

УДК 338.33:339.162.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-9>

МОЖЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

О. І. ШАЛЕВА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики;

І. С. СЕРЕДА

здобувач,
Львівський торговельно-економічний університет

Анотація. *Мета статті* полягає в дослідженні особливостей трансформації бізнес-процесів сучасного роздрібного торговельного підприємства на основі диверсифікації напрямів функціонування шляхом створення інтернет-магазину. **Методика дослідження.** Дослідження ґрунтується на емпіричних методах, використання яких сприяло спостереженню та опису; на теоретичних методах, що дозволили провести науковий аналіз, синтез, абстрагування й пояснення та методах логічного узагальнення результатів, що забезпечило формулювання висновків проведеного дослідження. **Результати.** Визначено завдання диверсифікації діяльності роздрібних торговельних підприємств шляхом створення інтернет-магазинів; описано процес створення інтернет-магазинів та їх переваги перед традиційними офлайн-підприємствами роздрібною торгівлі в контексті організації процесів продажу, формування асортименту та рівня ефективності; виявлено чинники ефективності інтернет-магазину як напрямку диверсифікації роздрібного торговельного підприємства, зокрема синергію диверсифікації і цифровізації, вибір ефективної моделі диверсифікації та незначний вплив на функціонування основної бізнес-моделі; запропоновано алгоритм процесу диверсифікації роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину та проаналізовано зміст його основних етапів; охарактеризовано показники ефективності інтернет-магазину як специфічного комерційного проекту. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті запропоновано алгоритм диверсифікації роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину та досліджено популярні технологічні інструменти, які застосовуються для практичної реалізації цих процесів. Як наслідок, положення цього дослідження можуть бути використані як власниками бізнесу, котрі планують диверсифікувати та масштабувати свій бізнес, а також вченими для подальших наукових розробок.

Ключові слова: роздрібне торговельне підприємство, диверсифікація, бізнес-процес, інтернет-магазин, вебсайт, ефективність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічного ринкового середовища, зумовленого активною світовою глобалізацією, науково-технічним прогресом і, разом з тим, посиленням фінансово-економічної кризи, пов'язаної з наслідками пандемії COVID-19 та російської збройної агресії, сучасні роздрібні торговельні підприємства потребують забезпечення сталої діяльності в довгостроковій перспективі. Одним із найбільш ефективних методів вирішення цієї проблеми є диверсифікація, завдяки якій суб'єкти бізнесу адаптуються до змін економічного середовища, посилюють свої конкурентні позиції на ринку та ефективно використовують можливості розвитку.

Останніми роками суттєво зросла роль комерційних структур, які шляхом цифрових трансформацій давали змогу забезпечити максимальну мобільність і масштабність бізнесу, широкий асортимент товарів і послуг за умови високої ефективності як його власникам, так і споживачам. Саме таким типом комерційних структур і є інтернет-

магазини, створення яких забезпечує виведення бізнесу на принципово новий рівень для традиційних роздрібних торговельних підприємств.

За результатами опитувань понад 70% респондентів у світі протягом останніх років зазначають, що відвідування традиційних офлайн-магазинів не залишають у них приємних емоцій: витрачається багато часу на покупку, важко знайти чи підібрати потрібні товари, складно знайти новинки тощо [1]. При цьому і в Європі, і в США спостерігається тенденція, коли традиційні підприємства роздрібною торгівлі створюють інтернет-магазини для охоплення тих категорій потенційних клієнтів, яким зручніше та вигідніше знаходити та придбавати товари в мережі. В Україні ситуація є дуже схожою, а з початком карантинних обмежень і, особливо, бойових дій вона суттєво посилилася через турботу про власну безпеку та складнощі з переміщенням споживачів. Так, за даними опитування Smart Shopper 2021 від компанії Google під час пандемії COVID-19 73% українців стали значно більше купувати товарів онлайн, причому споживачі стверджували, що

така поведінка буде зберігатися ними і після припинення карантинних обмежень. У 2021 р. частка онлайн-покупок в Україні зросла до 36% проти 31% у 2019 р. На початку лютого 2022 р. хмарна платформа для створення інтернет-магазинів Хорошоп [23] обслуговувала майже 3200 інтернет-магазинів, які в цей час обробляли близько 16-20 тис. замовлень щодня [2].

