

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**
ФАКУЛЬТЕТ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра кібербезпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТОМ В СФЕРІ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ»

Виконав: здобувач 4 курсу

Рівень бакалавр

Галузь знань 07 “Управління та
адміністрування”,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Воронкова Крістіна Михайлівна

Керівник: доктор філософії

Слатвінська Валерія Миколаївна

Рецензент: професор, д.е.н.

Горбаченко Станіслав Анатолійович

Одеса – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
Кафедра кібербезпеки
Галузь знань: **07 Управління та адміністрування**
Спеціальність: **073 Менеджмент**
Назва освітньої програми: **ІТ-менеджмент та маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
_____ «____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу
здобувачу Воронковій Крістині Михайлівні

1. Тема роботи: «Управління стартап-проектом в сфері інтернет-торгівлі»
Керівник роботи: доктор філософії Слатвінська Валерія Миколаївна
затверджені наказом НУ ОЮА від «18» березня 2025 року № 548-6
2. Строк подання здобувачем роботи «27» травня 2025 рік
3. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз предметної області та пошук науково-технічної інформації за темою роботи	Вересень-жовтень 2024	
2	Узгодження теми з науковим керівником, формулювання мети завдань дослідження	Листопад 2024	
3	Робота над першим розділом	Листопад-грудень 2024	
4	Робота над другим розділом	Січень-лютий 2025	
5	Робота над третім розділом	Лютий-березень 2025	
6	Уточнення подальшого обсягу роботи та його коригування	Березень-травень 2025	
7	Оформлення звітної частини	Травень 2025	
8	Захист роботи	16.06.2025	

Здобувач

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління стартап-проектом в сфері Інтернет-торгівлі» на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 “Управління та адміністрування”, містить 6 рисунки, 10 таблиць, 20 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 49 сторінках загального тексту і 42 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованої моделі управління стартап-проектом у сфері Інтернет-торгівлі, спрямованої на забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Досліджено теоретичні аспекти управління стартапами, проаналізовано сучасний стан ринку одягу в Україні та конкурентне середовище, розроблено концепцію маркетингового плану з торгівлі одягом, включно з оцінкою інвестиційних і операційних витрат, плануванням доходів, розрахунком ефективності та управлінням ризиками. Запропоновано стратегію монетизації через клубні картки та комбінований підхід до фінансування проекту.

Результати роботи можуть бути використані менеджерами та засновниками стартапів у сфері електронної комерції для створення ефективних управлінських моделей, підвищення конкурентоспроможності та зниження ризиків на ранніх етапах розвитку. Можливими напрямками подальших досліджень є аналіз впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, на управління стартапами, а також адаптація моделі до інших сегментів ринку Інтернет-торгівлі.

МЕНЕДЖМЕНТ, СТАРТАП, ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТПЛЕЙС,
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА.

ABSTRACT

Qualification work on the topic “Management of a Startup Project in the Field of Internet Commerce” for obtaining the first (bachelor’s) level of higher education in the specialty 073 Management, within the field of knowledge 07 “Management and Administration,” contains 6 figures, 10 tables, and 20 literary sources in the reference list. The work comprises 49 pages of total text and 42 pages of main text.

The purpose of the work is to develop a scientifically substantiated model for managing a startup project in the field of Internet commerce, aimed at ensuring its sustainable development and competitiveness. The study explores the theoretical aspects of startup management, analyzes the current state of the clothing market in Ukraine and its competitive environment, develops a concept for a clothing marketplace, including an assessment of investment and operational costs, revenue planning, efficiency calculations, and risk management. A monetization strategy based on club cards and a combined approach to project financing have been proposed.

The results of the work can be utilized by managers and founders of startups in the e-commerce sector to create effective management models, enhance competitiveness, and reduce risks in the early stages of development. Potential directions for further research include analyzing the impact of advanced technologies, such as artificial intelligence, on startup management, as well as adapting the model to other segments of the Internet commerce market.

MANAGEMENT, STARTUP, INTERNET COMMERCE, MARKETPLACE,
DIGITAL ECONOMY

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні аспекти управління стартапами.....	9
1.1 Сутність стартапів та їхня роль у цифровій економіці.....	9
1.2 Характеристика бізнес-ідеї та обґрунтування концепції маркетплейсу...12	
2 Аналіз умов реалізації стартап-проєкту створення маркетплейсу з торгівлі одягом.....	18
2.1 Аналіз кон'юнктури ринку одягу.....	18
2.2 Аналіз конкурентного середовища на ринку одягу в контексті різних форматів торгівлі.....	23
2.3 Оцінка інвестиційних та операційних витрат на створення маркетплейсу.....	28
3 Управлінські засади реалізації стартап-проєкту створення маркетплейсу з торгівлі одягом.....	34
3.1 Планування доходів та прибутку.....	34
3.2 Розрахунок ефективності та управління ризиками стартап-проєкту.....	39
3.3 Пропозиції щодо джерел фінансування стартап-проєкту.....	41
Висновки.....	46
Перелік посилань.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера Інтернет-торгівлі в сучасних умовах стрімко трансформується, стаючи одним із ключових драйверів економічного розвитку як на глобальному, так і на національному рівнях. Зростання обсягів електронної комерції, обумовлене цифровізацією суспільства, зміною споживчих уподобань та доступністю технологій, створює сприятливе середовище для розвитку стартап-проектів. Водночас висока конкуренція, нестабільність ринкових умов і потреба в швидкій адаптації до змін вимагають від менеджерів стартапів у цій галузі глибокого розуміння специфіки управління такими проектами. Дослідження управління стартап-проектами в сфері Інтернет-торгівлі є актуальним завданням, що дозволяє не лише розкрити потенціал цього сегменту, але й запропонувати науково обґрунтовані підходи до підвищення їхньої ефективності.

В умовах глобальної цифрової трансформації Інтернет-торгівля виступає одним із найбільш динамічних секторів економіки, що відкриває широкі можливості для інноваційних стартапів. Водночас значна частка таких проектів припиняє існування на ранніх етапах через недостатню управлінську підготовку та недооцінку ринкових ризиків, що підкреслює потребу в дослідженні. Наукова новизна роботи полягає у систематизації управлінських підходів, адаптованих до специфіки стартапів у сфері електронної комерції, що недостатньо висвітлено у вітчизняній літературі. Практична значущість дослідження проявляється у можливості створення моделі управління, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності стартапів і зниженню ймовірності їх невдач. З економічної та соціальної перспективи, розвиток таких проектів сприяє активізації підприємницької діяльності, створенню робочих місць і стимулюванню інновацій, що є важливим для економіки України в умовах інтеграції до світового ринку. Нарешті, необхідність дослідження обґрунтовується браком комплексних праць, які б поєднували теоретичні основи

менеджменту з практичними аспектами функціонування стартапів у сфері Інтернет-торгівлі.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованої моделі управління стартап-проектом у сфері Інтернет-торгівлі, спрямованої на забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Для реалізації цієї мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність стартапів та проаналізувати їхню роль у розвитку цифрової економіки.
- охарактеризувати бізнес-ідею створення маркетплейсу та обґрунтувати його концепцію як перспективного напрямку.
- дослідити кон'юнктуру ринку одягу в Україні та виявити ключові тенденції розвитку.
- проаналізувати конкурентне середовище на ринку одягу з урахуванням різних форматів торгівлі.
- оцінити інвестиційні та операційні витрати, необхідні для створення маркетплейсу.
- спланувати прогнозовані доходи та прибуток маркетплейсу на основі обраної стратегії монетизації.
- розрахувати ефективність стартап-проекту та розробити підходи до управління його ризиками.
- запропонувати оптимальні джерела фінансування стартап-проекту з урахуванням його потреб і потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління стартап-проектами у сфері Інтернет-торгівлі, що охоплює організаційні, стратегічні та операційні аспекти їхньої діяльності.

