливості та перспективи електронної комерції в Україні є актуальною темою у сучасних наукових дослідженнях. Цьому напрямку присвячені праці Стендер, С. В., Лисак, О. І., Лук'яненко, Н. Е [30]; О. М. Ковальова, В. В. Кірсанова [31]; О. Л. Андронік, А. В. Воронін [32]; І. Іпполітова [33]; Н. Стежко, О. Шевчук [34]; С. В. Обіход [35]; О. В. Орлик [36]; Л. Березовська, А. Кириченко [37]; О. М. Яценко, А. С. Грязіна, О. О. Шевчик [38]; О. І. Заяць, Є.Й. Якоб [39]; Т. С. Кучмійова [40]; В. В. Лимар [41].

Сфера відносин щодо здійснення купівлі-продажу товарів через Інтернет урегульована нормами законодавства України, зокрема, положеннями Закону України «Про електронну комерцію» [42], що встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням

інформаційно-телекомунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції.

Крім того, діяльність щодо купівлі-продажу товарів інтернет-магазинами регулюється положеннями Конституції України (право на підприємницьку діяльність) [43], Господарського та Цивільного кодексів України [44, 45], Законів України «Про захист прав споживачів» [46], «Про рекламу»[47], «Про електронні документи та електронний документообіг»[48], «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні»[49], «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [50], «Про захист персональних даних» [51], тощо.

У Законі України «Про електронну комерцію» терміни «електронна комерція» та «електронна торгівля» визначені таким чином:

1) 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, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру;

2) електронна торгівля - господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем [42].

Розрізняють кілька моделей інтернет-торгівлі залежно від суб'єктів, які беруть участь у цих відносинах. Зокрема, модель «продавець - покупець» отримала назву B2C від англ. Business to Consumer. Така модель є типом електронної комерції, де підприємства продають свої товари та послуги безпосередньо споживачам через Інтернет [53].

У цифрову епоху масштабування бізнесу відіграє особливо важливу роль, оскільки Інтернет надає додаткові можливості для розширення організацій та залучення нових клієнтів.

Процес масштабування в електронній комерції зазвичай означає розширення обсягів бізнесу з метою збільшення його ринкової присутності, обсягів продажів та прибутку. Цей процес може мати кілька аспектів:

1) Підвищення обсягів продажів. Масштабування може бути спрямоване на збільшення обсягів продажів шляхом збільшення кількості здійснюваних транзакцій або збільшення середнього чека.

2) Розширення асортименту продуктів або послуг. Масштабування може включати розширення лінійки продуктів або послуг, що пропонуються в інтернет-магазині. Це може бути досягнуто за рахунок включення нових категорій товарів, запуску власних брендів або співпраці з новими постачальниками.

3) Розширення географічної присутності. Масштабування також може означати розширення географічного охоплення бізнесу. Це може включати відкриття нових ринків або розширення доставки до нових регіонів або країн.

4) Оптимізація бізнес-процесів. Масштабування також може включати оптимізацію бізнес-процесів, щоб забезпечити більш ефективну роботу інтернет-магазину. Це може включати автоматизацію операцій, вдосконалення логістики та управління запасами, а також покращення клієнтського обслуговування.

5) Розвиток маркетингових стратегій. Масштабування може вимагати розвитку нових маркетингових стратегій та кампаній для залучення більшої кількості клієнтів та підвищення уваги до бренду інтернет-магазину.

Електронна комерція є надзвичайно динамічною та конкурентоспроможною галуззю, де часто з'являються нові учасники, інновації та тенденції. У зв'язку з цим процес масштабування може мати суттєві переваги та відкрити нові можливості. Зокрема, масштабування дозволяє підприємству електронної комерції адаптуватися до мінливих потреб і вподобань клієнтів, а також досліджувати нові можливості та ніші. Також, масштабування допомагає компаніям зменшити витрати та підвищити прибутковість. Масштабування може підвищити ефективність і

результативність ключових аспектів підприємства електронної комерції, таких як управління запасами, виконання замовлень, обслуговування клієнтів і маркетинг. Масштабування також може використовувати ефект масштабу, коли середня вартість одиниці продукції зменшується зі збільшенням випуску [52].

Прикладами успішних стартапів електронної комерції, які розширили свій бізнес, є такі компанії як Shopify, Zalando, Wish, Amazon, Розетка та інші.

Shopify, канадська платформа електронної комерції, яка дозволяє будь-кому створити онлайн-магазин і продавати свої товари. Shopify виріс із невеликого онлайн-магазину, де продають сноуборди у 2004 році, до глобальної платформи, яка обслуговує понад 1,7 мільйона продавців у 175 країнах. Shopify досяг цього, пропонуючи зручну та функціональну онлайн-платформу, надійну та безпечну інфраструктуру, а також різноманітну та активну екосистему партнерів і розробників [52].

Zalando, німецький інтернет-магазин модного одягу, який продає одяг, взуття та аксесуари. Zalando пройшов шлях від невеликого стартапу, що продає домашнє взуття в 2008 році, до провідної європейської модної онлайн-платформи з понад 35 мільйонами активних клієнтів на 17 ринках. Zalando досягла цього, пропонуючи широкий вибір продуктів, зручну та гнучку службу доставки та повернення, а також персоналізований та надихаючий досвід покупок [52].

Wish, американська платформа електронної комерції, яка об'єднає мільйони покупців і продавців у всьому світі. Wish розширився від невеликої програми, яка дозволяла користувачам створювати списки побажань у 2010 році, до однієї з найбільших і найшвидше зростаючих платформ електронної комерції у світі з понад 100 мільйонами активних користувачів щомісяця в понад 100 країнах. Wish досягла цього, пропонуючи різноманітні продукти за низькими цінами, гейміфікований і соціальний досвід покупок, а також керований даними та алгоритмічний підхід до відповідності пропозиції та попиту [52].

### 1.3. Методики фінансово-економічного аналізу процесу масштабування у сфері електронної комерції

При оцінці процесу масштабування бізнесу у сфері електронної комерції, фінансово-економічний аналіз виконує ключову роль у виявленні потенційних ризиків, можливостей та ефективності управлінських рішень. Основні методики, які можуть бути застосовані в контексті процесу масштабування:

1) Аналіз фінансових показників. Проведення аналізу фінансових показників підприємства для оцінки його фінансової стабільності та прибутковості. Це може включати аналіз ліквідності, рентабельності, фінансового забезпечення та інших ключових показників, які впливають на здатність підприємства до масштабування.

2) Оцінка інвестиційного потенціалу. Оцінка прибутковості та ризику інвестицій в розширення бізнесу. Це включає аналіз фінансових показників, таких як NPV (чиста присутня вартість), IRR (внутрішня норма прибутку), ROI (показник рентабельності інвестицій) та інших показників, які допомагають визначити ефективність інвестицій у масштабування.

3) Бюджетування та прогнозування. Розроблення фінансових бюджетів та прогнозів, що дозволяють оцінити фінансові потреби на масштабування, прибутковість та здатність підприємства до погашення інвестицій.

4) Аналіз ризиків. Визначення потенційних фінансових ризиків, пов'язаних з процесом масштабування, та розроблення стратегій їх управління. Це може включати аналіз економічного, фінансового та ринкового середовища, а також оцінку конкурентної ситуації.

5) Аналіз ефективності бізнес-процесів. Це може включати аналіз різних аспектів, таких як залучення та утримання клієнтів, логістика, управління запасами, та взаємодія з клієнтами.

Ці методики допомагають підприємствам оцінити фінансові можливості та ризики процесу масштабування, розробити стратегії інвестування та оптимізувати бізнес-процеси для досягнення успіху на нових ринках та збільшення прибутковості.

Основним підходом, який використовується для управління процесом масштабування на ринку електронної комерції є підхід, орієнтований на дані та орієнтований на клієнта. Цей підхід передбачає два основні завдання:

- Збирати та аналізувати дані для вимірювання й оптимізації ефективності;
- Розуміти, успішно залучати та утримувати клієнтів.