Збройне вторгнення росії практично зупинило вітчизняну інтернет-торгівлю: в перший тиждень війни кількість замовлень складала лише 5-7% довоєнного показника. Стагнація ринку зберігалася майже до середини березня, коли продавці почали активно відновлювати роботу. Справжній прорив стався у травні 2022 р., коли за три тижні продавці закріпилися на рівні 85% від показників довоєнного часу, а у листопаді цього ж року було отримано 120-140% замовлень від довоєнних показників. Все це свідчить про те, що інтернет-магазини є ефективними навіть в складних ситуаціях економічного та безпекового характеру, забезпечуючи максимальну гнучкість і стійкість торговельного бізнесу та якісне задоволення потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади диверсифікації як стратегічного напрямку розвитку суб'єктів господарювання досліджували Ансофф І. [3], Богуславський С., Івченко Л., Момот В., Панін А., Портер М., Прилуцький А. [4], Цогла О. Специфіка диверсифікації в контексті процесу розвитку торговельних підприємств була предметом дослідження Гассенхаймера Дж., Донець Л., Кавун О., Морщенок Т. [5], Шимко О. Водночас Бахарєва Я. [6], Ванг І., Кеннет С. [7], Ковальова О. [8], Лукачина С., Похилько С., Терещенко Е. та ін. традиційно розглядали в своїх працях інтернет-магазини лише в якості однієї з найпопулярніших моделей електронної комерції, а не як можливий результат диверсифікації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей та інструментів трансформації бізнес-процесів сучасного роздрібного торговельного підприємства на основі диверсифікації напрямів функціонування шляхом створення інтернет-магазину.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Диверсифікація на думку І. Ансоффа – це стратегія, що дає підприємству змогу використовувати наявні переваги в нових галузях діяльності за умов суттєвої мінливості середовища господарювання [3, с. 15]. Диверсифікацію ж діяльності в загальному розумінні можна охарактеризувати як сукупність особливих переорієнтаційних процесів, котрі характеризуються змінами напрямку функціонування суб'єкта бізнесу з метою формування нових перспектив, пов'язаних із можливістю продовження його

господарської діяльності в іншому або суміжному напрямі [5, с. 396]. Досить часто диверсифікація діяльності стає додатковим елементом політики розширення – наприклад, при виході на нові ринки, формуванні нових категорій цільової аудиторії або залученні нових потенційних споживачів товарів і послуг підприємства. Також у ряді випадків диверсифікація діяльності підприємства може стати ефективним чинником, який формує додатковий потенціал в умовах погіршення його результативності, перетворюючись на інструмент відновлення компанії та переходу її на стадію росту.

Водночас диверсифікація напрямів діяльності підприємства є достатньо складним процесом, котрий потребує виконання компанією значної кількості функцій щодо проектування, аналітичного оцінювання, прогнозування, які є основою для обґрунтування первних напрямів диверсифікації, розробки оптимальних стратегій диверсифікації та раціонального вибору інструментів організації останніх.

Слід зазначити, що створення інтернет-магазину як процес трансформації бізнес-процесів та диверсифікація напрямів діяльності дуже близькі за своєю сутністю. Так, диверсифікація є стратегією встановлення нових цільових орієнтирів щодо просування товарів (послуг) і формування напрямів діяльності. Інтернет-магазин же як інструмент диверсифікації поєднує в собі всі необхідні елементи організації процесу диверсифікації, реалізуючи таким чином цілий ряд внутрішніх завдань (рис. 1) [9, с. 76].

У відповідності з Законом України «Про електронну комерцію» інтернет-магазин – засіб для представлення або реалізації товару, роботи чи послуги шляхом вчинення електронного правочину. На нашу думку, таке визначення є надто узагальненим і не повністю розкриває сутність цього виду бізнес-структур. Тому інтернет-магазин можна охарактеризувати як інтерактивний вебсайт у категорії B2C, основними функціями якого є надання інформації про товар чи послугу, прийняття замовлення на купівлю, пропозиція користувачу варіанта розрахунку та способу одержання його замовлення, а також надання користувачам додаткових сервісів. Різниця між діяльністю інтернет-магазинів і традиційних (офлайнових) підприємств роздрібною торгівлі охарактеризована в табл. 1 [10].

Загалом інтернет-магазин як модель ведення бізнесу, дає змогу вирішити ряд завдань, важливих для роздрібних торговельних підприємств, які ведуть свою діяльність традиційним способом [6, с. 65]:

- максимальне охоплення (просторове та часове) та порівняно просте залучення потенційних споживачів;
- автоматизація процесу продажу товару;