Предметом дослідження виступає сукупність управлінських методів і підходів, які застосовуються для забезпечення ефективності таких проектів, що визначає тематичну спрямованість роботи.

Практична значущість отриманих результатів. Запропонована модель управління надасть конкретні рекомендації щодо формування стратегії, вибору

інструментів менеджменту та оцінки ефективності, що сприятиме зниженню ризиків і підвищенню прибутковості. Дослідження створює підґрунтя для подальшого вивчення, зокрема аналізу впливу новітніх технологій (наприклад, штучного інтелекту) на управління стартапами чи специфіки їхньої діяльності в окремих сегментах ринку. Потенційні вигоди від впровадження результатів включають підвищення рівня виживання стартапів, що позитивно позначиться на економічному розвитку. Однак дослідження має обмеження, пов'язані з узагальненим характером аналізу, який потребує подальшої адаптації до конкретних умов. Недоліки можуть бути зумовлені обмеженою доступністю даних про стартапи, що впливає на глибину емпіричних висновків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ

1.1 Сутність стартапів та їхня роль у цифровій економіці

Сутність стартапів та їхня роль у цифровій економіці є однією з ключових тем сучасних економічних досліджень, оскільки ці інноваційні підприємства відіграють значну роль у трансформації глобальних ринків, створенні нових бізнес-моделей та прискоренні технологічного прогресу. У контексті цифрової економіки, яка характеризується інтенсивним використанням інформаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та інших передових інструментів, стартапи виступають як каталізатори змін, що сприяють адаптації економічних систем до нових реалій. У цьому розділі розглядається сутність стартапів як економічного феномену, їхні основні характеристики, а також аналізується їхня роль у формуванні та розвитку цифрової економіки з урахуванням сучасних теоретичних підходів та емпіричних даних.

Стартап як поняття вперше набув широкого вжитку в економічній літературі у другій половині XX століття, коли в Силіконовій долині почали з'являтися компанії, орієнтовані на швидке зростання за рахунок інноваційних продуктів чи послуг. Згідно з визначенням Е. Ріса, автора концепції Lean Startup, стартап – це організація, створена для розробки нової бізнес-моделі в умовах високої невизначеності [1]. Ця дефініція підкреслює ключові риси стартапів: інноваційність, адаптивність та орієнтація на масштабування. На відміну від традиційних малих підприємств, стартапи не просто прагнуть вижити на ринку, а ставлять перед собою амбітну мету – радикально змінити існуючі підходи до вирішення проблем або створити абсолютно нові ринки. У цифровій економіці ця роль набуває особливого значення, оскільки саме стартапи часто стають першими, хто впроваджує технології, що змінюють поведінку споживачів та структуру економічних відносин.

Основною характеристикою стартапів є їхня здатність до швидкого розвитку та масштабування, що забезпечується використанням цифрових платформ та технологій. Наприклад, компанії на кшталт Uber чи Airbnb, які

починали як стартапи, змогли за короткий час стати глобальними лідерами завдяки цифровим інструментам, що дозволили їм оптимізувати логістику, зменшити транзакційні витрати та залучити мільйони користувачів. Цей процес добре ілюструє теорія мережевих ефектів, розроблена Р. Меткалфом, яка стверджує, що цінність продукту чи послуги зростає пропорційно до кількості її користувачів [2]. У цифровій економіці мережеві ефекти стають основою для створення платформ, які об'єднують споживачів, постачальників та інноваційні рішення, що є типовим для стартапів.

Роль стартапів у цифровій економіці також пов'язана з їхньою здатністю до генерації інновацій. Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму, близько 70% нових технологічних рішень, які впроваджуються у глобальній економіці, походять саме від стартапів або малих інноваційних компаній [3]. Це пояснюється їхньою гнучкістю, меншою бюрократією порівняно з великими корпораціями та орієнтацією на експерименти. Наприклад, розвиток технологій штучного інтелекту значною мірою завдячує стартапам, таким як DeepMind чи OpenAI, які спочатку були невеликими командами дослідників, а згодом стали ключовими гравцями на ринку. Такі компанії не лише створюють нові продукти, але й формують екосистеми, які стимулюють подальший розвиток цифрових технологій.

Для кращого розуміння ролі стартапів у цифровій економіці доцільно звернутися до їхнього впливу на зайнятість та економічне зростання. З одного боку, стартапи створюють нові робочі місця, особливо у високотехнологічних секторах. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку, у країнах з розвиненою цифровою економікою стартапи забезпечують до 15% нових робочих місць щорічно [4]. З іншого боку, вони також сприяють деструктивним змінам, витісняючи традиційні компанії, які не встигають адаптуватися до нових умов. Цей процес, відомий як "креативне руйнування" за Й. Шумпетером, є невід'ємною частиною еволюції цифрової економіки, де стартапи виступають агентами змін [5].

Щоб візуалізувати внесок стартапів у цифрову економіку, можна звернутися до рисунку 1.1, який ілюструє взаємозв'язок між стартапами, технологічними інноваціями та економічним зростанням.

