

Отримано: 05.11.2025

Прийнято: 17.12.2025

Опубліковано: 23.12.2025

УДК 338.24:339.372

DOI: 10.30857/2786-5398.2025.6.6

Алла О. Касич

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ
БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ**

В статті досліджено процеси розвитку електронної комерції, яка здійснюється у різних формах та формах через використання цифрових технологій. Розвиток цифрових технологій та збільшення обсягів торгівлі стають основою формування та динамічного зростання електронної комерції. Проведений огляд наукових джерел дозволив виокремити актуальні напрями дослідження процесів розвитку електронної комерції, серед яких, питання удосконалення бізнес-моделей. На основі аналізу основних показників, які характеризують розвиток електронної комерції в світі, було визначено основні тенденції. Зростання електронної комерції відбувається порівняно високими темпами. Як показав аналіз очікується зростання ринку роздрібних продаж засобами цифрових технологій і у подальшому. Цьому будуть сприяти низку чинників, які пов'язані з розвитком економіки. Також було виокремлено перелік ключових чинників розвитку онлайн-шопінгу аналітики називають: зручність, широкий доступ, економічну ефективність, покращену логістику, мобільну доступність покупок. Зазначено, що на основі взаємодії трьох груп сторін, приватного бізнесу, державних адміністрацій та споживачів відбувається формування різних типів бізнес-моделей. Також було наведено основні характеристики бізнес-моделей. Наголошено, що існує шість типів моделей електронної комерції: посередницька, рекламна, «пряма», торговельна, інформаційні та підписна. Для проведення стратегічного аналізу бізнес-моделей електронної комерції було запропоновано перелік основних показників, які традиційно використовуються в процесі дослідження та які враховують специфіку розвитку електронної комерції.

Ключові слова: *онлайн-ритейл; електронна комерція; бізнес-модель; стратегічний аналіз; ефективність; ключові чинники.*

Alla O. Kasych

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE EFFICIENCY
OF ONLINE RETAIL BUSINESS MODELS**

The article examines the processes of development of e-commerce, which is carried out in various forms and forms through the use of digital technologies. The development of digital technologies and the increase in trade volumes become the basis for the formation and dynamic growth of e-commerce. The review of scientific sources allowed us to identify relevant areas of research into the processes of development of e-commerce, including the issue of improving business models. Based on the analysis of the main indicators characterizing the development of e-commerce in the world, the main trends were identified. The growth of e-commerce is taking place at a relatively high pace. As the analysis showed, the growth of the retail sales market using digital technologies is expected to continue in the future. A number of factors related to the development of the economy will contribute to this. A list of key factors for the development of online shopping was also identified, which analysts call: convenience, wide access, economic efficiency, improved logistics, mobile accessibility of purchases. It was noted that different types of business models are formed based on the interaction of three groups of parties, private business, state administrations

and consumers. The main characteristics of business models were also given. It was emphasized that there are six types of e-commerce models: intermediary, advertising, "direct", trade, information and subscription. To conduct a strategic analysis of e-commerce business models, a list of key indicators was proposed, which are traditionally used in the research process and which take into account the specifics of the development of e-commerce.

Keywords: online retail; e-commerce; business model; strategic analysis; efficiency; key factors.

Постановка проблеми. Електронна комерція це процес здійснення у різних формах та співвідношеннях комерційних операцій засобами інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідно розвиток технологічних досягнень і у подальшому буде сприяти розвитку електронної комерції та впливати на розвиток світової економіки в цілому.

Для компаній, які будуть намагатись зберегти свою конкурентоспроможність, адаптація до цих процесів буде набувати все більшого значення. Підприємства будуть потребувати не лише активного впровадження цифрових технологій у процеси функціонування, а й комплексного аналізу клієнтоорієнтованої діяльності та провадження ефективних бізнес-моделей управління. Саме тому, питання вибору бізнес-моделей розвитку онлайн-ритейлу є актуальними та потребують дослідження.

Аналіз останніх публікацій за темою. Питання розвитку онлайн-ритейлу мають велику актуальність, що підтверджується рівнем розробки всього комплексу пов'язаних питань. Серед найбільш важливих напрямів дослідження за темою слід вказати аналіз понятійного апарату, дослідження тенденцій розвитку, визначення ефективних бізнес-моделей, інших.

Так, І. Бабух та В. Нікульча дають комплексну характеристику теоретичної конструкції електронної комерції, зокрема предмета, об'єкта, суб'єкта та рівнів функціонування [1]. Важливим є те, що вчені визначають необхідність усунення державою інституційних і технологічних бар'єрів, які гальмують розвиток транснаціональної електронної комерції, та забезпечують умови для розбудови цифрової інфраструктури [1].