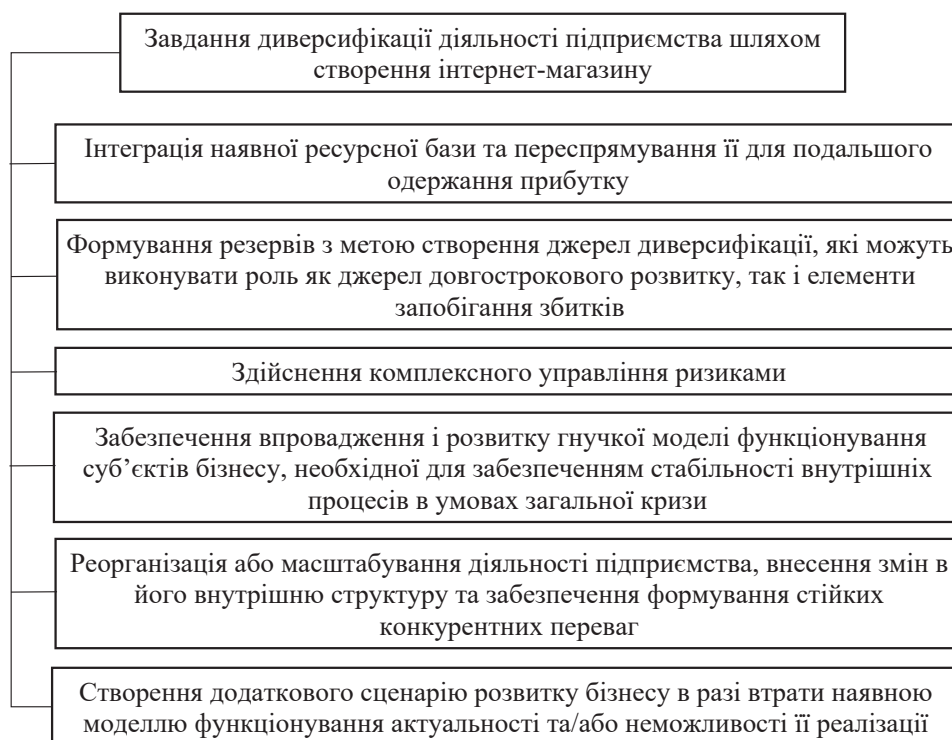


Рис. 1. Завдання диверсифікації діяльності торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину

Таблиця 1

Порівняльна характеристика діяльності традиційних роздрібних торговельних підприємств та інтернет-магазинів

Порівняльна ознака	Вид торговельного підприємства	
	Традиційний магазин	Інтернет-магазин
Місце придбання товарів	Торговий зал магазину	Сайт інтернет-магазину
Сегмент споживачів	Обмежений територіальною доступністю закладу	Необмежений, будь-які споживачі товару незалежно від локації
Асортимент пропонованих товарів	Обмежений, проте відносно стабільний з урахуванням стійкого попиту	Широкий, проте нестабільний, часто – під замовлення
Ціни на товари	Вищі ніж в інтернет-магазинах	Переважно нижчі, ніж в традиційних магазинах
Підстава для прийняття рішення покупцем про купівлю товару	Наявність товарів, їх органолептичні характеристики, товарні цінники	Візуальне зображення товару (фото чи відео), прайс-листи
Контакт з товаром при виборі	Безпосередній	Відсутній
Можливість вибору конкретного екземпляру серед аналогічних товарів	Наявна при демонстрації або відкритому викладенні товарів	Відсутня
Особистий контакт покупця і продавця	Безпосередній під час вибору товару (в формі консультації) і при оплаті та відпуску товару	Віртуальний під час замовлення товару; консультація телефоном чи за допомогою електронних каналів зв'язку – в разі необхідності
Форма оплати	Безпосередній розрахунок готівкою чи платіжною електронною картою	Оплата за рахунком (зазвичай попередня) через систему електронних платежів
Одержання товару після оплати	Відразу після оплати товару	Після доставки товару покупцеві
Витрати обігу	Відносно високі у зв'язку зі значною ланковістю товаропросування	Відносно низькі
Вигода для покупців	Одержання придбаних товарів відразу після придбання	Спрощення процесу придбання товарів, економія часу, зазвичай нижчий рівень цін
Вигода для торговельного підприємства	Виявлення споживчих переваг безпосередньо при спілкуванні зі споживачами	Зниження витрат обігу, оперативний контроль попиту

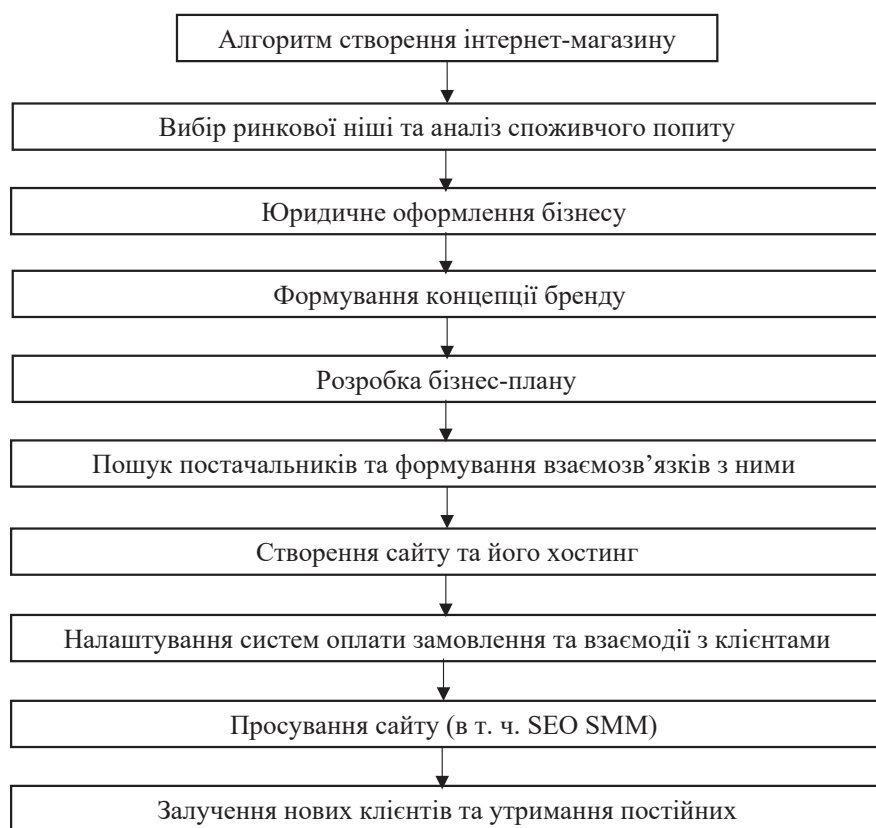


Рис. 2. Базовий алгоритм створення інтернет-магазину

– можливість представлення різнопланової інформації про пропонований товар (фото, відео, текстові описи та відгуки покупців);

– автоматизація обліку наявності товарів та взаємодії з їх постачальниками;

– підвищення лояльності клієнтів;

– можливість ґрунтовного аналізу показників ефективності за допомогою спеціальних аналітичних інструментів (наприклад, Google Analytics);

– системне управління бізнесом.