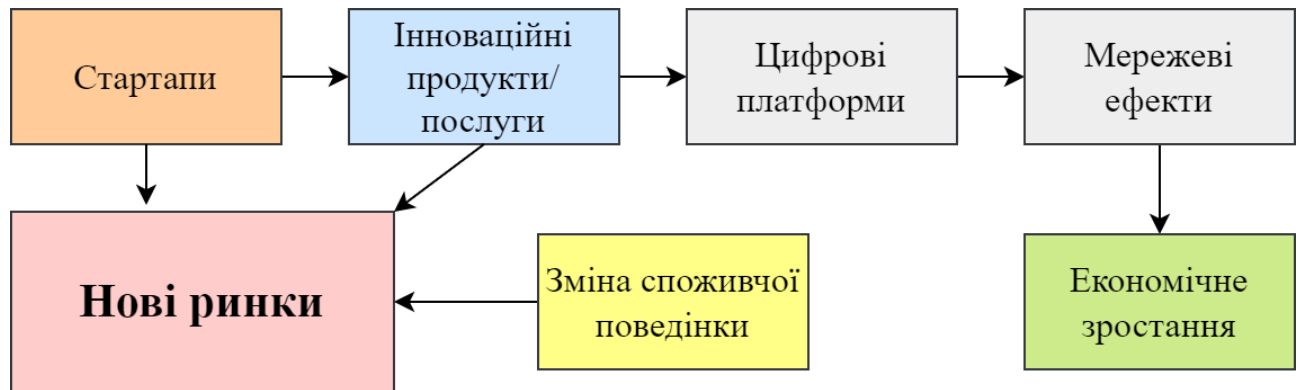


Рисунок 1.1 - Вплив стартапів на цифрову економіку

Джерело: складено за даними [3]

Рисунок демонструє, як стартапи, створюючи інноваційні продукти, сприяють формуванню цифрових платформ, які, у свою чергу, генерують мережеві ефекти та впливають на економічне зростання. Водночас вони відкривають нові ринки та змінюють поведінку споживачів, що створює замкнене коло позитивного зворотного зв'язку.

Важливим аспектом діяльності стартапів у цифровій економіці є їхня залежність від венчурного капіталу та інвестицій. Згідно з дослідженням CB Insights, у 2023 році глобальні інвестиції в стартапи цифрових технологій склали понад 300 мільярдів доларів США, що свідчить про високий рівень довіри інвесторів до цього сектору [6]. Однак ця залежність також є джерелом вразливості, оскільки економічні кризи чи зміни в інвестиційному кліматі можуть суттєво вплинути на виживання молодих компаній. У цьому контексті стартапи змушені постійно балансувати між інноваційністю та фінансовою стабільністю, що робить їх діяльність унікальною в порівнянні з традиційними підприємствами.

Ще однією важливою рисою стартапів є їхня здатність до адаптації в умовах невизначеності. Цифрова економіка, за своєю природою, є динамічною

та непередбачуваною через швидкі технологічні зміни та глобальну конкуренцію. Стартапи, завдяки своїй гнучкості, можуть оперативно реагувати на ці виклики, використовуючи методики на кшталт "ощадливого стартапу" або agile-підходів [1]. Наприклад, під час пандемії багато стартапів швидко переорієнтувалися на цифрові рішення, такі як онлайн-освіта чи телемедицина, що дозволило їм не лише вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Нарешті, стартапи відіграють важливу роль у формуванні інклюзивної цифрової економіки. Завдяки доступності цифрових інструментів, таких як хмарні технології чи платформи для краудфандингу, створення стартапу стало можливим навіть для підприємців із обмеженими ресурсами. Це сприяє демократизації економічних можливостей та залученню до інноваційної діяльності представників різних соціальних груп. Дослідження McKinsey показує, що країни, які активно підтримують стартап-екосистеми, демонструють вищий рівень економічної інклюзивності та зниження нерівності [7].

Отже, стартапи є невід'ємною частиною цифрової економіки, виконуючи функції генераторів інновацій, агентів економічного зростання та трансформаторів ринкових структур. Їхня сутність полягає у поєднанні високого рівня ризику, інноваційного потенціалу та здатності до масштабування, що робить їх унікальним економічним явищем. У цифровій економіці стартапи не лише адаптуються до змін, але й активно формують нові економічні реалії, впливаючи на зайнятість, споживчу поведінку та глобальну конкуренцію. Подальші дослідження цієї теми можуть бути спрямовані на аналіз конкретних кейсів успішних стартапів, а також на оцінку їхнього довгострокового впливу на стійкість цифрової економіки в умовах глобальних викликів.

1.2 Характеристика бізнес-ідеї та обґрунтування концепції маркетплейсу

Підприємницька діяльність є однією з ключових форм суспільних відносин, що сприяє не лише економічному розвитку, а й соціальному прогресу. Вона підвищує матеріальний і духовний потенціал суспільства, створює умови

для реалізації здібностей громадян і сприяє єднанню нації через збереження її національного духу. У сучасних умовах ринкової економіки особливого значення набуває роздрібна торгівля, яка відіграє важливу роль у доведенні товарів від виробника до споживача. Саме на основі цього контексту виникає бізнес-ідея створення маркетплейсу – онлайн-платформи, що поєднує продавців і покупців у єдиному цифровому просторі. Цей підрозділ присвячений характеристиці такої бізнес-ідеї та обґрунтуванню концепції маркетплейсу як перспективного напрямку підприємництва.

Маркетплейс – це онлайн-майданчик, який виступає посередником між споживачами та постачальниками товарів і послуг. Його основна ідея полягає в забезпеченні зручного доступу до широкого асортименту продукції від різних продавців на єдиній платформі. У контексті запропонованої бізнес-ідеї обрано нішу чоловічого, жіночого та дитячого одягу, взуття й аксесуарів – сегмент, що характеризується стабільним попитом і широкими можливостями для масштабування [8]. Такий вибір зумовлений високою частотою споживання цих товарів і їхньою різноманітністю, що відповідає концепції "довгого хвоста" Кріса Андерсона, де широкий асортимент є запорукою зростання продажів.

Переваги маркетплейсу для споживачів очевидні: доступність товарів, економія часу й грошей, а також зручність покупки в одному місці. Для продавців (мерчантів) маркетплейс відкриває доступ до широкої аудиторії, забезпечує маркетингову підтримку та спрощує логістичні процеси. Власник платформи, у свою чергу, отримує дохід від комісій за транзакції, продажу власних товарів чи надання додаткових послуг, таких як промо-розміщення чи таргетована реклама. Таким чином, маркетплейс створює вигідну екосистему для всіх учасників: покупців, продавців і оператора платформи [9].

Особливо актуальною ця бізнес-ідея є в умовах сучасної України, де фінансова криза та наслідки пандемії ускладнили розвиток традиційного бізнесу. Зниження доходів населення призвело до скорочення споживання, однак інтернет-торгівля, навпаки, отримала поштовх до розвитку під час локдаунів. За даними світового досвіду, маркетплейси стали ефективним інструментом для

великих рітейлерів, логістичних операторів і ІТ-компаній, що прагнуть розширити асортимент без значних витрат. В Україні прикладами успішних маркетплейсів є Rozetka.ua та Lamoda.ua, які демонструють потенціал цієї моделі для локального ринку.

Концепція маркетплейсу базується на поєднанні принципів комерційного та посередницького підприємництва. Вона передбачає створення платформи, яка не лише продає товари, а й забезпечує просування продукції, залучення трафіку та зручний пошук для користувачів. У запропонованій моделі бізнесу акцент робиться на горизонтальному типі платформи, що орієнтується на широку аудиторію та різноманітний асортимент у межах обраної ніші. Такий підхід дозволяє охопити максимальну кількість клієнтів і задовольнити різноманітні потреби споживачів [10].