Важливість даних полягає у тому, що вони допомагають зрозуміти клієнтів, ринок, конкурентів, а також власні сильні та слабкі сторони підприємства. Дані також можуть допомогти перевірити та підтвердити гіпотези, визначити пріоритети можливостей зростання, а також відстежувати й оцінювати прогрес і результати. Збір даних для вимірювання й оптимізації ефективності передбачає наступні кроки:

- Визначення ключових показників та цілей. Це показники, які вимірюють, наскільки добре компанія досягає бажаних результатів, таких як дохід, утримання клієнтів, конверсія, залучення нових клієнтів тощо. Показники та цілі мають бути узгоджені з бізнес-моделлю підприємства, ціннісною пропозицією та сегментами клієнтів, відповідати критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound).
- Вибір джерела даних та інструментів. Це платформи та методи, які допомагають збирати, зберігати, обробляти та візуалізувати дані, як-от аналітичне програмне забезпечення, опитування, інтерв'ю, експерименти тощо. Джерела даних та інструменти мають бути релевантними та надійними.
- Запровадження у компанії культури та процесів, які дозволяють ефективно та результативно використовувати дані, наприклад ставити правильні запитання, формувати та перевіряти гіпотези, проводити експерименти, аналізувати результати, робити висновки та приймати рішення.

Для цього у команді потрібно заохочувати допитливість, креативність, співпрацю та постійне навчання.

Можна зробити висновки, що здатність залучати та утримувати клієнтів є основним фактором успіху компанії на ринку електронної комерції. Щоб зрозуміти, успішно залучати та утримувати клієнтів, підприємству потрібно:

- визначте свої клієнтські сегменти та персони;
- розробити шлях клієнта та визначити точки взаємодії;
- розробити та запропонувати досвід клієнта та ціннісну пропозицію.

Клієнтські сегменти та персони - це групи та профілі ідеальних клієнтів, засновані на їхніх характеристиках, потребах, бажаннях, поведінці та мотивації. Необхідно сегментувати та персоналізувати своїх клієнтів, щоб краще зрозуміти, хто вони, що вони цінують, як вони поведуться та як підприємство можете охопити їх і обслуговувати.

Сегментація клієнтів — це поділ аудиторії за спільними характеристиками. Основна мета — зрозуміти потреби клієнтів та оптимізувати взаємодію з ними. Сегментація клієнтської бази є ключовим елементом взаємодії з аудиторією. Вона дозволяє бізнесу визначитися з індивідуальними потребами та вподобаннями клієнтів. Цей підхід допомагає ідентифікувати найбільш перспективні групи споживачів і створювати персоналізовані рекламні повідомлення, спрямовані на їхні інтереси та очікування.

Шлях клієнта та точки взаємодії - це етапи та взаємодії, які проходять клієнти з моменту, коли вони дізнаються про продукт або послугу підприємства, до моменту, коли вони купують, використовують і рекомендують їх. Аналіз шляху клієнта та точок дотику необхідний для того, щоб з'ясувати, що впливає на його вибір і з якими труднощами він стикається під час взаємодії з компанією.

Досвід клієнта та ціннісна пропозиція - це переваги та емоції, які сприймають і відчують клієнти, коли вони взаємодіють з продуктом або послугою підприємства, а також причини, чому вони вибирають саме дане

підприємство, а не конкурентів. Необхідно розробити та надати клієнту досвід і ціннісну пропозицію, щоб відповідати або перевищувати очікування та потреби клієнтів.

У дослідженні застосований аналіз фінансових показників підприємства та індикаторів ефективності залучення клієнтів.

Фінансові індикатори:

Чистий прибуток = чистий дохід – собівартість реалізованої продукції – адміністративні витрати – витрати на збут;

Середній чек = (валовий дохід / загальна кількість замовлень (за певний період)).

Індикатори ефективності залучення клієнтів:

Коефіцієнт конверсії = (кількість замовлень / кількість відвідувачів) \* 100%;

Окупність витрат на рекламу = (чистий дохід/витрати на рекламу)\*100;

Вартість залучення клієнта = (вартість рекламної кампанії / загальна кількість клієнтів);

Показник утримання клієнтів =  $100 * \frac{\text{кількість клієнтів наприкінці періоду} - \text{кількість нових клієнтів упродовж періоду}}{\text{кількість клієнтів на початку періоду}}$ ;

Показник відтоку клієнтів =  $100 * \frac{\text{кількість клієнтів на початку періоду} + \text{кількість нових клієнтів упродовж періоду} - \text{кількість клієнтів наприкінці періоду}}{\text{кількість клієнтів на початку періоду}}$ ;

Відсоток повторних покупок =  $100 * \frac{\text{кількість клієнтів, які здійснили покупку більше одного разу}}{\text{загальна кількість клієнтів}}$ ;

Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score) = відсоток лояльних клієнтів – відсоток невдоволених клієнтів. Щоб розрахувати цей показник, проводять опитування клієнтів. Клієнти оцінюють компанію за шкалою від 1 до 10. Після цього клієнтів розподіляють на три категорії:

Незадоволені (0-6 балів). Ці клієнти не задоволені обслуговуванням. Вони не схильні рекомендувати магазин або купувати у даному магазині

знову. Існує також ризик того, що вони можуть нашкодити бізнесу, поширюючи негативні відгуки в мережі.

Пасивні (7-8 балів). Ці клієнти задоволені товарами, але не схильні залишати відгук або рекомендувати магазин. Вони навряд чи стануть постійними клієнтами, і є велика ймовірність, що підуть до конкурентів.

Лояльні (9-10). Ці клієнти максимально довіряють магазину, здійснюють повторні покупки і готові рекомендувати магазин своїм друзям.

У дослідженні також застосовані інструменти для оцінки перспектив розвитку підприємства та галузі: канва бізнес-моделі, PESTLE-аналіз, та SWOT-аналіз.

Канва бізнес-моделі – це метод аналізу бізнесу, який передбачає представлення бізнес-моделі підприємства у вигляді дев'яти структурованих блоків (ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, відносини з клієнтами, канали, ключові дії, ключові партнери, структура витрат, та структура доходів).

PESTLE-аналіз — це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental).

SWOT-аналіз – це метод, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних сторін проєкту (Strengths), слабких сторін проєкту (Weaknesses), можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Для аналізу взаємодії з клієнтами у дослідженні застосовані такі методи, як шлях клієнта, сегментація клієнтів за методом 5W Шерінгтона [62], та порівняльний аналіз сегментів для визначення загальної перспективності кожного сегменту.

Шлях клієнта описує процес, який потенційний покупець проходить від того, як дізнається про продукт або послугу, до здійснення покупки та до того,

як стане лояльним клієнтом. Склавши шлях клієнта, ми можемо визначити ключові заходи для залучення та утримання.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, процес масштабування означає розвиток та збільшення доходу підприємства без пропорційного збільшення витрат і ресурсів. У цифрову епоху масштабування бізнесу відіграє особливо важливу роль, оскільки Інтернет надає додаткові можливості для розширення організацій та залучення нових клієнтів. Процес масштабування в електронній комерції може мати кілька аспектів, зокрема підвищення обсягів продажів, розширення асортименту продуктів, розширення географічної присутності, оптимізацію бізнес-процесів, та розвиток маркетингових стратегій. Ключовими факторами успішного масштабування компаній на ринку електронної комерції є орієнтація на клієнта, та відстеження і оптимізація показників зростання.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «PARABASS».**

### **2.1. Характеристика бізнес-середовища на ринку електронної комерції України**

Для оцінки перспектив масштабування інтернет-магазину досліджено стан та перспективи розвитку ринку електронної комерції в Україні.

Ринок електронної комерції включає підприємства, які працюють виключно в Інтернеті, а також ті, які мають фізичну присутність, але також продають продукти чи послуги в Інтернеті. Електронна комерція стосується продажу фізичних товарів дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем приватному кінцевому споживачеві.

Ринок електронної торгівлі в Україні знаходиться у стадії відновлення після різкого падіння у 2022 році. За оцінкою компанії Statista, яка спеціалізується на ринкових та споживчих даних, загальний обсяг ринку електронної комерції в Україні у 2023 році склав 894,1 млн дол США (34,8 млрд грн) (загальна сума продажів товарів та послуг через інтернет) [63]. Детальні дані щодо суми продажів товарів та послуг через інтернет в Україні у 2017-2029 рр. наведені у додатку 1.