Базовий алгоритм створення інтернет-магазину продемонстровано на рис. 2 [11].

Водночас потрібно усвідомлювати, що крім потенційних переваг диверсифікація напрямів діяльності також спричиняє появу значної кількості ризиків, пов'язаних зі складністю управління новими напрямками, потребою в їх ресурсному забезпеченні, можливими наслідками неефективно обраного напрямку, виникненням додаткових витрат, складністю забезпечення ефективної структури управління та кореляцією з основною діючою бізнес-стратегією, високою потребою в інвестиціях, посиленням конкурентної боротьби тощо.

Враховуючи перелічені вище ризики, диверсифікація напрямів діяльності роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину однак володіє рядом переваг перед розвитком бізнесу в офлайн та є ефективним

способом трансформації бізнес-процесів. Цьому сприяють ряд чинників (рис. 3) [12, с. 145].

Цифровий формат та орієнтація на ведення бізнесу в мережі Інтернет забезпечують роздрібному торговельному підприємству додаткові переваги, насамперед – можливості щодо територіального розширення меж його функціонування, оскільки, як вже зазначалося, для інтернет-магазинів неактуальні обмежувальні чинники територіального віддалення від потенційних покупців. Також слід врахувати активні темпи розвитку ринку електронної комерції (частка електронної комерції в українському ритейлі за 2022 р. зросла з 9% до 11-12%, незважаючи навіть на російську агресію) і можливості відкриття суміжного напрямку та розвитку бренду компанії, що працює на територіально віддалені локації. Все це дає можливість суттєво збільшити аудиторію споживачів. Крім того, залучення нових клієнтів практично не потребує витрат на формування офлайнової інфраструктури [13].

Інтернет-магазин, створений з метою диверсифікації та трансформації бізнесу, може стати додатковим напрямом діяльності, що забезпечує надходження коштів завдяки побудові моделі, котра поєднує декілька типів диверсифікації: зокрема диверсифікації виробництва, бізнесу, капіталу, цін і діяльності. Ці напрями диверсифікації можна ефективно комбінувати в структурі



Рис. 3. Чинники ефективності інтернет-магазину як напрямку диверсифікації роздрібного торговельного підприємства

діяльності роздрібного торговельного підприємства. Наприклад, інтернет-магазин може використовувати стратегію диверсифікації цін і діяльності, що виражається у формуванні нової цінової політики на певному ринку; при цьому торговельне підприємство створює новий продукт, який враховує особливості попиту цього ринку.

Також для створення інтернет-магазину загальною характерною ознакою є незначний вплив на основну бізнес-модель за умови відсутності великих і складних витрат на здійснення диверсифікаційних процесів. У цьому контексті диверсифікація – це досить складний процес, який може бути призупинений або й повністю припинений у разі появи певних негативних факторів, втрати актуальності, необґрунтованості за умови зміни зовнішніх умов або й виявлення недоліків сформованої моделі. При цьому зазначений незначний вплив виявляється у формі незалежності від інших напрямів діяльності, оскільки диверсифікація є додатковим елементом діючої бізнес-моделі. Разом з тим диверсифікація може потребувати значних ресурсів, зокрема витрат на розробку стратегічного проєкту. Якщо ж у разі використання значних фінансових ресурсів обраний напрям диверсифікації діяльності виявиться неефективним, то підприємство втратить кошти, котрі могли б бути використані для розвитку основного напрямку діяльності [14].

Відповідно процес диверсифікації напрямів діяльності роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину, що має на меті трансформацію бізнесу та враховує потенційні ризики, може виглядати так (рис. 4) [15].

Найчастіше на практиці роздрібні торговельні підприємства одночасно поєднують кілька типів диверсифікації, зокрема диверсифікацію капіталу, диверсифікацію діяльності та диверсифікацію цін [16].

В основі диверсифікації капіталу лежить пошук і впровадження способів збереження зароблених коштів при мінімальних вкладеннях. Така мета досягається шляхом часткового наявного використання капіталу. При цьому певна частка наявних

коштів інвестується у декілька не пов'язаних між собою компаній, що дає змогу скоротити ризики, які загрожують активам суб'єкта бізнесу.

Метою диверсифікації діяльності, як уже зазначалося, є розширення сфер впливу та інтересів суб'єкта бізнесу. Основою цього типу диверсифікації є можливість зміни стратегії подальшого розвитку торговельного підприємства.