Одним із ключових етапів реалізації концепції є формування унікальної торговельної пропозиції (УТП). У нашому випадку УТП полягає в наданні продавцям доступу до цільової аудиторії з мінімальними витратами на маркетинг, а покупцям – можливості вибору з широкого асортименту товарів за конкурентними цінами з єдиними умовами доставки та повернення. Переваги для продавців включають спрощення логістики та просування, а для покупців – зручність і прозорість процесу покупки. Це відрізняє маркетплейс від традиційних інтернет-магазинів і прямих конкурентів.

Стратегія монетизації є ще одним важливим елементом концепції. Основним джерелом доходу планується зробити комісію з кожної транзакції, що є стандартною практикою для маркетплейсів, таких як Amazon чи Alibaba. Додатково розглядається можливість введення платних сервісів для продавців (наприклад, преміум-розміщення в пошуку) та реклами на платформі. Альтернативні моделі, такі як підписка для покупців чи перепродаж товарів, можуть бути впроваджені на пізніших етапах розвитку залежно від ринкових умов.

Реалізація бізнес-ідеї передбачає послідовне проходження кількох етапів, які зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи реалізації бізнес-ідеї

Джерело: складено за даними [11]

Перший етап – вибір ніші, який уже визначено як одяг, взуття та аксесуари. Другий етап – вибір типу платформи, де перевага надається горизонтальній моделі для максимального охоплення аудиторії. Третій етап – розробка УТП, що підкреслює зручність і вигоду для всіх сторін. Четвертий етап – вибір стратегії монетизації, орієнтованої на стабільний дохід із можливістю масштабування. П'ятий етап – створення рекламної стратегії, яка включає аналіз конкурентів, підбір ключових слів і залучення трафіку через цифрові канали. Нарешті, шостий етап – технічна розробка платформи, її тестування та запуск.

Кожен із цих етапів має свої особливості. Наприклад, рекламна стратегія потребує ретельного аналізу конкурентів, таких як Rozetka.ua, щоб визначити

їхні слабкі місця й запропонувати кращі рішення. Технічна розробка може бути реалізована через створення платформи з нуля або використання готових рішень, що скоротить час і витрати на запуск. Важливим є також тестування, яке дозволить усунути помилки й адаптувати платформу до потреб користувачів [12].

Маркетплейс у сфері роздрібно́ї торгівлі не лише відповідає сучасним економічним реаліям, а й відіграє значну роль в активізації економічних процесів. Він сприяє формуванню збалансованого ринку, стимулює попит і виробництво, забезпечує ефективний товарообіг і задовольняє потреби населення. У контексті України, де малий бізнес стикається з обмеженим доступом до кредитів і низьким рівнем споживання, маркетплейс може стати інструментом підтримки підприємців, надаючи їм платформу для реалізації продукції без значних початкових вкладень.

Крім того, маркетплейс сприяє розвитку цифрової економіки, що є важливим у глобальному контексті. Він створює нові робочі місця (наприклад, у сфері логістики чи ІТ), стимулює конкуренцію та підвищує якість обслуговування споживачів. У соціальному плані він дозволяє підприємцям реалізувати свій потенціал, а споживачам – отримувати доступ до товарів, які раніше могли бути недоступними через географічні чи економічні бар'єри.

Отже, бізнес-ідея створення маркетплейсу в ніші одягу, взуття та аксесуарів є обґрунтованою та перспективною. Вона відповідає сучасним тенденціям розвитку інтернет-торгівлі, враховує потреби ринку та має потенціал для масштабування. Реалізація цієї концепції потребує ретельного планування й адаптації до локальних умов, але за наявності відповідних ресурсів і креативного підходу може стати успішним підприємницьким проєктом.

Висновки з 1-го розділу

Стартапи є унікальним економічним феноменом, який характеризується інноваційністю, високим рівнем ризику та здатністю до швидкого

масштабування. Їхня роль у цифровій економіці полягає в генерації технологічних інновацій, створенні нових ринків і трансформації економічних відносин через використання цифрових платформ і мережевих ефектів. Стартапи виступають каталізаторами змін, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць і адаптації економічних систем до динамічних умов цифрової ери. Водночас їхня залежність від венчурного капіталу та гнучкість у реагуванні на невизначеність підкреслюють як їхній потенціал, так і вразливість. Важливим є також внесок стартапів у формування інклюзивної цифрової економіки, що сприяє демократизації економічних можливостей і зниженню нерівності.

Маркетплейс як онлайн-платформа поєднує принципи комерційного та посередницького підприємництва, створюючи вигідну екосистему для покупців, продавців і оператора платформи. Унікальна торгова пропозиція, орієнтована на зручність, широкий асортимент і конкурентні ціни, разом із продуманою стратегією монетизації (комісії, платні сервіси, реклама) забезпечують потенціал для успішного розвитку. Етапи реалізації бізнес-ідеї, включаючи вибір ніші, розробку платформи та рекламну стратегію, свідчать про її практичну здійсненність за умови ретельного планування та адаптації до ринкових умов, зокрема в Україні, де маркетплейси можуть стати інструментом підтримки малого бізнесу та стимулювання економічної активності.

Стартапи, зокрема у формі маркетплейсів, відіграють ключову роль у цифровій економіці, поєднуючи інноваційний потенціал із практичними рішеннями для задоволення потреб ринку. Їхнє управління вимагає врахування як теоретичних аспектів (інноваційність, мережеві ефекти, креативне руйнування), так і практичних особливостей реалізації бізнес-ідей (вибір ніші, монетизація, технічна розробка).

2 АНАЛІЗ УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ МАРКЕТПЛЕЙСУ З ТОРГІВЛІ ОДЯГОМ

2.1 Аналіз кон'юнктури ринку одягу

Ринок одягу є однією з ключових складових легкої промисловості, що відіграє важливу роль у структурі економіки багатьох країн, включаючи Україну. Проведення аналізу цього ринку в контексті створення маркетплейсу для торгівлі одягом є необхідним етапом для оцінки його потенціалу, конкурентного середовища, споживчих тенденцій та можливостей для інноваційних рішень у сфері онлайн-торгівлі. У сучасних умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та зміни споживчих уподобань аналіз ринку одягу набуває особливої актуальності, оскільки він дозволяє виявити основні драйвери зростання, бар'єри для входу та перспективи розвитку e-commerce у цьому сегменті.

Світовий ринок одягу демонструє стабільне зростання, що обумовлено як демографічними факторами, так і змінами у стилі життя споживачів. Згідно з даними аналітичного агентства Statista, у 2023 році обсяг світового ринку одягу склав близько 1,5 трильйона доларів США, а прогнозований середньорічний темп зростання до 2028 року становить 5,2%. Основними факторами цього зростання є підвищення купівельної спроможності у країнах, що розвиваються, швидка мода (fast fashion), а також зростання популярності онлайн-шопінгу. У контексті України ринок одягу має свої особливості, пов'язані з економічними, соціальними та геополітичними умовами, що впливають на його структуру та динаміку [13].