Д.Д. Євтушенко розкрив поняття «електронний бізнес», «електронна комерція», «Інтернет-торгівля» та визначив їх співвідношення. Автор розробив структуру електронного бізнесу, до «якої включив електронну комерцію, головною ознакою якої є використання інформаційних ресурсів для співробітництва з партнерами з приводу реалізації товарів/послуг» [3].

Д.В. Крилов розглядає, з одного боку, електронну комерцію як окремий вид електронного бізнесу, а з іншого боку, як невід'ємний елемент економіки все більшої кількості країн [5].

Л. Березовська та А. Кириченко аналізують розвиток електронної комерції в Україні та країнах ЄС, але основний акцент роблять на дослідженні моделі B2G. Вони також прогнозують, що після війни електронна комерція стане потужним драйвером розвитку національної економіки [2].

С. Повна та Ю. Олифіренко досліджували особливості розвитку електронної комерції в Україні та зробили висновок щодо недосконалості нормативної бази, низького доступу до Інтернету, низького рівня довіри споживачів до онлайн торгівлі, а також відсутністю фахівців відповідної кваліфікації на підприємствах [6].

Не зважаючи на певний рівень розроблення проблематики розвитку електронної комерції, питання, зокрема стратегічного аналізу бізнес-моделей, потребують проведення системних досліджень.

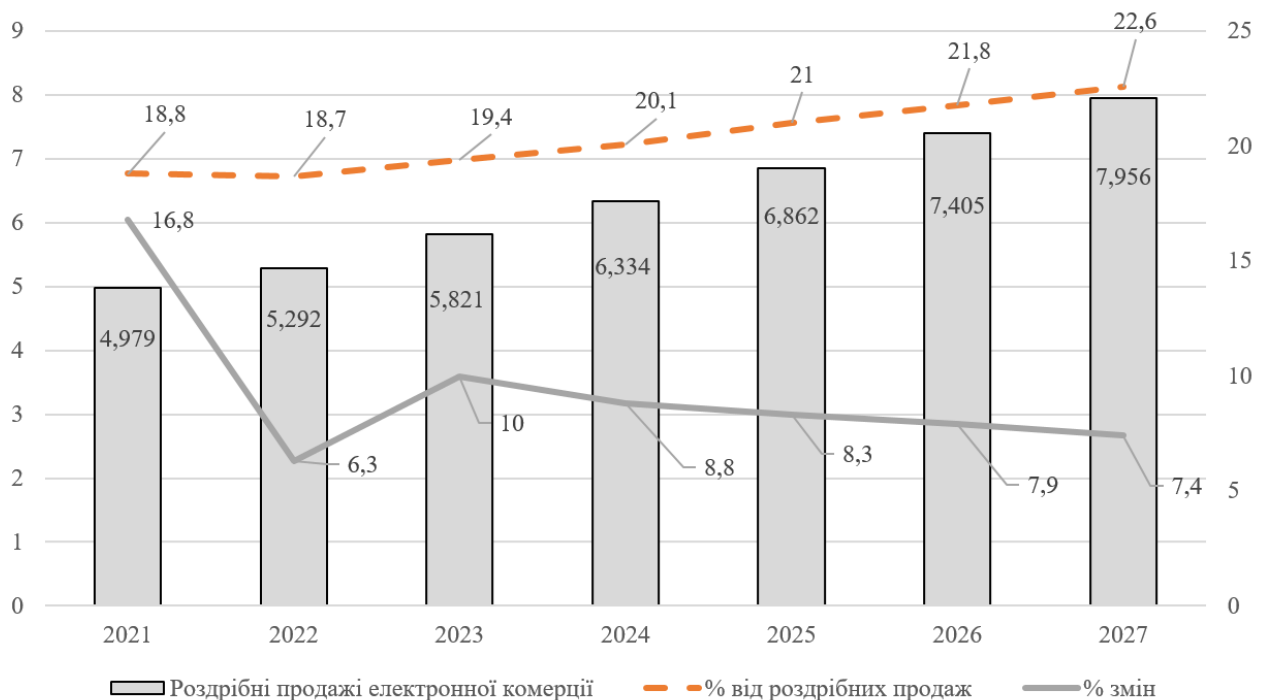
Метою даної статті є дослідження умов розвитку бізнес-моделей електронної комерції, які використовуються бізнесом в даний час та потребують аналізу з позицій стратегічного розвитку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Електронна комерція впродовж останніх років стрімко розвивалась. Так, в 2025 році 2,77 млрд людей зробили свої покупки в он-лайн, а це означає, що третина населення світу користується перевагами електронної комерції [8].