Диверсифікація цін забезпечується шляхом регулярного аналізу попиту та забезпечення найкращої пропозиції торговельним підприємством. У процесі її реалізації підприємство зберігає діючу модель діяльності, а збільшення обсягів реалізації товарів досягається гнучким підходом в процесі формування їх вартості: асортимент формується з товарів різних цінових категорій для охоплення якомога більше споживачів з різним рівнем купівельної спроможності. Ця диверсифікація спрямована на освоєння нових груп цільової аудиторії. При цьому для її ефективного впровадження потрібно розробити маркетингову стратегію і застосовувати системний підхід до просування товарів у межах ринку збуту [16].

Поєднання перелічених типів диверсифікації зазвичай позиціонує інтернет-магазин як високофункціональний сервіс з доступним рівнем цін і наявністю акційних пропозицій, які не мають територіальних обмежень і є максимально доступними. Завдяки цьому забезпечується ефективно масштабування компанії та формування додаткових конкурентних переваг торговельного підприємства.

Проєкт реальних інвестицій зазвичай передбачає створення і функціонування інтернет-магазину шляхом використання внутрішніх фондів і резервів, які торговельне підприємство скеровує на реалізацію диверсифікаційних процесів. Крім того, він дає змогу впроваджувати практично ті ініціативи, до яких складно залучити інвесторів (переважно через їх невисоку потенційну прибутковість або високий рівень можливого ризику) [17].

Надзвичайно важливе значення в диверсифікаційних процесах має стадія розробки сайту інтернет-магазину, адже від її результатів залежить



Рис. 4. Алгоритм процесу диверсифікації роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину

подальша ефективність всього проєкту. В умовах нестабільного ринку підприємцям складно виділити окремий бюджет на індивідуальну розробку інтернет-магазину з нуля. Одним із найпростіших та найдешевших варіантів виходу з такої ситуації є використання конструкторів сайтів.

Конструктор сайту – це програмне забезпечення для створення сайту у візуальному редакторі без спеціальних знань з програмування. Як правило, конструктор сайту є окремою самостійною послугою, але може надаватися як додаткова хостинговими компаніями. Зазвичай він пропонує шаблони на вибір, які надають сайтам різного вигляду, функцій, можливостей, а також додаткових можливостей для налаштування. Багато конструкторів вебсайтів пропонують безкоштовний рівень доступу для створення базових вебсайтів, а також плани вищого рівня з додатковими функціями преміум-класу або надбудовами, такими, як власні доменні імена. Серед найкращих конструкторів сайтів можна назвати Wix, Squarespace, Shopify, Tobiz, Nethouse, Hostiq [18].

Усі сайти комерційного характеру, які можна створити за допомогою конструкторів, поділяються на три види [19]:

1. Сайт-візитівка.
2. Корпоративний або багатосторінковий сайт.
3. Промосторінка або лендінг.

Головне завдання сайту-візитівки – лаконічно й змістовно презентувати компанію або певний продукт. Такі вебсайти створюються дуже швидко, тому що складаються з однієї або декількох сторінок (у середньому до 10). На них відображається основна інформація про послуги або продукти компанії, але без детального опису всіх пропозицій. Сайти-візитівки призначені для налагодження зв'язку між клієнтом та бізнесом для надання консультацій та здійснення замовлень. Тобто, вони радше підходять підприємствам, які готові опрацювати замовлення телефоном та багато спілкуватись із замовниками. Форма зворотного зв'язку є обов'язковим атрибутом таких сайтів.

Багатосторінковий сайт дає змогу повною мірою описати власні послуги та товари. За допомогою конструктора можна додати на корпоративний сайт сторінки з новинами та акціями, галерею з фото/відео та іншу інформацію на власний розсуд. Очевидно, що запуск такого сайту вимагає більше часу та ресурсів на відміну від візитівки. Більш того, багато конструкторів сайтів мають обмеження на дисковий простір і кількість сторінок. Це означає, що за створення багатосторінкового майданчика підприємству скоріш за все доведеться заплатити додаткові кошти.

Лендінг або односторінковий сайт створюється для просування одного товару, послуги чи бренду.

Розробка такої самостійної вебсторінки має сенс, якщо торговельне підприємство спеціалізується на наданні однієї послуги або якщо планує продати один конкретний продукт. В інших випадках лендінг створюється на додаток до корпоративного сайту. Метою лендінгу є збільшення конверсії та продажів. Він має заохочувати клієнтів зателефонувати, замовити чи придбати продукт, або хоча б лишити свої персональні дані для зворотнього зв'язку. Такий сайт може презентувати не лише товар чи послугу, але й унікальну пропозицію, наприклад, певну акцію.

Незважаючи на простоту функціонування конструкторів сайтів, вони мають ряд недоліків: шаблонні дизайни створюваних сайтів, низька швидкість завантаження і обмежена структура сайту, складнощі з просуванням сайтів у пошукових системах та ін.

Окрім конструкторів, серед власників офлайн-бізнесу сьогодні мають попит SaaS-платформи – програмні сервіси для формування інтернет-магазинів на їх основі (від англ. Software as a service – програма як послуга). Такі магазини мають всі необхідні технологічні інструменти для ефективного функціонування та розвитку [20]:

– «гнучкий» дизайн (у будь-який момент можна покращити інтерфейс та налаштувати дизайн під власні потреби;

– великий каталог: від 500 до 50 тис. одиниць товарів;

– адаптація під будь-які типи мобільних пристроїв;

– можливість додавати нові мовні версії;

– інтеграції з маркетплейсами, Google Shopping, Facebook.