В Україні ринок одягу протягом останніх десятиліть зазнав значних трансформацій. Після економічної кризи 2014-2015 років, яка суттєво знизила купівельну спроможність населення, спостерігається поступове відновлення попиту на одяг.

Динаміка обсягу ринку одягу в Україні за 2021-2024 роки відображає вплив економічних, соціальних та геополітичних факторів. У 2021 році, за даними Pro-Consulting, обсяг ринку становив 2,3 млрд дол. США, що пояснюється

відновленням купівельної спроможності після пандемії. У 2022 році через війну ринок скоротився до 1,9 млрд дол. США (-17,4%), зумовлено міграцією, інфляцією (26,6%) та логістичними проблемами [13]. У 2023 році обсяг зріс до 2,5 млрд дол. США (+31,6%) завдяки стабілізації та зростанню онлайн-продажів до 15% [14]. У 2024 році прогнозований обсяг склав 2,7 млрд дол. США (+8%), що підтримується поверненням брендів та попитом на локальну продукцію [15]. Динаміка об'єму ринку складено на рисунку 2.1.

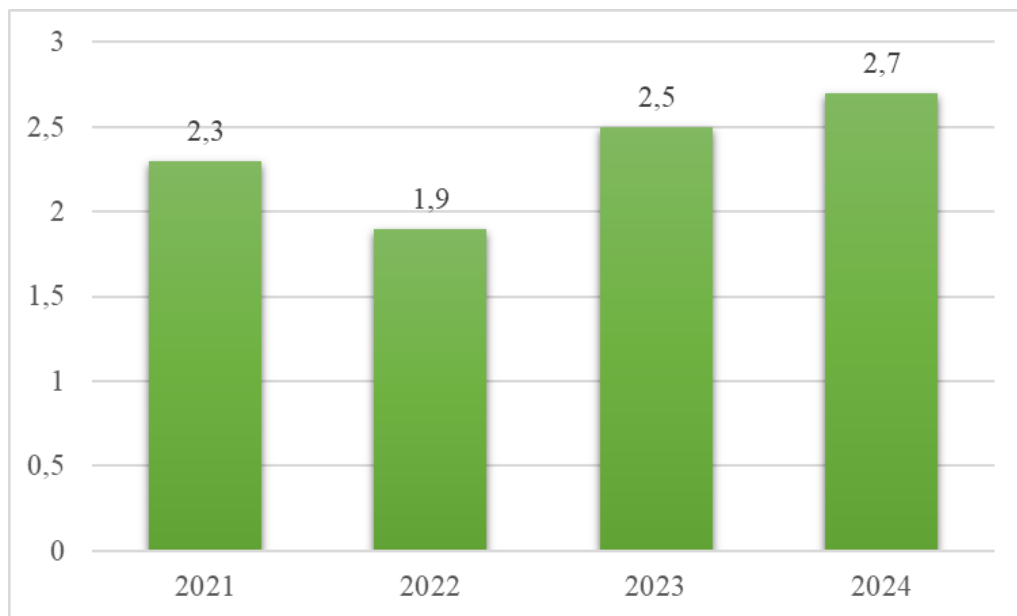


Рисунок 2.1 –Динаміка об'єму ринку одягу в Україні на 2021-2024 рр., млрд.
грн

Джерело: складено за даними [13-15]

Структура ринку одягу в Україні є досить фрагментованою. Основними його сегментами є жіночий, чоловічий та дитячий одяг, при цьому жіночий одяг займає найбільшу частку – близько 50% від загального обсягу продажів. За даними дослідження Pro-Consulting, у 2023 році імпорт одягу до України складав приблизно 70% від загального обсягу ринку, що свідчить про слабкий розвиток вітчизняного виробництва. Основними країнами-постачальниками є Китай, Туреччина та країни Європейського Союзу. Експорт українського одягу, навпаки, скоротився за останні роки, що пов'язано з низькою

конкурентоспроможністю вітчизняної продукції на міжнародних ринках через недостатній рівень технологій та високу собівартість виробництва.

Структура імпорту одягу складено на рисунку 2.2.

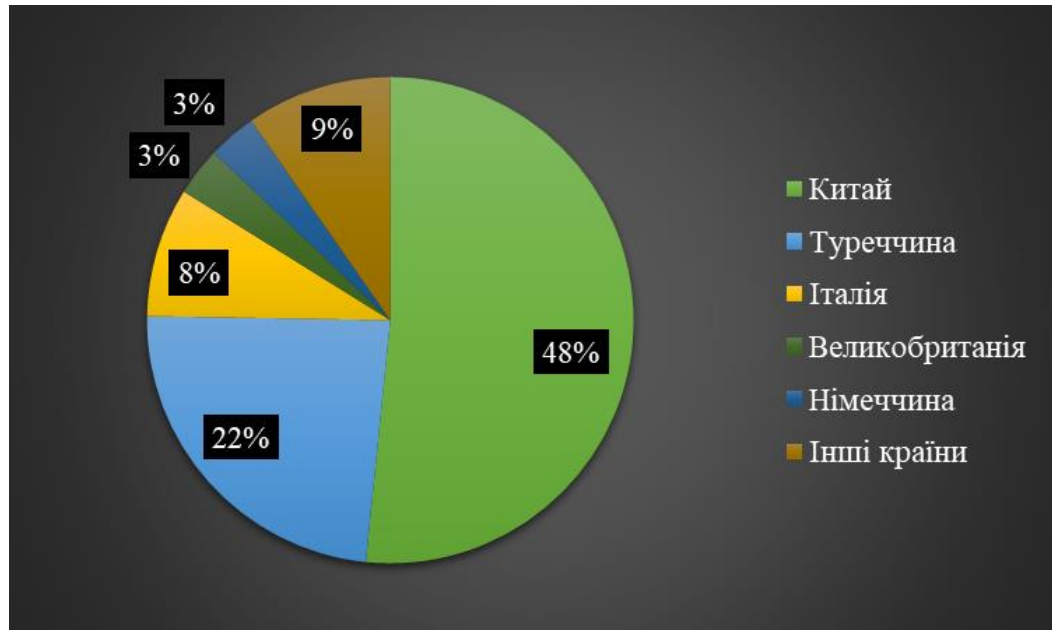


Рисунок 2.2 – Структура імпорту одягу

Джерело: складено за даними [16]

Споживчі вподобання на ринку одягу в Україні також зазнають змін. Сучасний український споживач дедалі більше орієнтується не лише на ціну, а й на якість, дизайн та відповідність модним тенденціям. Зростає інтерес до локальних брендів, таких як Vovk, Arber чи Goldi, які пропонують якісну продукцію за доступними цінами. Водночас міжнародні бренди швидкої моди, такі як Zara, H&M чи Reserved, залишаються популярними серед молодого населення завдяки широкому асортименту та агресивній маркетинговій стратегії. За результатами опитувань, проведених Pro-Consulting у 2023 році, 62% українців при виборі одягу звертають увагу на співвідношення ціни та якості, 25% – на бренд, а 13% – на екологічність та етичність виробництва. Ці дані свідчать про поступове формування свідомого споживання, що є важливим фактором для розробки концепції маркетингового плану.