Сума продажів у категорії «електроніка» у 2023 році склала 145,8 млн дол США (5,7 млрд грн). Категорія «електроніка» включає в себе продаж електронних пристроїв, гаджетів і аксесуарів дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, та включає такі товари, як смартфони, ноутбуки, камери, аудіотехніку, пристрої для розумного дому тощо [63].

На ринку електронної комерції України прогнозується підвищення активності. Сукупний середньорічний темп зростання продажів на ринку електронної комерції України у категорії «електроніка» у 2024-2029 в Україні прогнозується на рівні 5,72%.

За оцінкою компанії Statista, кількість онлайн-покупців у категорії «електроніка» у 2023 році в Україні склала 5,7 млн. і зросте до 6,7 млн у 2029 році [63]. Детальні дані щодо кількості онлайн-покупців в Україні у 2017-2029 рр. наведені у додатку 2.

Таблиця 2.1

**PESTLE-аналіз факторів впливу на ринок електронної комерції в Україні**

<b>Політичний фактор</b>	Негативний вплив війни (часті повітряні тривоги, затримки з логістикою, перебої з електропостачанням). Стабільна фіскальна та податкова політика.
<b>Економічний фактор</b>	Низький рівень життя та неплатоспроможність населення. Поступове відновлення економіки. Помірна інфляція. Помірні темпи зростання доходів населення. Нестабільний обмінний курс валюти Великі витрати на рекламу.
<b>Соціальний фактор</b>	Кадрові проблеми (відтік людського капіталу, мобілізація). Скорочення кількості населення, яке має доступ до електронної комерції через тимчасову окупацію територій та воєнну міграцію в Україні. Поширення мобільних пристроїв.
<b>Технологічний фактор</b>	Розвиток та покращення інфраструктури для здійснення електронної торгівлі, поширеність безпечних інтернет-серверів для проведення електронних транзакцій. Зростаюче проникнення інтернету, що збільшує кількість потенційних онлайн-покупців. Розвиток інфраструктури логістики та доставки
<b>Екологічний фактор</b>	Підвищення інтересу споживачів до екологічної упаковки.
<b>Юридичний фактор</b>	Вимоги до продавців, зокрема у сфері захисту прав споживачів, збирання та використання персональних даних, дотримання вимог податкового законодавства.

Джерело: авторська розробка.

Основними конкурентами інтернет-магазину «ParaBass» в категорії електроніки є інтернет-магазини Розетка, Comfy, Алло, та інші.

Для аналізу впливу зовнішнього бізнес-середовища на ринок електронної комерції в Україні був застосований PESTLE-аналіз. Ключовими зовнішніми факторами для розвитку ринку електронної комерції в Україні є вплив війни, поступове відновлення економіки, розвиток інфраструктури логістики та доставки. Результати PESTLE-аналізу наведені у табл. 2.1.

## 2.2. Загальна характеристика підприємства інтернет-магазин «ParaBass»

Інтернет-магазин «ParaBass», який було обрано базою для магістерської роботи, - це магазин електронної комерції, який спеціалізується на роздрібному продажі аудіо-техніки через свій веб-сайт <http://parabass.com.ua/>, а також через платформу prom.ua

Інтернет-магазин «ParaBass» був започаткований у червні 2023 року. Організаційно-правовою формою діяльності інтернет-магазину є підприємець - фізична особа ФОП «Бігдай В.П.». Місцезнаходження підприємства – м. Київ.

Основним видом діяльності є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Інтернет-магазин «ParaBass» працює за моделлю «продавець - покупець» (Business to Customer, B2C). Фінансування проекту здійснюється за рахунок власних коштів.

Бізнес-модель інтернет-магазину ґрунтується на постачанні високоякісної інноваційної аудіо техніки від виробників і дистриб'юторів, управлінні товарними запасами та забезпеченні своєчасної доставки продукції клієнтам, інвестиціях в маркетинг для залучення та утримання клієнтів, та забезпеченні відмінного обслуговування клієнтів. Ціннісна пропозиція полягає у широкому асортименті якісної аудіо техніки, конкурентоспроможній ціні, відмінному обслуговуванні клієнтів, та зручному досвіді онлайн-покупок. Канва бізнес-моделі інтернет-магазину «ParaBass» наведена у додатку 3.

Асортимент інтернет-магазину замовляється з Китаю. У зв'язку з цим, основні логістичні проблеми, з якими стикається інтернет-магазин – це висока тривалість поставки (у середньому 3), та можливі затримки з поставками до 6 тижнів.

Інтернет-магазин продає повно-розмірні, накладні, вкладиші та вакуумні навушники відомих брендів, таких як Xiaomi, Redmi та Lenovo.

Ринком збуту продукції є ринок України.

Таблиця 2.2.

### Основні показники інтернет-магазину «ParaBass» за 2023 рік

Показники	Значення показників, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	25
Єдиний податок 5%, тис грн	2.25
Адміністративні витрати	0
Витрати на збут, у т.ч.	30
витрати на рекламу, тис грн	10
інші витрати (технічна підтримка), тис грн	20
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-12.25
Кількість замовлень (=кількість клієнтів)	42
Середні витрати на одне замовлення, тис грн	1.43
Середній чек, тис грн (валовий дохід / загальна кількість замовлень (за певний період))	1.07
Кількість унікальних відвідувачів	1560
Коефіцієнт конверсії, % (кількість замовлень / кількість відвідувачів) * 100%.	2.69
Окупність витрат на рекламу, % (чистий дохід/витрати на рекламу)*100	450
Вартість залучення клієнта, тис грн (вартість рекламної кампанії / загальна кількість клієнтів)	0.24

Джерело: дані інтернет-магазину «ParaBass».

Інтернет-магазин не має найманих працівників, тому веде договірну діяльність з контрагентами. До контрагентів входять кадри, які виконують функції веб-розробника, дизайнера, маркетолога, менеджера соціальних мереж. Договір про надання послуг укладається та підписується сторонами до початку безпосереднього надання послуг, а після їх закінчення - підписується

Акт приймання-надання послуг. Зміст та термін Договору залежить від профілю послуг, які надаються.

Основну частину витрат у 2023 році склали витрати на збут продукції, у тому числі витрати на технічну підтримку та витрати на рекламу (див табл. 2.2). При цьому одним з викликів у діяльності інтернет-магазину є низька клієнтська база. Інтернет-магазин може розширити клієнтську базу та збільшити продаж, що у перспективі дозволить знизити середні витрати та перейти до беззбитковості.

На основі даних за 2023 рік було розраховано основні показники залучення та утримання клієнтів для інтернет-магазину. Виявлено, що коефіцієнт конверсії складає 2,69%, і вартість залучення клієнта дорівнює 240 грн.

На основі історії замовлень в інтернет-магазині ведеться клієнтська база. Інтернет-магазин використовує систем управління контентом WooCommerce на базі платформи WordPress.

Підхід до ціноутворення орієнтований на конкуренцію. Ціни інтернет-магазину встановлюються на рівні цін конкурентів на аналогічні товари.

### 2.3. Аналіз можливостей для масштабування інтернет-магазину «ParaBass»

Для аналізу можливостей для масштабування інтернет-магазину «ParaBass» був проведений аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, аналіз споживачів, відносин з клієнтами, та маркетингових каналів.

Для оцінювання сильних та слабких сторін інтернет-магазину «ParaBass», а також зовнішніх можливостей і загроз, був застосований SWOT-аналіз (див табл. 2.3). Ця методика є корисною для того, щоб розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах компанії, а також використовувати можливості, усуваючи загрози.