– інтеграції з логістичними операторами та різноманітними платіжними системами.

Найбільш популярними в Україні сервісами такого типу є вже згадувана хмарна платформа Хорошоп і платформа створення брендів інтернет-магазинів Shop-Express.

Обов'язковим елементом процесу диверсифікації діяльності роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину є тестовий запуск останнього. Це забезпечує організаційно-технічну перевірку реалізованого проєкту: перевірку функціоналу сайту, налаштування його основних алгоритмів дії, виявлення «вузких місць» і їх ліквідацію, контроль системи оплати та доставки покупок, подальше нарощування потужності. Також під час тестового періоду можна виявити додаткові ризики, які не було враховано в процесі розробки проєкту.

Основним етапом диверсифікації є вихід інтернет-магазину на нові ринки. Саме в його межах торговельне підприємство повинне ефективно забезпечити процеси інтеграції в нове економічне середовище: просування бренду, організацію мар-

кетингової політики, залучення нових клієнтів, завоювання довіри споживачів, закріплення конкурентних переваг на новому ринку [21].

Для підтримки нового напрямку диверсифікації діяльності торговельне підприємство зазвичай забезпечує додаткове інвестування вільного капіталу в інтернет-магазин та в разі потреби приймає рішення про перерозподіл фінансових потоків на користь відповідного напрямку.

Успішність роботи інтернет-магазину визначається величиною довіри відвідувачів, що є наслідком відповідального підходу у реалізації даного механізму бізнесу. Відповідальність характеризується організацією власником коректної та безперебійної роботи ресурсу, прогнозування механізму продажу (оформлення замовлень, прийому платежів, доставки товару, цілодобової роботи служби підтримки та адміністрування). Водночас ефективність функціонування інтернет-магазину повинна систематично оцінюватися не лише за допомогою показників, характерних для традиційних роздрібних торговельних підприємств, але й за допомогою так званих KPI (key performance indicators – ключових показників ефективності), що допомагає реально оцінити стан поточних справ і визначити вразливості, які заважають бізнесу досягати поставлених цілей. Перелік найчастіше використовуваних KPI інтернет-магазину наведено в табл. 2 [22].

Отримати дані про більшість перелічених показників можна за допомогою сервісів аналітики. Найпоширенішими безкоштовними сервісами для інтернет-магазинів є Google Analytics (дає змогу відстежувати й оцінювати дані про трафік і діяльність відвідувачів сайту) та Google Search Console (дослідження становища сайту в пошуковій системі Google).

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Сучасна онлайн-торгівля активно розвивається як у світі, так і в Україні, незважаючи на численні проблеми останніх років. Однак традиційні роздрібні торговельні підприємства не завжди є достатньо ефективними та поступаються більш прогресивним формам організації бізнесу, які базуються на використанні цифрових технологій, – інтернет-магазинам. Тому з метою покращення функціонування, посилення конкурентних позицій, розширення аудиторії споживачів, забезпечення прибуткових каналів продажу товарів і послуг та оптимізації витрат сучасні офлайнові підприємства роздрібною торгівлі можуть частково або повністю переходити в онлайн, створюючи власні інтернет-магазини, диверсифікуючи таким чином напрями власної діяльності. Така диверсифікація потребує використання специфічних технологічних інструментів та забезпечує підприємству ряд переваг. Водночас процес

Таблиця 2

Основні КРІ інтернет-магазину

Група показників	Види показників	Сутність показників
Показники ефективності продажів	Середній чек покупки	Відношення кількості замовлень до суми доходу інтернет-магазину за певний період
	Обсяг продажів	Загальна вартість реалізованих за певний період товарів і послуг
	Пожиттєва цінність клієнта	Загальна вартість замовлень одного покупця
	Кількість відмов	Кількість відвідувачів, котрі залишили сайт після моніторингу першої сторінки
	Кількість покинутих кошиків	Кількість незавершених покупок за певний період
	Чистий прибуток	Різниця між загальним доходом інтернет-магазину та витратами на його функціонування
Показники ефективності маркетингу	Відвідуваність (трафік)	Загальна кількість відвідувачів сайту за певний період
	Джерела трафіку	Сайти та платформи, з яких користувачі переходять на сайт
	Позиція сайту в пошукових системах	—
	Клікабельність	Відношення кількості кліків рекламного оголошення до кількості його показів
	Собівартість залучення відвідувача (ліда)	Відношення суми витрат на просування сайту до кількості залучених на нього відвідувачів (лідів)
	Собівартість залучення клієнта	Відношення суми витрат на просування сайту до кількості клієнтів, що завершили покупку
	Конверсія	Відношення кількості покупців до загальної кількості відвідувачів сайту
Показники ефективності сервісу	Швидкість обробки замовлення	Різниця в часі між надходженням замовлення та погодження його з покупцем або відправкою покупцеві
	Повернення клієнтів	Частка покупців, які здійснили дві та більше покупок в інтернет-магазині відносно загальної кількості покупців