Для більш наочного представлення структури ринку одягу в Україні розглянемо рисунок 2.3, який ілюструє розподіл часток за основними сегментами та джерелами постачання у 2024 році.

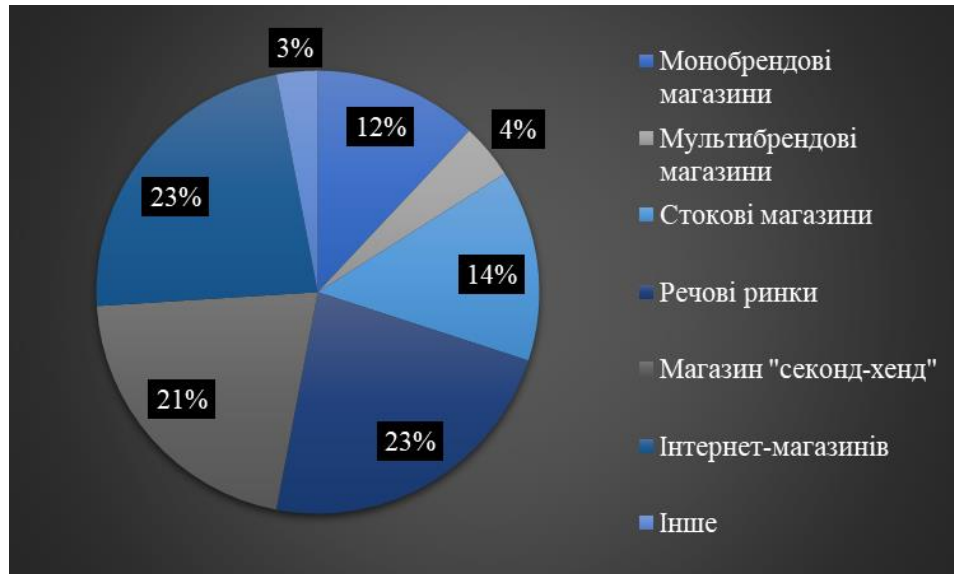


Рисунок 2.3 – Структура ринку одягу в Україні на 2024 р.

Джерело: складено за даними [13]

Одним із ключових трендів на ринку одягу є зростання онлайн-торгівлі. За даними Statista, у 2023 році частка e-commerce у світовому ринку одягу склала 25%, а в Україні цей показник досяг 15%, що є суттєвим прогресом порівняно з 8% у 2018 році [14]. Розвиток цифрових технологій, доступність смартфонів та покращення інфраструктури доставки сприяють цьому процесу. В Україні популярність онлайн-покупок одягу зумовлена зручністю, ширшим вибором та можливістю порівняння цін. Водночас існують бар'єри, такі як недовіра до якості товару без фізичного огляду, проблеми з розмірами та поверненням, а також недостатня діджиталізація малого бізнесу.

Конкурентне середовище на ринку одягу в Україні є досить насиченим. Основними гравцями є великі міжнародні ритейлери (Zara, H&M, Mango), локальні бренди (Andre Tan, Vovk), а також численні дрібні виробники та продавці на речових ринках. Онлайн-сегмент представлений такими платформами, як Rozetka, Kasta та Lamoda, які вже зайняли значну частку ринку.

Проте спеціалізованих маркетплейсів, орієнтованих виключно на одяг, в Україні поки що недостатньо, що відкриває можливості для створення нішевого продукту. На відміну від універсальних платформ, спеціалізований маркетплейс може запропонувати глибшу сегментацію, персоналізований підхід та фокус на локальних виробниках, що відповідає сучасним споживчим трендам.

Для оцінки динаміки онлайн-продажів одягу в Україні розглянемо рисунок 2.4, яка відображає зростання частки e-commerce у загальному обсязі ринку за період 2018-2023 років.

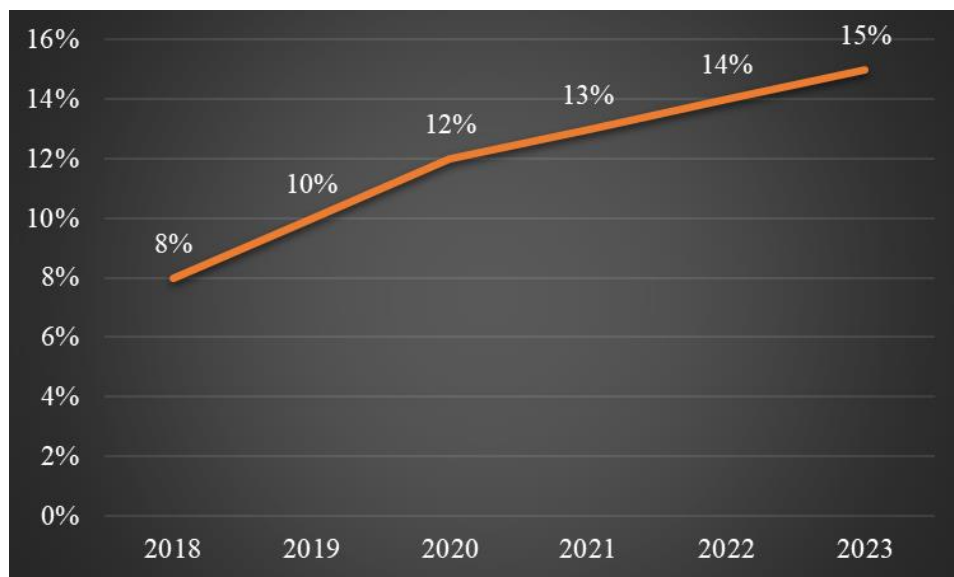


Рисунок 2.4 – Динаміка частки онлайн-продажів одягу в Україні

Джерело: складено за даними [14-16]

Схема демонструє стабільне зростання онлайн-продажів, що підтверджує перспективність створення маркетплейсу для торгівлі одягом. Особливо помітний стрибок у 2020 році, який пов'язаний із пандемією та переходом споживачів до онлайн-каналів. У 2022 році зростання сповільнилося через війну, але у 2023 році тенденція відновилася завдяки адаптації бізнесу до нових умов.

Економічні фактори також відіграють важливу роль у формуванні ринку одягу. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата у 2023 році зросла на 12% порівняно з 2022 роком, що позитивно вплинуло на купівельну спроможність. Однак інфляція (10,5% у 2023 році) та коливання

валютного курсу ускладнюють ціноутворення, особливо для імпорتنих товарів. Урядова підтримка легкої промисловості, наприклад, через програми субсидування чи зниження податкового навантаження, могла б стимулювати розвиток вітчизняного виробництва, але наразі такі ініціативи залишаються обмеженими.