Лідером за кількістю онлайн покупців є Китай (904,6 мільйонів онлайн-покупців), тоді коли навіть в США кількість таких покупців складає 288,45 млн осіб в 2025 році [8].

В країнах ЄС частка підприємств, які мали електронні продажі, зросла з 18,93% у 2014 році до 23,59% у 2024 році. Оборот підприємств, отриманий від електронних продажів, за той самий період збільшився на 3,06 процентних пункти (п.п.), а саме з 16,43% до 19,49% [9].

Роздрібні продажі електронної комерції в світі у динаміці наведено на рис. 1.



Джерело: побудовано автором за даними [8].

Рис. 1. Роздрібні продажі електронної комерції

Наведені дані свідчать про те, що сектор електронної комерції зростає дуже швидко:

по-перше, обсяги роздрібних продаж в рамках електронної комерції впродовж останніх років суттєво зросли. Глобальні продажі в електронній комерції становили 6,86 трильйона доларів у 2025 році, що на 8,37% більше, ніж у 2024 році. Середньорічні темпи зростання склали 10,1%. Очікується й подальше зростання обсягів роздрібних продаж електронної комерції, хоча темпи, ймовірно, знизяться;

по-друге, частка електронної комерції в загальному обсязі роздрібною торгівлі складає 21% і поступово зростає.

Серед ключових чинників розвитку онлайн-шопінгу аналітики називають:

- зручність – здійснення покупок будь-де та будь-коли;

- широкий доступ – електронна комерція забезпечує доступ до світових ринків товарів та послуг;
- економічну ефективність, яка полягає в можливості скористатись кращими цінами;
- покращену логістику забезпечується оптимізацією доставки;
- мобільну доступність мобільних покупок [7].

Продажі продовжуватимуть зростати зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 7,8% між 2025 і 2027 роками та досягнуть 8 трильйонів доларів до 2027 року. Зростання буде більш ніж удвічі вищим порівняно з фізичними магазинами. Це показує, що електронна комерція стає більш прибутковим вибором для компаній у всьому світі.

Електронна комерція може включати взаємодію всередині та між щонайменше трьома групами сторін: приватний бізнес (В); державні адміністрації (ДА); та споживачі/громадяни (С). У таблиці 1 наведено класифікацію та характеристики основних моделей електронної комерції (взаємодії між трьома сторонами: приватним бізнесом, державної адміністрації та споживачами).

Враховуючи масштаби розвитку електронної комерції актуальним є завдання узагальнення характеристик існуючих бізнес-моделей з позицій їх стратегічного розвитку, основою чого є стратегічний аналіз.

Таблиця 1

Бізнес-моделі розвитку електронної комерції

Бізнес-моделі	Характеристики	Приклади
B2C (бізнес-споживча)	продаж кінцевим споживачам	Nike, Walmart
B2B (бізнес-бізнесу)	бізнес здійснює продаж бізнесу	Alibaba
C2C (споживач-споживачу)	споживачі контактують через платформи	eBay, OLX, Facebook Marketplace
C2B (споживач-бізнесу)	продаж на основі фрілансу	Upwork
Модель передплати	регулярний дохід від пропонуванних товарів, послуг	Netflix, Dollar Shave Club
B2PA (від бізнесу до державного управління)	публічні торги через електронну комерцію	дороги, школи, інше
РА2РА (державне управління для державного управління)	спільний урядовий порядок денний	сфера безпеки
РА2С (державне управління для клієнтів/громадян)	Електронна комерція, електронні послуги та теледемократія	Дія, ЦНАПи, інші

Джерело: складено автором за даними [3, 6, 7].

Загалом, наприклад К.Р. Іванов, виокремив шість типів бізнес-моделей електронної комерції та дав їм характеристику: посередницьку модель – базується на залученні посередників; рекламну модель – базується на використанні реклами, як базисного інструмента; «пряму» модель – передбачає прямий контакт виробника та покупця; торговельну модель вирізняє розвинену інфраструктуру дистрибуції, зокрема, через веб-сервера; інформаційну модель, яка базується на накопиченні та поширенні інформації; підписну модель – передбачає попередню підписку [4]. Т. Kinder, який вивчав теорію електронної комерції, розглядав такі основні характеристики електронної комерції як інтерактивність, зв'язність та гнучкість [10].

Основою аналізу операцій електронної комерції є декомпозиція самих операцій, які базуються на трьох складових обміну та їх особливостях: пошук, оцінку та трансакція. Виконання пошуку у віртуальному середовищі може виявитися швидшим та менш дорогим для клієнтів. Другим етапом обміну є винесення судження про інформацію, а в умовах

цифрового середовища це зробити значно простіше, особливо беручи до уваги можливі відгуки користувачів. На підставі аналізу відбувається обмін, який також використовує електронні платіжні системи.