## Матриця SWOT-аналізу для інтернет-магазину «ParaBass»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
<b>Внутрішні властивості організації</b>	<b>Сильні сторони:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість для широкого асортименту товарів, що збільшує вибір для споживачів.</li> <li>2. Зручність онлайн-покупок.</li> <li>3. Не потрібен фізичний магазин, що дозволяє скоротити витрати на оренду, комунальні платежі тощо.</li> <li>4. Масштабованість, тобто можливість швидко охопити великий ринок щоб задовольнити попит клієнтів.</li> <li>5. Легкий доступ до аналітики.</li> </ol>	<b>Слабкі сторони:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька клієнтська база.</li> <li>2. Висока конкуренція на ринку, тому інтернет-магазину може бути важко виділитися серед конкурентів і отримати базу лояльних клієнтів.</li> <li>3. Суттєві витрати на доставку.</li> <li>4. Відсутність постійного процесу збору та аналізу інформації про клієнтський досвід.</li> </ol>
<b>Зовнішні властивості оточення</b>	<b>Можливості</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту товарів за рахунок товарів у суміжних категоріях електроніки.</li> <li>3. Націлювання на ринкові ніші, наприклад інтернет-магазин може зосередитися на спеціалізованих ринках, таких як студенти та молодь, професіонали, бізнес-клієнти, геймери, пропонуючи унікальні високоякісні продукти, адаптовані до цих сегментів.</li> </ol>	<b>Загрози</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція, оскільки ринок на ринку електроніки вже існує багато відомих гравців.</li> <li>2. Проблеми у сфері доставки та складської логістики, зокрема через перебої з електропостачанням, зниження продажів у періоди масованих обстрілів.</li> <li>3. Швидкий розвиток технологій та зміна уподобань, тому важливо бути в курсі останніх тенденцій і швидко адаптуватися до змін.</li> <li>4. Коливання курсу валют.</li> <li>5. Інтернет-магазини знаходяться під загрозою кібератак). Щоб уникнути таких загроз, необхідно вжити заходів кібербезпеки.</li> </ol>

Джерело: авторська розробка.

За категорією товарів, цільовою аудиторією споживачів інтернет-магазину є споживачі, що часто купують навушники, аксесуари, портативні колонки, а також ті, хто цікавляться новинками електроніки. За демографічними особливостями, основними сегментами є молодь та студенти, професіонали та бізнес-клієнти, а також геймери.

## Сегментування за методом 5W Шерінгтона

Запитання	Група 1	Група 2	Група 2
Хто?	Молодь, студенти	Професіонали, бізнес-клієнти	Геймери
Що?	Студентів цікавить бюджетна аудіо-техніка	Професіоналам потрібна потужна техніка та високоякісні аксесуари.	Геймерам потрібна техніка з високими характеристиками звуку
Навіщо?	Студенти купують аудіо-техніку для навчання та розваг.	Професіонали шукають якісну аудіо-техніку для забезпечення ефективності роботи.	Купують техніку для максимального занурення в ігровий світ та прямого спілкування з іншими гравцями
Коли?	Перед початком та на початку навчального року, під час новорічних свят.	Для професіоналів потужна техніка актуальна завжди.	Товари для геймерів активно продаються цілий рік
Де?	Купівля доступна на сайтах онлайн або в офлайн-магазинах.	Купівля доступна на сайтах онлайн або в офлайн-магазинах.	Купівля доступна на сайтах онлайн або в офлайн-магазинах.

Джерело: авторська розробка.

Аналіз сегментів вказує на те, що найбільш перспективним сегментом клієнтів є молодь та студенти, які активно користуються аудіо-технікою для прослуховування музики, мобільних ігор, перегляд відеофільмів, та навчання. Для них важлива доступність товару, функціональні характеристики, та стильний дизайн (див табл. 2.5).

Важливим аспектом готовності підприємства до масштабування є якість клієнтського досвіду. Виявлено, що клієнти загалом позитивно сприймають інтернет-магазин, про що свідчать відгуки клієнтів. Проте, підприємство не налагодило постійний процес збору та аналізу інформації про клієнтський досвід від їхнього першого візиту до здійснення покупки та подальшого обслуговування.

В результаті аналізу взаємодії з клієнтами було розроблено шлях клієнта, який дає розуміння ключових заходів для залучення та утримання.

## Аналіз сегментів споживачів за потребами

Сегмент споживачів	Потреби	Розмір	Очікуване зростання	Цінова чутливість	Загальна перспективність
<b>Молодь, студенти</b>	Цікавлять бюджетна та стильна аудіо-техніка для навчання та розваг	Великий	Високе	Висока	Висока
<b>Професіонали, бізнес-клієнти</b>	Потрібна потужна техніка та високоякісні аксесуари	Середній	Низьке	Низька	Середня
<b>Геймери</b>	Потрібна аудіо-техніка з широким набором функцій, специфічним дизайном, комфортом і ергономікою при тривалому використанні	Середній	Низьке	Середня	Середня

Джерело: авторська розробка.

Шлях клієнта включає такі етапи як:

- Поінформованість
- Вибір магазину
- Вибір товару в магазині
- Оформлення замовлення
- Отримання замовлення
- Звернення до служби підтримки
- Використання продукту
- Повторне замовлення
- Рекомендації знайомим

Детальний шлях клієнта наведений у додатку 4.

Основними каналами продажу інтернет-магазину «ParaBass» є продаж через власний веб-сайт та через маркетплейс prom.ua.

Основними способами залучення клієнтів є контекстна реклама від Google (торгова реклама Google Shopping), та органічний трафік завдяки пошуковій оптимізації сайту. Також, інтернет-магазин присутній у соціальних мережах Instagram та Facebook.

Водночас, компанія недостатньо використовує такі маркетингові канали як таргетована реклама у соціальних мережах, контекстна реклама, співробітництво з блогерами та інфлюенсерами, відео маркетинг, SMS та електронна (E-Mail) розсилка. Ще одним невикористаним резервом є контент-маркетинг, тобто створення цікавого та корисного контенту, який приверне цільову аудиторію та допоможе позиціонувати інтернет-магазин як експерта в вашій області. Це може включати блоги, статті, інфографіку, відео тощо.

### **Висновки до розділу 2**

Таким чином, встановлено, що поточні тенденції та прогноз розвитку ринку електронної комерції є сприятливими для масштабування інтернет-магазину «ParaBass». Виявлено що основним викликом для інтернет-магазину «ParaBass» є недостатня кількість клієнтів. Збільшення клієнтської бази, утримання клієнтів та підвищення лояльності є невикористаними резервами для розвитку підприємства. Інтернет-магазин може розширити клієнтську базу та збільшити продаж, що у перспективі дозволить знизити середні витрати та перейти до беззбитковості.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «PARABASS».**

### **3.1. Стратегічні напрями масштабування та план заходів**

Метою масштабування є досягнення покращених економічних показників інтернет-магазину «ParaBass». Для ефективного масштабування важливо визначити стратегічні напрями, які відображають потреби інтернет-магазину «ParaBass» на поточному етапі розвитку, ринкові можливості та конкурентні переваги.

На основі проведеного аналізу стану підприємства та галузі, запропоновано стратегічні напрями масштабування, які можуть допомогти інтернет-магазину зростати та розвиватися в конкурентному середовищі електронної комерції. Стратегічними напрямками масштабування є, по-перше, залучення нових клієнтів через розширення маркетингових каналів та збільшення реклами. По-друге, утримання існуючих клієнтів через розвиток програми лояльності, персоналізовані пропозиції та отримання зворотного зв'язку. По-третє, підвищення ефективності бізнес-процесів.

Залучення клієнтів для інтернет-магазину - це критично важливий етап для масштабування бізнесу, основними аспектами якого мають стати розширення маркетингових каналів та збільшення реклами.

Утримання клієнтів також може призвести до зростання доходу. Зазвичай економічно ефективніше утримувати існуючих клієнтів, ніж залучати нових. Вищі показники утримання часто вказують на задоволених клієнтів, які, швидше за все, зроблять повторні покупки, залишать позитивні рекомендації та сприятимуть довгостроковому успіху бізнесу.

Підвищення ефективності бізнес-процесів у процесі масштабування необхідне для того, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність бізнесу, ефективне управління запасами, а також розширення команди, щоб вона могла впоратися з більшим обсягом роботи.