Аналіз ринку одягу в Україні свідчить про його значний потенціал для розвитку онлайн-торгівлі. Зростання попиту на якісний і доступний одяг, підвищення частки e-commerce та інтерес до локальних брендів створюють сприятливі умови для запуску маркетплейсу. Водночас необхідно враховувати виклики, такі як висока конкуренція, логістичні складнощі та потреба в адаптації до потреб споживачів. У подальших розділах дисертації буде проведено детальну оцінку технічних, фінансових та маркетингових аспектів створення такого маркетплейсу, спираючись на отримані дані про стан ринку.

2.2 Аналіз конкурентного середовища на ринку одягу в контексті різних форматів торгівлі

Для оцінки конкурентоздатності формату придбання одягу на маркетплейсі в контексті створення маркетплейсу для торгівлі одягом доцільно провести розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності. Цей показник дозволяє кількісно визначити міру привабливості певного формату торгівлі для покупця, враховуючи ключові характеристики, що впливають на вибір споживача. Економічний зміст інтегрального показника конкурентоздатності полягає в тому, що він відображає комплексну оцінку переваг і недоліків певного формату порівняно з конкурентами, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. Вивчення конкурентоздатності є безперервним процесом, який вимагає цілеспрямованого аналізу та врахування специфіки кожного конкретного ринку. Оскільки перелік і вагомість показників можуть варіюватися залежно від ринкових умов, оцінка конкурентоспроможності повинна бути диференційованою та адаптованою до цільової аудиторії.

У даному аналізі основними конкурентами формату маркетплейсу обрано два поширені формати торгівлі одягом в онлайн-просторі: класичний інтернет-магазин (наприклад, фірмовий магазин Zara) та платформу C2C (наприклад, OLX). Класичний інтернет-магазин представляє централізовану модель торгівлі, де один бренд або ритейлер пропонує власний асортимент, тоді як платформа C2C (consumer-to-consumer) орієнтована на торгівлю між приватними особами, часто з акцентом на вживані товари. Маркетплейс, у свою чергу, виступає як посередник, що об'єднує різних продавців (бренди, виробників, приватних осіб) і пропонує широкий вибір товарів в одному місці. Результати проведених розрахунків сформульовано за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності для різних форматів Інтернет торгівлі одягом

Показники	Вагомість	Маркетплейс		Платформа C2C		Інтернет-магазин	
		Рейтинг в балах	Знач	Рейтинг в балах	Знач	Рейтинг в балах	Знач
Асортимент	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Престижність	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Якість	0,3	2	0,6	3	0,9	1	0,3
Додаткові послуги	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Ціна	0,4	2	0,8	1	0,4	3	1,2
ІПК			2,15		1,9		1,95

Джерело: складено автором

Маркетплейс має найвищий показник конкурентоздатності, який становить 2,15, порівняно з платформою C2C та інтернет-магазином. Це пояснюється високими оцінками маркетплейсу за такими показниками, як асортимент і ціна, що отримали максимальні бали завдяки широкому вибору товарів від різних продавців і конкурентним ціновим пропозиціям. Водночас маркетплейс поступається за якістю та престижністю, що пов'язано з варіативністю товарів і меншою асоціацією з відомими брендами. Платформа

C2C, хоча й має перевагу в ціні, програє через низьку якість і престижність, а також слабкий рівень додаткових послуг. Інтернет-магазин, у свою чергу, виграє за якістю та престижністю, але обмежений асортимент і вищі ціни знижують його загальну конкурентоздатність. Таким чином, маркетплейс є найбільш привабливим форматом для споживачів, що підтверджує доцільність його створення, однак для посилення позицій необхідно працювати над підвищенням якості товарів і створенням престижного іміджу.

Що стосується основних маркетплейсів які функціонують на вітчизняному ринку, довгий час лідерами були Kasta та Lamoda, основні конкуренти складені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Найбільші маркетплейси, що спеціалізуються на продажу одягу

Назва	Асортимент	Характеристика
«Свій.Маркет»	Одяг та взуття, книги, продукти харчування, краса та здоров'я	Власний інтернет-магазин можна запустити всього за день. Технічна підтримка маркетплейсу, консультації, зокрема, з продажів онлайн, комунікацій з клієнтами, SMM та SEO-оптимізації також безкоштовні протягом усього періоду співпраці.
Kasta	Одяг та взуття, електроніка, побутова хімія, краса та здоров'я	Найбільший модний маркетплейс одягу, взуття та аксесуарів в Україні, працює з 2010 р. Показники на початок 2022 р.: 2 млн товарів, 15 тисяч брендів, 8 млн покупців.
LALUNA	Одяг та взуття, білизна.	Спеціалізований маркетплейс, що підтримує величезний асортимент, постійно оновлюваний, вироби, створювані за оригінальними викрійками, кращі ціни
Lamoda	Одяг, взуття, аксесуари, краса та здоров'я, спорт.	У каталозі понад 1000 брендів чоловічого, жіночого та дитячого взуття та одягу різних цінових категорій, всього понад 2 млн товарів.
Utex	Одяг та взуття, домашній текстиль	Український маркетплейс, створений з метою об'єднання у цифровому просторі всіх виробників одягу, взуття та текстилю України.

Джерело: складено за даними [17-20]

На ринку одягу з'являються нові конкуренти, зокрема нішеві, а також можливе розширення асортименту глобальних маркетплейсів, як це сталося з «Розеткою», або вихід на ринок верхнього одягу компанії «Алло». Формування асортименту залежить від споживчого попиту, який визначається економічними

(доходи, ціни), соціально-демографічними (культура, професія), технічними (якість, технології) та національно-побутовими (традиції, етнічний склад) факторами. Мода, як інструмент індивідуалізації, також впливає на попит.

Для маркетплейсу асортимент формуватиметься з вітчизняної та імпоротної продукції. Лідером на українському ринку є «Текстиль-Контакт», що виробляє тканини, хутро, трикотаж, а також СП «Тікаферлюкс» (Тисьмениця) та ПАТ «Україна» (Житомир), які експортують панчішно-шкарпеткові вироби до Європи. Вітчизняні бренди («Трембіта», Stella, PANDV, TUSO) орієнтуються на середній і нижчий цінові сегменти, але стикаються з проблемами: вузький асортимент, брак маркетингових кадрів і фінансових ресурсів. За даними «Emerges Business Solutions», українські товари відповідають середньому європейському рівню якості. Імпортери пропонують широкий вибір брендів (Zara, Mango, Tom Tailor, Mexx, Desigual тощо), які разом із крафтовою продукцією мають стати основою асортименту маркетплейсу.

Для залучення різних категорій споживачів маркетплейс повинен співпрацювати з різними виробниками: дизайнерськими будинками (ексклюзивна продукція для високих доходів), швейними фабриками (масовий споживач із середніми доходами) та підприємствами, що шийють формений одяг. Споживчий попит формується під впливом конкуренції, глобальних трендів, модних напрямів, екологічних тенденцій та віддаленої роботи, що підвищує попит на сорочки та піджаки, як показує досвід Walmart.