диверсифікації повинен базуватися на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства з метою запобігання ризикам. З цією метою має вестися постійний контроль основних показників ефективності діяльності інтернет-магазину. Оскільки розробка комерційних проєктів у мережі Інтернет є неможливим без відповідного організа-

ційного, програмного, технологічного й аналітичного забезпечення на основі цифрових технологій, які є максимально динамічними та постійно вдосконалюються, подальші наукові дослідження можливостей диверсифікації напрямів діяльності роздрібних торговельних підприємств шляхом створення інтернет-магазинів будуть актуальними й надалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Світові споживчі тенденції 2021–2022. URL: https://export.gov.ua/593-svitovi_spozivchi_tendentsii_2021-2022
2. Стольницький І. Е-commerce живий? Що відбувається з онлайн-продажами в Україні під час війни. URL: <http://surl.li/jzqmd>
3. Ansoff H. I. The new corporate strategy. New York : Wiley, 1988. 258 p.
4. Прилуцький А. М., Герасимчук В. Г. Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. Вип. 11/2. С. 17–20.
5. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 395–402.
6. Бахарєва Я. В. Прикладні аспекти створення інтернет-магазинів як фактор розвитку вітчизняного електронного бізнесу. *Агросвіт*. 2017. № 11. С. 62–69.
7. Kenneth C., Traver C. E-commerce: Business, Technology, Society. Lebanon : Addison-wesley, 2008. 812 p.
8. Ковальова О. М. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економічна наука*. 2020. Випуск 7. С. 3–8.
9. Ryu M., Cho Yo., Lee D. Should small offline retailers diversify distribution channels into online channels? *Journal of Retailing and Customer Services*. 2019. Vol. 19. P. 74–77.
10. Данько Т. І., Яворська Н. П. Особливості розвитку інтернет-торгівлі та порівняльна характеристика з традиційною торгівлею. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <http://surl.li/jzqoj>

11. Базова схема створення інтернет-магазину: покрокова інструкція від вибору ніші до фінального запуску. URL: <http://surl.li/jzqpa>
12. Кузьмін О. Є., Предало Х. С., Дрималовська Х. В. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2013. № 769. С.143–148.
13. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad. URL: <http://surl.li/jzqpw>
14. Gupta Ya. Retailers diversify strategies to survive. URL: <http://surl.li/jzqqp>
15. Zeeshan A. H. Building a successful e-retail store is all about selecting the right strategies. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/building-successful-e-retail-store-all-selecting-right-n-ahmed/>
16. Косенков С. Що таке диверсифікація: види, стратегії і реальні приклади диверсифікації. URL: <http://surl.li/jzqul>
17. Heming Yu. Business model diversification in the E-commerce context. Final Year Project (FYP), Nanyang Technological University. 2023. URL: <https://hdl.handle.net/10356/163789/>
18. Громов О. Найкращі конструктори сайтів у 2023 (ТОП 10). URL: <https://ua.weblium.com/blog/najkrashi-konstruktori-sajtiv-2023-top-10>
19. Як створити сайт самостійно і безкоштовно. URL: <http://surl.li/jzree>
20. Saas-платформа, як антикризовий шлях до відкриття інтернет-магазину. URL: <https://uapay.ua/saas-platform-as-anti-crisis-way-of-opening-an-online-store/>
21. Griffiths N. Five reasons for small business to diversify online. URL: <https://www.awin.com/gb/affiliate-marketing/small-business-diversify-online/>
22. Селіщев М. Аналітика інтернет-магазину: основні показники та сервіси. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/online-store-analytics/>
23. Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/>