На основі стратегічних напрямків було розроблено план організаційних заходів для масштабування інтернет-магазину «ParaBass», який наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**План організаційних заходів для масштабування інтернет-магазину «ParaBass»**

Стратегічні напрями	Організаційні заходи	Відповідальні особи	Часові рамки
1. Залучення нових клієнтів через розширення маркетингових каналів та збільшення реклами	1.1. Запровадження електронної розсилки	Маркетолог, Веб-розробник та дизайнер	Починаючи з III кв 2024
	1.2. Просування у соціальних мережах	Маркетолог, менеджер соціальних мереж.	Починаючи з III кв 2024
	1.3. Збільшення реклами у Google Shopping	Маркетолог	Починаючи з III кв 2024
2. Утримання існуючих клієнтів через розвиток програми лояльності та персоналізацію	2.1. Розробка та впровадження програми лояльності.	Маркетолог, Веб-розробник та дизайнер	III кв 2024
	2.2. Персоналізовані пропозиції	Маркетолог	Постійно
	2.3. Оцінка клієнтського досвіду через отримання зворотного зв'язку від клієнтів	Маркетолог, Менеджер служби підтримки	Постійно
3. Підвищення ефективності бізнес-процесів	3.1. Відстеження та оптимізація показників зростання	Маркетолог, Веб-розробник	постійно
	3.2. Залучення та навчання персоналу (менеджер служби підтримки)	Менеджер	III кв 2025
	3.3. Ефективне управління запасами	Менеджер	Постійно

Джерело: авторська розробка.

Електронна розсилка (email-маркетинг) передбачає створення списку зацікавлених підписників, та розсилання інформації про нові надходження, спеціальні пропозиції, акції, знижки, розпродажі, новини про продукти та іншу цікаву інформацію підписникам.

Просування у соціальних мережах дозволяє інтернет-магазину збудувати ближчі відносини зі своєю аудиторією, підвищувати впізнаваність

бренду та стимулювати продажі через платформи, на яких клієнти вже активні.

Збільшення реклами у Google Shopping є ефективним способом залучити більше уваги, привернути нових клієнтів і збільшити продажі інтернет-магазину. При цьому ресурси та зусилля мають бути сфокусовані на найбільш перспективному сегменті клієнтів, а саме – молодь та студенти.

Ефективними програмами лояльності для інтернет-магазину будуть бонусна та акційна. Бонусна програма означає, що кожна покупка у інтернет-магазині приносить клієнту бонуси, що накопичуються на його особистому рахунку.. Також, бали можуть нараховуватися за створення облікового запису, збереження товарів у списку бажань, залишення відгуку про продукт. Набравши достатню суму бонусів, їх можна використати на придбання чергового товару. Акційна програма передбачає акції, які доступні тільки учасникам програми лояльності.

Персоналізація — це система, за допомогою якої інтернет-магазин може динамічно змінювати контент під користувача, ґрунтуючись на його індивідуальних вподобаннях і досвіді минулих покупок. Персоналізовані пропозиції можуть включати знижки та рекомендовані товари.

Оцінка клієнтського досвіду - це постійний процес, який допомагає інтернет-магазину підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та досягати успіху на ринку. Отримати зворотний зв'язок від клієнтів можна за допомогою таких методів, як 1) опитування про їхні враження від покупок та їхні пропозиції щодо поліпшень (телефоном, у чаті месенджера, e-mail), та 2) оцінка послуги під час оформлення замовлення на сайті за допомогою звичайної бальної шкали, де клієнт відзначає свою задоволеність.

Одним із найважливіших аспектів масштабування стартапу електронної комерції є відстеження й оптимізація показників зростання. Це кількісні показники, які вимірюють продуктивність, прогрес і успішність бізнесу. Аналізуючи показники зростання, керівництво інтернет-магазину може

визначати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та приймати управлінські рішення на основі даних.

Таблиця 3.2

**Пріоритетні показники зростання та цільові значення для інтернет-магазину «ParaBass»**

Показник	Цільові значення показників				
	2024	2025	2026	2027	2028
Охоплена аудиторія у соціальних мережах та Google Shopping, тис осіб	> 32	> 62	> 93	> 125	> 156
Кількість відвідувачів сайту, осіб	>17160	>34320	>51480	>68640	>85800
Коефіцієнт конверсії, %	>2,69	>2,69	>2,69	>2,69	>2,69
Кількість замовлень	>462	>924	>1386	>1848	>2310
Час доставки, діб	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3
Відсоток успішно вирішених питань	100	100	100	100	100
Кількість відгуків	> 21	> 42	> 63	> 84	> 105
Рівень утримання, %	> 10	> 10	> 10	> 10	> 10
Відтік клієнтів, %	< 90	< 90	< 90	< 90	< 90
Відсоток повторних покупок	> 10	> 10	> 10	> 10	> 10
Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score)	>45	>45	>45	>45	>45

Джерело: авторська розробка.

Основні завдання аналітики та даних є визначити і усунути слабкі (вразливі) сторони бізнесу, визначити і закріпити його сильні сторони, та знайти нові ефективні рішення і способи їх впровадження. Пріоритетні показники наведені у таблиці 3.2.

Потрібно запланувати залучення та навчання персоналу, у першу чергу менеджера служби підтримки, з основними обов'язками здійснювати дзвінки, консультування, підтвердження замовлень.

Ефективне управління запасами включає прогнозування попиту, контроль складських залишків, використання автоматизованих систем управління запасами. Використання історичних даних продажів, трендів ринку та аналізу поведінки споживачів допомагає передбачити майбутні потреби та уникнути надлишків чи дефіциту товарів. Використання автоматизованих систем управління запасами може значно покращити

ефективність процесів. Це включає автоматичне оновлення рівнів запасів, відстеження замовлень та аналіз даних у реальному часі. Також, зі збільшенням продажів буде необхідно орендувати міні-склад для організації зберігання товарів та комплектування замовлень товарів інтернет-магазину.

### 3.2. Витрати на організацію та впровадження заходів

На основі плану заходів була проведена оцінка витрати на організацію та впровадження заходів на період 2024-2028. Були враховані витрати на залучення нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів, та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 3.3.

#### Оцінка витрат на організацію та впровадження заходів на 2024-2028 роки

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>1 Залучення нових клієнтів</b>					
Запровадження електронної розсилки (програмні системи, технічна підтримка)	10	10	10	10	10
Реклама товарів Google Shopping (витрати на рекламу)	80	160	240	320	400
Таргетована реклама у соц. мережах (витрати на рекламу)	20	40	60	80	100
<b>2 Утримання існуючих клієнтів</b>					
Розробка та впровадження програми лояльності (програмні системи, технічна підтримка)	10	10	10	10	10
Персоналізовані пропозиції (програмні системи, технічна підтримка)	5	5	5	5	5
Отримання зворотного зв'язку від клієнтів (програмні системи, технічна підтримка)	15	15	15	15	15
<b>3 Підвищення ефективності бізнес-процесів</b>					
Відстеження та оптимізація показників зростання (технічна підтримка)	0	0	0	0	0
Залучення та навчання персоналу (менеджер служби підтримки)	60	120	120	120	120
Ефективне управління запасами	0	10	20	20	20
<b>Всього, тис грн</b>	<b>200</b>	<b>370</b>	<b>480</b>	<b>580</b>	<b>680</b>

Джерело: авторська розробка.

У перший рік планується інвестувати у залучення нових клієнтів кошти у сумі 100 тисяч грн. (реклама товарів Google Shopping та таргетована реклама

у соц. мережах), та поступово нарощувати витрати на залучення нових клієнтів протягом наступних років. Витрати утримання існуючих клієнтів та на відстеження і оптимізація показників зростання плануються у сумі 40 тисяч грн щорічно. Починаючи з другого року, планується залучення менеджера служби підтримки, та оренда міні-складу.

Детальні розрахунки витрат на організацію та впровадження заходів на 2024-2028 роки наведені у Таблиці 3.3.

### 3.3. Очікуваний економічний ефект та обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування запропонованих заходів та оцінки економічного ефекту було розроблено прогноз основних показників інтернет-магазину «ParaBass» на 2024-2028 роки.

Припущеннями прогнозу є коефіцієнт конверсії, розмір середнього чеку та показник утримання клієнтів. За основу прийнятий сценарій, при якому коефіцієнт конверсії залишиться на рівні 2,69%, розмір середнього чека залишиться на рівні 1,07 тис грн, і показник утримання клієнтів досягне 10%.

В результаті реалізації запропонованих заходів щодо масштабування діяльності інтернет-магазину «ParaBass» передбачається досягнення позитивного економічного ефекту. Перший аспект полягає у збільшенні доходів за рахунок розширення клієнтської бази. Другий аспект – зниження середніх витрат на одне замовлення. Третій аспект – перехід до беззбитковості та поступове збільшення чистого прибутку.