Базуючись на поєднанні технологічної адаптивності, клієнтоорієнтованих підходів та стратегічного бачення розвитку електронної комерції визначимо основні показники, які доцільно використовувати в процесі стратегічного аналізу бізнес-моделей.

Бізнес-модель відображає, з одного боку, структуру функціональних сфер діяльності компанії, а з іншого боку, має чіткі індикатори ефективності. Відповідно вибір та удосконалення бізнес-моделей можна віднести до стратегічних управлінських рішень.

Кожна бізнес-модель має свої особливості, а отже показники ефективності, які враховують та відображаються специфіку. Для всіх бізнес-моделей електронної комерції важливими для аналізу є такі показники та індикатори: стартові інвестиції, масштаби виробництва, торгові марки, поточні витрати, кількість замовлень, рівень конкуренції, обсяги реалізації, ціни, асортимент, якість, сегмент ринку, терміни реалізації, обсяги реалізації, форми доставки, час очікування, прибуток.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, електронна комерція все частіше розглядається вченими не як динамічна тенденція, а як майбутнє роздрібною торгівлі, основними характеристиками якої є: технологічні інновації, зміни у поведінці споживачів, необмежені можливості зростання. Незважаючи на те, що суб'єктами електронної комерції лише три можливих групи – бізнес, споживач, держава, відбувається ускладнення бізнес-моделей їх взаємодії. Для стратегічного аналізу пропонується використовувати групу традиційних економічних та фінансових показників, які дозволять здійснювати постійний моніторинг ефективності бізнес-моделей електронної комерції.

References

Література

1. Babukh, I., & Nikulcha, V. (2025). Kliuchovi kharakterystyky elektronnoi komertsii ta problemy yii rozvytku v Ukraini [Key characteristics of electronic commerce and problems of its development in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (204), 30–36. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.30-36> [in Ukrainian].
1. Бабух І., Нікульча В. Ключові характеристики електронної комерції та проблеми її розвитку в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.30-36>.
2. Berezovska, L., & Kyrychenko, A. (2022). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini ta YeS [Development of electronic commerce in Ukraine and the EU]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> [in Ukrainian].
2. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>.
3. Yevtushenko, D. D. (2014). Elektronnyi biznes, elektronna komertsii, internet-torhivlia: sutnist ta vzaiemozviazok poniat [E-business, e-commerce, e-commerce: essence and interconnection of concepts]. *Business Inform*, (8), 184–188. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000231399> [in Ukrainian].
3. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000231399>.
4. Ivanov, K. R. (2024). Elektronna komertsii: sutnist, funktsii, formy ta suchasnyi stan [Electronic commerce: essence, functions, forms and current
4. Іванов К. Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*.

- state]. *Actual economic problems*, 6(276), 183–194. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Kyrylo-Ivanov-183-194.pdf [in Ukrainian].
5. Krylov, D. V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of electronic commerce in Ukraine in modern conditions]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> [in Ukrainian].
6. Povna, S., & Olifyrenko, Yu. (2023) Elektronna komertsiiia ta tsyfrovyi marketynh u rozvytku nationalnykh pidpriemstv [Electronic commerce and digital marketing in the development of national enterprises]. *Problems and prospects of economics and management*, 2(30), 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73) [in Ukrainian].
7. Sharma, A. (2025). The Rise of E-Commerce: Understanding the Global Shift in Retail. *Telfer Business Journal*. 2025. URL: <https://telferbusinessjournal.com/articles/the-rise-of-e-commerce-understanding-the-global-shift-in-retail>.
8. SellersCommerce (2025). 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>
9. Eurostat (n.d.). E-commerce statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
10. Kinder, T. (2002). Emerging e-commerce business models: an analysis of case studies from West Lothian, Scotland. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 130–151. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060210436718>.
2024. № 6 (276). С. 183–194. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Kyrylo-Ivanov-183-194.pdf.
5. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
6. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2(30). С. 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73).
7. Sharma A. The Rise of E-Commerce: Understanding the Global Shift in Retail. *Telfer Business Journal*. 2025. URL: <https://telferbusinessjournal.com/articles/the-rise-of-e-commerce-understanding-the-global-shift-in-retail>.
8. 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). *SellersCommerce*. June 19, 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>
9. E-commerce statistics. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
10. Kinder T. Emerging e-commerce business models: an analysis of case studies from West Lothian, Scotland. *European Journal of Innovation Management*. 2002. No. 5 (3). С. 130–151. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060210436718>.