REFERENCES

1. Svitovi spozhyvchi tendentsii 2021–2022 [Global consumer trends 2021–2022]. Available at: <https://export.gov.ua/593-svitovi-spozhyvchi-tendentsii-2021-2022>
2. Stolnytskyi I. E-commerce zhyvyi? Shcho vidbuvaetsia z onlain-prodazhamy v Ukraini pid chas viiny [Is e-commerce alive? What happens to online sales in Ukraine during the war]. Available at: <http://surl.li/jzqmd>
3. Ansoff H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley, 258 p. [in English].
4. Prylutskyi A. M., & Herasymchuk V. H. (2019). Dyversyfikatsiia pidpriemnytskoi diialnosti yak instrument zrostannia prybutkovosti pidpriemstva [Diversification of entrepreneurial activity as a tool for increasing the profitability of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 11/2, pp. 17–20.
5. Morshchenok T. S., & Ostryk A. Yu. (2016). Dyversyfikatsiia diialnosti yak napriam rozvytku ta posylennia konkurentnykh perevah torhovelnogo pidpriemstva [Diversification of activity as a direction of development and strengthening of competitive advantages of a trading enterprise.]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7, pp. 395–402.
6. Bakhariieva Ya. V. (2017). Prykladni aspekty stvorennia internet-mahazyniv yak faktor rozvytku vitchyznianoho elektronnoho biznesu [Applied aspects of creating online stores as a factor in the development of domestic electronic business]. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 62–69.
7. Kenneth C., & Traver C. (2008). *E-commerce: Business, Technology, Society*. Lebanon: Addison-wesley, 812 p. [in English].
8. Kovalova O. M. (2020). Osnovni formy internet-torhivli: osoblyvosti, perevahy, nedoliky [The main forms of Internet trade: features, advantages, disadvantages]. *Ekonomichna nauka*, no. 7, pp. 3–8.
9. Ryu M., Cho Yo., & Lee D. (2019). Should small offline retailers diversify distribution channels into online channels? *Journal of Retailing and Customer Services*, no. 19, pp. 74–77. [in English].
10. Danko T. I., & Yavorska N. P. (2021). Osoblyvosti rozvytku internet-torhivli ta porivnialna kharakterystyka z tradytsiinoiu torhivleiu [Peculiarities of the development of Internet trade and comparative characteristics with traditional trade]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 33. Available at: <http://surl.li/jzqoj>
11. Bazova skhema stvorennia internet-mahazynu: pokrokovaya instrukttsiia vid vyboru nishi do finalnoho zapusku [The basic scheme of creating an online store: step-by-step instructions from choosing a niche to the final launch]. Available at: <http://surl.li/jzqpa>
12. Kuzmin O. Ye., Predalo Kh. S., & Drymalovska Kh. V. (2013). Chynnyky vplyvu na dyversyfikatsiiu diialnosti pidpriemstv [Factors influencing the diversification of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika": "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku"*, no. 769, pp. 143–148.
13. Yak zminylasia elektronna komertsiiia u 2022 rotsi – doslidzhennia Admitad [How E-Commerce changed in 2022 – Admitad Research]. Available at: <http://surl.li/jzqqpw>
14. Gupta Ya. Retailers diversify strategies to survive. Available at: <http://surl.li/jzqqp> [in English].
15. Zeeshan A. H. Building a successful e-retail store is all about selecting the right strategies. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/building-successful-e-retail-store-all-selecting-right-n-ahmed/> [in English].
16. Kosenkov S. Shcho take dyversyfikatsiia: vydy, stratehii i realni pryklady dyversyfikatsii [What is diversification: types, strategies and real examples of diversification]. Available at: <http://surl.li/jzqul>
17. Heming Yu. (2023). Business model diversification in the E-commerce context. Final Year Project (FYP), Nanyang Technological University. Available at: <https://hdl.handle.net/10356/163789/> [in English].
18. Hromov O. Naikrashchi konstruktory saitiv u 2023 (TOP 10) [The best site builders in 2023 (TOP 10)]. Available at: <https://ua.weblium.com/blog/najkrashi-konstruktori-sajtiv-2023-top-10>

19. Iak stvoryty sait samostiino i bezkoshtovno [How to create a site independently and for free]. Available at: <http://surl.li/jzree>
20. Saas-platforma, yak antykryzovyi shliakh do vidkryttia internet-mahazynu [Saas platform as an anti-crisis way to open an online store]. Available at: <https://uapay.ua/saas-platform-as-an-anti-crisis-way-of-opening-an-online-store/>
21. Griffiths N. Five reasons for small business to diversify online. Available at: <https://www.awin.com/gb/affiliate-marketing/small-business-diversify-online/> [in English].
22. Selishchev M. Analitika internet-mahazynu: osnovni pokaznyky ta servisy [Online store analytics: main indicators and services]. Available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/online-store-analytics/>
23. Khoroshop. Available at: <https://horoshop.ua/>

Oleksandra Shaleva, Ivan Sereda, Lviv University of Trade and Economy. Possibilities of diversifying the activity of a retail trade enterprise by creating an online store.

Annotation. The purpose of the article is to investigate the possibilities of transformation of business processes of a modern retail trade enterprise based on the diversification of the directions of operation by creating an online store and the analysis of the main tools for implementing these diversification processes. **Methodology of research.** The research is based on empirical methods, the use of which contributed to observation and description; on theoretical methods, which allowed to carry out scientific analysis, synthesis, abstraction and explanation, and methods of logical generalization of the results, which ensured the formulation of the conclusions of the conducted research. **Findings.** An effective method of ensuring the stability of the functioning of modern retail enterprises is diversification. It is a reorientation of business processes of a business entity to continue its activities in another direction or industry. Effective diversification can improve the company's performance and become an instrument of its recovery and growth. The authors defined the task of diversifying the activities of retail trade enterprises by creating online stores; the process of creating online stores and their advantages over traditional offline retail businesses in the context of organizing sales processes, forming an assortment and level of efficiency are described; the factors of the effectiveness of the online store as a direction of diversification of the retail trade enterprise were identified, in particular the synergy of diversification and digitalization, the choice of an effective model of diversification and a minor impact on the functioning of the main business model; the algorithm of the diversification process of a retail trade enterprise through the creation of an online store is proposed and the content of its main stages is analyzed; the performance indicators of the online store as a specific commercial project are characterized. **Practical value.** The article proposes an algorithm for diversifying a retail business by creating an online store and explores popular technological tools that are used for the practical implementation of these processes. As a result, the provisions of this study can be used both by business owners who plan to diversify and scale their business, as well as by scientists for further scientific developments.

Keywords: retail trade enterprise, diversification, business process, online store, website, efficiency.