Таким чином, втілення запропонованих заходів у перший рік дозволить залучити 420 нових клієнтів та досягнути показника чистого доходу у сумі 495 тисяч грн. Протягом 2024-2028 років планується наростити чистий дохід до 2475 тис грн. При цьому середні витрати на одне замовлення скоротяться з поточного значення 1,36 тис грн до 1,08 грн за результатами 2024 року та досягнуть значення 0,94 тис грн за результатами 2028 року.

У підсумку, прогнозується позитивна динаміка чистого прибутку. Зокрема, у 2024 році прогнозується чистий збиток у розмірі 4,75 тис грн., і починаючи з 2025 року інтернет-магазин зможе перейти до беззбитковості.

Таблиця 3.4.

**Прогноз основних показників інтернет-магазину «ParaBass» на 2024-2028 роки**

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	495	990	1485	1980	2475
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	275	550	825	1100	1375
Єдиний податок 5%, тис грн	24.8	49.5	74.3	99.0	123.8
Адміністративні витрати	0	10	20	20	20
Витрати на збут, у т.ч.	140	240	340	440	540
витрати на рекламу, тис грн	100	200	300	400	500
інші витрати (програмні системи для утримання існуючих клієнтів, технічна підтримка), тис грн	40	40	40	40	40
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис грн	60	120	120	120	120
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4.75	20.5	105.75	201	296.25
Чисельність працівників, осіб	1	1	1	1	1
Кількість замовлень	462	924	1386	1848	2310
Середні витрати на одне замовлення, тис грн	1.08	1.05	1.00	0.96	0.94
Середній чек, тис грн	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07
Кількість унікальних відвідувачів	17160	34320	51480	68640	85800
Коефіцієнт конверсії, %	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69
Окупність витрат на рекламу, %	450	450	450	450	450
Вартість залучення клієнта, тис грн	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Показник утримання клієнтів протягом року, %	10	10	10	10	10
Кількість нових клієнтів, осіб	420	840	1260	1680	2100
Загальна кількість клієнтів, осіб	462	924	1386	1848	2310

Джерело: авторська розробка.

Чистий прибуток за результатами 2025 року очікується у розмірі 20,5 тис грн, і протягом наступних років зросте до 296,25 тис грн за результатами 2028 року. Тому впровадження запропонованих заходів є доцільним та

економічно обґрунтованим. Детальний розрахунок очікуваного економічного ефекту наведений у Таблиці 3.4.

Можливими ризиками та перешкодами для масштабування діяльності інтернет-магазину можуть бути:

- Воєнні ризики;
- Ризик зниження попиту;
- Ризик підвищення конкуренції;
- Зосередження на кількості нових клієнтів на противагу якості послуг, що може призвести до невдоволення клієнтів, відтоку та втрати конкурентної переваги;
- Незбалансоване управління грошовими потоками та прибутковістю;
- Проблеми з пошуком, навчанням, адаптацією та утриманням ключових членів команди.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного аналізу стану підприємства та галузі, запропоновано стратегічні напрями масштабування, які можуть допомогти інтернет-магазину зростати та розвиватися в конкурентному середовищі електронної комерції. Запропоновані комплексні заходи мають перспективу масштабувати діяльність інтернет-магазину «ParaBass» у кількісному плані шляхом збільшення клієнтської бази. В результаті реалізації запропонованих заходів щодо масштабування діяльності інтернет-магазину «ParaBass» передбачається досягнення позитивного економічного ефекту. Тому впровадження запропонованих заходів є доцільним та економічно обґрунтованим.

## ВИСНОВКИ

В роботі викладена теоретична інформація та методичні підходи до масштабування бізнесу у сфері електронної комерції. Проведено дослідження бізнес-середовища на ринку електронної комерції в Україні та діяльності інтернет-магазину аудіо-техніки «Parabass». На основі даних про роботу підприємства проведено аналіз можливостей для масштабування підприємства. З метою досягнення покращених економічних показників запропоновано стратегічні напрямки та план заходів для масштабування інтернет-магазину «Parabass». На основі плану заходів оцінено витрати на організацію та впровадження заходів на період 2024-2028. Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів розраховано очікуваний економічний ефект.

У ході виконання магістерської роботи виділена сутність процесу масштабування бізнесу в теорії. Визначено, що процес масштабування означає розвиток та збільшення доходу підприємства без пропорційного збільшення витрат і ресурсів.

Досліджені роль і місце процесу масштабування в системі управління підприємством у галузі електронної комерції. З'ясовано, що процес масштабування в електронній комерції може мати кілька аспектів, зокрема підвищення обсягів продажів, розширення асортименту продуктів, розширення географічної присутності, оптимізацію бізнес-процесів, та розвиток маркетингових стратегій.

Визначені методики фінансово-економічного аналізу процесу масштабування у сфері електронної комерції. Основними методиками, які застосовані у роботі, є аналіз фінансових показників, бюджетування та прогнозування, аналіз ризиків, та аналіз ефективності бізнес-процесів. Ключовими факторами успішного масштабування компаній на ринку електронної комерції є орієнтація на клієнта, та відстеження і оптимізація показників зростання.

Проаналізовано бізнес-середовище на ринку електронної комерції в Україні. Встановлено, що поточні тенденції та прогноз розвитку ринку електронної комерції є сприятливими для масштабування інтернет-магазину «ParaBass».

Досліджено загальну характеристику підприємства інтернет-магазин «Parabass», яке було обране базою для магістерської роботи. Виявлено, що основним викликом для інтернет-магазину «ParaBass» є недостатня кількість клієнтів. Збільшення клієнтської бази, утримання клієнтів та підвищення лояльності є невикористаними резервами для розвитку підприємства.

Проведений аналіз можливостей для масштабування інтернет-магазину «Parabass». Для цього був проведений аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, аналіз споживачів, відносин з клієнтами, та маркетингових каналів. Інтернет-магазин може розширити клієнтську базу та збільшити реалізацію продукції, що у перспективі дозволить знизити середні витрати та перейти до беззбитковості.

Окреслені стратегічні напрямки та розроблений план заходів для масштабування інтернет-магазину «Parabass». Стратегічними напрямками масштабування підприємства є, по-перше, залучення нових клієнтів через розширення маркетингових каналів та збільшення реклами. По-друге, утримання існуючих клієнтів через розвиток програми лояльності, персоналізовані пропозиції та отримання зворотного зв'язку. По-третє, підвищення ефективності бізнес-процесів.

Оцінені витрати на організацію та впровадження плану заходів. Були враховані витрати на залучення нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів, та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Оцінений очікуваний економічний ефект у результаті впровадження плану заходів. Для обґрунтування запропонованих заходів та оцінки економічного ефекту було розроблено прогноз основних показників інтернет-магазину «ParaBass» на 2024-2028 роки. Доведено, що в результаті реалізації запропонованих заходів щодо масштабування діяльності інтернет-магазину

«ParaBass» передбачається досягнення позитивного економічного ефекту. Тому впровадження запропонованих заходів є доцільним та економічно обґрунтованим

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоренко О.В., Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Бігдай В.П. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції, *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4.
2. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. Анна Марховська. К.: Наш Формат, 2018. 328 с.
3. Palmié, M., Parida, V., Mader, A., & Wincent, J. Clarifying the Scaling Concept: A Review, Definition, and Measure of Scaling Performance and an Elaborate Agenda for Future Research. *Journal of Business Research*, vol. 158, Mar. 2023. P. 113630, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113630>.
4. Bocken, N. M., Fil, A. and Prabhu, J. Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*. 2016. № 139. P. 295–308.
5. Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. Growing on Steroids: Rapidly Scaling the User Base of Digital Ventures Through Digital Innovation. *MIS Quarterly*. 2017. № 41(1), 301–314. <https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.1.16>
6. O'Reilly, C., & Binns, A. J. M. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. *California Management Review*. 2019. № 61(3). P. 49–71. <https://doi.org/10.1177/0008125619841878>
7. Chliova, M., & Ringov, D. Scaling Impact: Template Development and Replication at the Base of the Pyramid. *Academy of Management Perspectives*. 2017. № 31(1). P. 44–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0010>
8. Uvin, P. Fighting hunger at the grassroots: paths to scaling up. *World Development*. 1995. № 23. P. 927–39.
9. Shepherd, D. A. and Patzelt, H. A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. № 46. P. 255–68.
10. Reuber, A. R., Tippmann, E. and Monaghan, S. Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52. P. 1031–46.

11. Winter, S. G. and Szulanski, G. Replication as strategy. *Organization Science*. 2001. №12. P. 730–43.

12. Szulanski, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. № 17(S2). P. 27–43.

13. Giustiziero, G., Kretschmer, T., Somaya, D., & Wu, B. Hyperspecialization and hyperscaling: A resource -based  
*Strategic Management Journal*. 2021. № 44(6). <https://doi.org/10.1002/smj.3365>

14. DeSantola, A., & Gulati, R. Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Annals*. 2017. № 11(2). P. 640–668. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>

15. Desa, G. and Koch, J. L. Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2014. № 5. P. 146–74.

16. Weiss, T., Perkmann, M. and Phillips, N. Scaling technology ventures in Africa: new opportunities for research. *Innovation*. 2021. № 24(4). P.1–16.

17. Hellmann, T. and Kavadias, S. Scale-up UK: Growing Businesses, Growing our Economy. Project report. Barclays. 2016. URL: <https://home.barclays/content/dam/home-barclays/documents/who-we-are/our-strategy/Scale-up-UK-Growing-Businesses-Growing-our-Economy.pdf> (дата звернення 04.05.2024)

18. Piaskowska, D., Tippmann, E., & Monaghan, S. Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. № 54(6). P. 102101. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>

19. Shepherd, D. A. and Patzelt, H. A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. № 46. P. 255–68.

20. Sutton, R. I. and Rao, H. Scaling up Excellence: Getting to More Without Settling for Less. Random House. 2016. New York. 368 p.

21. Reuber, A. R., Tippmann, E. and Monaghan, S. Global scaling as a logic of multinationalization'. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52. P. 1031–46.

22. Chliova, M. and Ringov, D. Scaling impact: template development and replication at the base of the pyramid. *Academy of Management Perspectives*. 2017. № 31. P. 44–62.

23. Jansen, J. J. P., Heavey, C., Mom, T. J. M., Simsek, Z., & Zahra, S. A. (2023). Scaling -up: B  
*Journal of Management Studies*. 2023. № 60(3).  
<https://doi.org/10.1111/joms.12910>

24. Hartmann, A. and Linn, J. F. Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice. Wolfensohn Center for Development Working Paper. Brookings Institution. 2008. Washington, DC.

25. Jowett, A. and Dyer, C. Scaling-up successfully: pathways to replication for educational NGOs. *International Journal of Educational Development*. 2012. № 32. P. 733–42.

26. Dees, J. G., Anderson, B. B. and Wei-Skillern, J. Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review*. 2024. № 1(4). P. 24–32.

27. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B. *Social Innovation: What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*. Working paper. Oxford University, Oxford. 2007.

28. Capron, L. and Mitchell, W. *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Harvard Business Press, Boston, MA. 2012.

29. Lee, G. K. and Lieberman, M. B. Acquisition vs. internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, 2010. № 31. P. 140–58.

30. Стендер, С. В., Лисак, О. І., Лук'яненко, Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. № 24.

31. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет - торг  
особливості, переваги, недоліки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С.85–92.

32. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С.118–130.

33. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.

34. Стежко Н. В., Шевчук О. І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(05). С.20–25.

35. Обіход С. В. Імплементация інформаційно технологій у систему управління бізнес підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С.10–17.

36. Орлик О. В. Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно соціально - ~~економічних~~ *Вісник економіки підприємств і управління* 2021. № 2(77). С.98–110. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oneu/article/download/248526/245843](https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/download/248526/245843) (дата звернення: 04.05.2024).

37. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.

38. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С.4–15.

39. Заяць О. І., Якоб Є. Й. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С.30–35.

40. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С.77–80.

41. Лимар В. В. Електронна комерція в контексті розвитку міжнародного рекламного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С.30–38.

42. Про електронну комерцію. Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19) (дата звернення: 04.05.2024).

43. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 04.05.2024).

44. Господарський кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 04.05.2024).

45. Цивільний кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 04.05.2024).

46. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 04.05.2024).

47. Про рекламу. Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 04.05.2024).

48. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 04.05.2024).

49. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні. Закон України від 05.04.2001 № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14> (дата звернення: 04.05.2024)

50. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг. Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 04.05.2024)

51. Про захист персональних даних. Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 04.05.2024).

52. E-commerce startup growth and scaling: Driving Growth: How to Scale Your E-commerce Startup. FasterCapital. 2024. URL: <https://fastercapital.com/content/E-commerce-startup-growth-and-scaling--Driving-Growth--How-to-Scale-Your-E-commerce-Startup.html> (дата звернення 04.05.2024)

53. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. Ефективна економіка. 2018. № 12. . DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.74

54. Даньків В. В. Вплив електронної комерції на ринок праці в контексті розвитку цифрової економіки. *Академічні візії*. 2022. № 8–9. С.39–47.

55. Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів, затверджений постановою Кабміну від 15.06.2006 р. № 833.

56. Правила продажу товарів поштою, затверджені наказом Мінекономіки, Мінтрансу від 11.06.2008 р. № 206/699.

57. Правила продажу товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями, затверджені наказом Мінекономіки від 19.04.2007 р. № 103.

58. Правила роздрібної торгівлі алкогольними напоями, затверджені постановою Кабміну від 30.07.96 р. № 854.

59. Правила роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, затверджені наказом Мінекономіки від 19.04.2007 р. № 104.

60. Правила роздрібної торгівлі продовольчими товарами, затверджені наказом Мінекономіки від 11.07.2003 р. № 185.

61. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С.114–117. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260165/256711> (дата звернення: 04.05.2024).

62. Sherrington, M., *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. Springer. 2003. 208 p.
63. eCommerce – Ukraine. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine> (дата звернення 04.05.2024)
64. Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnawolu, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*. 2002. № 78(1), P. 41–50. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(01\)00065-3](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(01)00065-3)
65. Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press. 1962. 463 p.
66. Mintzberg, H. Why Organizations Need Strategy. *California Management Review*. 1987. № 30. doi:10.2307/41165264. JSTOR 41165264. S2CID 17975339.
67. Роль електронної комерції в стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції / Л. Вербівська та ін. *Фінансово - кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т.3. № 50. С.330–340.

## ДОДАТКИ

Додаток 1. Загальна сума продажів товарів через інтернет в Україні у 2017-2029 роках, млн дол. США

Додаток 2. Кількість онлайн-покупців в Україні у 2017-2029 роках, млн осіб.

Додаток 3. Канва бізнес-моделі інтернет-магазину «ParaBass».

Додаток 4. Шлях клієнта інтернет-магазину «ParaBass».

Додаток 1.

Загальна сума продажів товарів через інтернет в Україні у 2017-2029 роках, млн дол США

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Загальна сума продажів товарів через інтернет	1149	1394	1677	2376	3004	376	894	1710	3846	4361	4817	5182	5497
Ринок краси та особистої гігієни	124	154	185	228	279	28	95	184	241	270	293	309	324
Ринок напоїв	36	48	64	131	182	22	63	124	149	165	180	195	208
Ринок магазинів DIY і будівельних товарів	7	11	16	25	32	3	10	19	27	29	30	31	32
Ринок електроніки	450	537	634	858	1012	81	146	261	1583	1777	1954	2084	2202
Ринок окулярів	15	17	19	26	29	6	8	11	24	25	25	25	25
Ринок моди	120	144	171	273	318	45	89	157	407	454	498	537	573
Продовольчий ринок	209	264	339	516	750	129	343	700	971	1146	1296	1424	1527
Меблевий ринок	35	40	47	58	71	5	6	9	121	135	148	159	169
Ринок товарів першої необхідності	27	31	35	46	58	5	21	47	65	76	85	92	97
Ринок предметів розкоші	12	14	15	21	23	6	10	15	23	25	26	28	29
Медіа-ринок	20	32	39	58	68	6	20	36	45	46	47	47	47
Безрецептурний ринок фармацевтичних препаратів	33	34	34	32	36	3	10	20	24	26	28	29	30
Ринок тютюнових виробів	5	5	5	5	28	7	19	39	53	64	72	78	82
Ринок іграшок і хобі	57	65	73	98	120	29	54	89	112	125	135	144	152

Джерело: [63]

Додаток 2.

Кількість онлайн-покупців в Україні у 2017-2029 роках, млн осіб.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Всього	4.2	5.2	6	6.8	7	7.1	7.6	8.1	8.6	8.8	9.2	9.5	9.6
Ринок краси та особистої гігієни	1.8	2.1	2.5	2.7	2.7	2.8	3.0	3.1	3.2	3.3	3.3	3.4	3.4
Ринок напоїв	1.6	1.9	2.3	2.6	2.7	2.7	3.0	3.2	3.4	3.5	3.6	3.7	3.7
Ринок магазинів DIY і будівельних товарів	0.9	1.1	1.2	1.4	1.5	1.5	1.7	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.1
Ринок електроніки	3.6	4.3	5.0	5.5	5.8	5.7	5.7	5.8	6.1	6.3	6.5	6.6	6.7
Ринок окулярів	1.8	3.0	3.5	3.9	4.0	4.1	4.4	4.6	4.8	5.0	5.9	6.0	6.1
Ринок моди	3.3	4.5	5.3	6.1	6.3	6.4	7.0	7.5	8.0	8.3	8.5	8.7	8.8
Продовольчий ринок	2.5	3.0	3.5	4.0	4.1	4.2	4.6	5.0	5.3	5.4	5.6	5.7	5.8
Меблевий ринок	1.7	2.0	2.2	3.0	3.3	3.3	3.7	4.0	4.3	4.5	4.7	4.9	5.0
Ринок товарів першої необхідності	1.9	2.0	2.1	2.2	2.0	2.0	2.0	2.1	2.2	2.3	2.3	2.3	2.4
Ринок предметів розкоші	2.8	3.3	3.8	4.5	4.5	4.6	5.0	5.3	5.6	5.8	5.9	6.8	6.9
Медіа-ринок	3.4	4.1	4.7	5.4	5.5	5.6	6.0	6.4	6.7	6.9	7.0	7.1	7.2
Безрецептурний ринок фармацевтичних препаратів	1.9	2.1	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	2.6	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8
Ринок тютюнових виробів	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7
Ринок іграшок і хобі	1.2	1.7	2.0	2.4	2.7	2.7	3.1	3.3	3.6	3.7	3.9	4.0	4.1










Джерело: [63]

### Додаток 3. Канва бізнес-моделі інтернет-магазину «ParaBass»

<b>Ключові партнери</b> 1.Співробітництво з виробниками та дистриб'юторами для отримання високоякісної аудіо техніки. 2.Партнерство з транспортними компаніями для забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції клієнтам	<b>Ключові дії</b> 1.Постачання високоякісної інноваційної аудіо техніки від виробників і дистриб'юторів. 2.Управління товарними запасами та забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам. 3.Інвестиції в маркетинг для залучення та утримання клієнтів. 4.Забезпечення відмінного обслуговування клієнтів.	<b>Ціннісна пропозиція</b> 1.Широкий асортимент якісної інноваційної аудіо техніки. 2.Конкурентоспроможна ціна. 3.Відмінне обслуговування клієнтів. 4.Зручний досвід онлайн-покупок	<b>Відносини з клієнтами</b> 1. Побудова та підтримка відносин із клієнтами завдяки чудовому обслуговуванню клієнтів. 2. Інвестиції в маркетинг для залучення та утримання клієнтів 3. Надання індивідуальних рекомендацій та допомоги клієнтам	<b>Сегменти споживачів</b> 1.Молодь, студенти. 2.Професіонали, бізнес-клієнти. 3.Геймери.
	<b>Ключові ресурси</b> 1.Платформа та веб-сайт інтернет-магазину. 2.Система управління запасами. 3. Міцні відносини з виробниками, дистриб'юторами та транспортними компаніями. 4.Досвідчені та обізнані члени команди.		<b>Канали</b> 1.Сайт інтернет-магазину. 2.Платформи соціальних мереж. 3.Маркетингові кампанії електронною поштою.	
<b>Структура витрат</b> 1.Вартість закупівлі продукції від виробників і дистриб'юторів. 2.Витрати на маркетинг і рекламу. 3.Вартість обслуговування сайту та платформи 4.Заробітна плата та винагороди членів команди			<b>Потоки доходів, грошових надходжень</b> Продаж аудіо техніки через інтернет-магазин	

Джерело: власна розробка.

Додаток 4. Шлях клієнта інтернет-магазину «ParaBass»

Етап шляху клієнта	Поінформованість	Вибір магазину	Вибір товару в магазині	Оформлення замовлення	Отримання замовлення	Звернення до служби підтримки	Використання продукту	Повторне замовлення	Рекомендації знайомим
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Дії клієнта</b>	Практична потреба, приклад знайомих	Порівняння альтернатив	Навігація по каталогу	Додати обрані товари до корзини, ввести дані для доставки	Отримання посилки, перевірка, оплата замовлення	Звернення через телефон, месенджер зі скаргами чи проблемами	Насолода від використання продукту	Робить знову замовлення на сайті магазину	Ділиться досвідом зі знайомими
<b>Цілі клієнта</b>	Немає чітких цілей	Знайти найкраще місце для покупки	Легко знаходити та порівнювати продукти	Оформити замовлення без особливих зусиль	Отримати замовлення у визначені строки	Отримати допомогу у разі потреби (несправність, інші проблеми)	Мати продукт який відповідає очікуванням	Повторити успішний попередній досвід	Поділитися враженнями, почуттями
<b>Точки дотику</b>	Рекомендації знайомих, соціальні медіа	Пошук, попередній досвід, рекомендації, реклама	Веб-сайт магазину	Веб-сайт магазину	Служба доставки (пошта)	Служба підтримки	Продукт, упаковка, інші матеріали	Веб-сайт магазину	Особисте спілкування, соціальні медіа
<b>Досвід клієнта</b>									
<b>Емоції клієнта</b>	Зацікавленість	Вимагає зусиль але викликає захоплення	Захоплення	Захоплення. Тривога у разі попередньої оплати	Задоволення, радість від отримання	Відчуває розчарування	Задоволений	Відчуває що це легко і просто	Сповнений позитивних вражень

## Продовження Додатку 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Цілі підприємства</b>	Привернути увагу та викликати інтерес до магазину	Підвищити кількість відвідувачів сайту	Збільшити вартість замовлення, конверсію	Збільшити продажі, конверсію	Доставити вчасно, зменшити час очікування	Збільшити успішність роботи служби підтримки	Зробити так, щоб продукт відповідав очікуванням	Покращити утримання і лояльність	Перетворити клієнтів на своїх прихильників
<b>Показники</b>	Охоплена аудиторія	Кількість відвідувачів сайту	Вартість замовлення, конверсія	Замовлення, конверсія	Вартість доставки, час доставки	Час очікування, відсоток успішно вирішених питань	Кількість відгуків	Рівень утримання, відтік, відсоток повторних покупок	Індекс споживчої лояльності (NPS)
<b>Організаційні заходи</b>	Організація маркетингових заходів	Організація маркетингових заходів	Оптимізація клієнтського досвіду	зробити процес оформлення замовлення легким та зручним	Перевірити товар перед відправкою, передати у службу доставки	Організувати службу підтримки клієнтів	Закупка товарів, які користуються попитом	Таргетований маркетинг, програма лояльності, та додаткові продажі	Інтеграція з соціальними медіа, програми лояльності
<b>Відповідальні</b>	Маркетолог, менеджер соціальних мереж	Маркетолог	Веб-розробник та дизайнер	Веб-розробник та дизайнер	Менеджер	Менеджер служби підтримки	Менеджер	Веб-розробник та дизайнер, маркетолог	Менеджер служби підтримки, веб-розробник
<b>Технологічні системи</b>	CRM, аналітика, Google Shopping	CRM, аналітика, Google Shopping	Веб-платформа	Веб-платформа	CRM, система моніторингу посилань	CRM, гаряча лінія, месенджери	CRM, аналітика	Веб-платформа, автоматизований маркетинг	Веб-платформа, канали у соціальних медіа

Джерело: власна розробка