Українських споживачів можна поділити на групи: авангардні (11%, екстравагантний одяг), престижні (18%, орієнтація на бренди), помірні (35%, помірне захоплення модою), практичні (22%, цінують комфорт і довговічність), байдужі (14%, універсальність). Лише 15% споживачів вважають бренд важливим, переважно елітний клас і молодь до 25 років (25% населення). Це створює можливості для середніх і малих підприємств за умови широкого асортименту та якості.

Для оцінки доцільності відкриття маркетплейсу було складено таблицю 2.3 з SWOT-аналізом, яка включає сильні та слабкі сторін маркетплейсу, пошук можливостей і виявлення загроз.

Таблиця 2.3 –SWOT-аналіз новостворюваного маркетплейсу

Strength	Weakness
1. Інтуїтивно зрозуміла навігація та зручний інтерфейс 2. Широкий асортимент одягу від різних продавців; 3. Конкурентна комісійна ставка для продавців; 4. Багатофункціональний особистий кабінет із розширеними опціями	1. Низька впізнаваність бренду серед цільової аудиторії 2. Відсутність якірного бренду.
Opportunities	Threats
1. Залучення нових клієнтів через таргетовану рекламу та партнерські програми; 2. Впровадження інноваційних інструментів (аналітика продажів, CRM-система, AI для рекомендацій); 3. Співпраця з локальними ательє для індивідуального пошиття та ремонту одягу; 4. Розширення асортименту за рахунок сегментів взуття, аксесуарів і сумок.	1. Зміна споживчих уподобань щодо форматів торгівлі (наприклад, перевага офлайн-магазинів); 2. Посилення конкуренції через появу нових гравців на ринку; 3. Потенційні зміни в законодавстві, що регулює e-commerce (податки, митні правила); 4. Економічні та геополітичні фактори (інфляція, перебої в логістиці).

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що сильними сторонами маркетплейсу є інтуїтивно зрозуміла навігація та зручний інтерфейс, широкий асортимент одягу від вітчизняних та імпортерських продавців, конкурентна комісійна ставка для продавців і багатофункціональний особистий кабінет із розширеними опціями для користувачів. Проте слабкими сторонами залишаються низька впізнаваність бренду серед цільової аудиторії, відсутність якірного бренду, який би приваблював покупців ексклюзивними умовами, а також обмежений досвід роботи на ринку, що може впливати на довіру клієнтів. Серед можливостей

розвитку виділяються залучення нових клієнтів через таргетовану рекламу та партнерські програми, впровадження інноваційних інструментів, таких як аналітика продажів, CRM-система та AI для рекомендацій, співпраця з локальними ательє для індивідуального пошиття та ремонту одягу, а також розширення асортименту за рахунок сегментів взуття, аксесуарів і сумок. Водночас маркетплейс стикається із загрозами, зокрема зміною споживчих уподобань щодо форматів торгівлі, наприклад, перевагою офлайн-магазинів, посиленням конкуренції через появу нових гравців, потенційними змінами в законодавстві, що регулює e-commerce, такими як податки чи митні правила, а також економічними та геополітичними форс-мажорами, включаючи інфляцію та перебої в логістиці.

Створення маркетплейсу є доцільним, але для успіху необхідно зосередитися на підвищенні впізнаваності, контролі якості, залученні якірних брендів і адаптації до мінливого ринкового середовища.

2.3 Оцінка інвестиційних та операційних витрат на створення маркетплейсу

Оцінка інвестиційних та операційних витрат є ключовим етапом у розробці бізнес-плану маркетплейсу, оскільки вона дозволяє визначити обсяг необхідних фінансових ресурсів для запуску та забезпечення стабільної діяльності проєкту. Інвестиційні витрати включають капіталовкладення, спрямовані на створення інфраструктури та основних фондів, а також чистий оборотний капітал, необхідний для підтримки операційної діяльності. Операційні витрати поділяються на постійні, які не залежать від обсягу продажів, та змінні, що зростають пропорційно до доходів. Для створення маркетплейсу враховуються витрати на оренду офісу, розробку платформи, придбання обладнання, юридичні послуги, меблі, а також поточні витрати на оплату праці, рекламу, комунальні послуги та податки.

Для організації роботи маркетплейсу обрано офіс у бізнес-центрі «Сегедський» за адресою Фонтанська дорога 11, Одеса, площею 30 кв. м. Розташування в центрі міста поблизу ОДА та залізничного вокзалу, а також наявність у будівлі компаній, що займаються продажем одягу, робить його вигідним з маркетингової точки зору. Орендна плата становить 7,5 тис. грн на місяць, а для старту необхідно сплатити за перший і останній місяці. Розробку маркетплейсу «під ключ» доручено компанії Artjoker, яка має досвід реалізації понад 500 проєктів за 12 років. Орієнтовна вартість розробки становить 202,8 тис. грн, що включає створення ІТ-платформи з ключовими системами: MMS (адміністрування), MAS (кабінет постачальника), PIM (керування контентом), OMS (керування замовленнями), Billing (фінансові відносини) та R&A (аналітика). Така платформа забезпечить гнучкість, швидке реагування на зміни ринку та зручність для учасників.

Для забезпечення роботи необхідно придбати обладнання: ноутбуки для програмістів, телефони та офісну техніку. Закупівля здійснюватиметься через інтернет-магазин «Розетка» завдяки широкому вибору та швидкій доставці (протягом двох днів). Офіс не обладнаний меблями, тому їх планується придбати в мережі «Ліга Нова», яка пропонує великий асортимент офісних меблів. Юридичне оформлення проєкту, включаючи розробку оферти, політики конфіденційності (з урахуванням GDPR для європейських ринків) та письмових угод із продавцями, буде виконано компанією «Legal Support» за 26,88 тис. грн. Загальна структура початкових інвестиційних витрат представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Початкові інвестиційні витрати на створення маркетплейсу

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Частка, %
Розробка та інтеграція маркетплейсу	202,08	42,1
Оренда приміщення для офісу (перший та останній місяць)	20,16	4,2
Обладнання	188,64	39,3
Юридичні послуги	26,88	5,6

Продовження таблиці 2.4

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Частка, %
Меблі	28,8	6,0
Інші витрати	13,44	2,8
Всього	480	100

Джерело: складено автором

Фінансування проєкту здійснюватиметься за рахунок власних коштів автора бізнес-ідеї без залучення позики чи інвесторів. Найбільшу частку витрат займають розробка платформи (42,1%) та обладнання (39,3%), що відображає технологічну орієнтацію проєкту. Старт заплановано на 1 серпня 2025 року з підготовчим періодом у 6 місяців: перший місяць піде на пошук приміщення, закупівлю обладнання та меблів, а наступні 5 місяців – на розробку та тестування платформи. Швидкий підготовчий період обумовлений використанням компанією Artjoker готових шаблонів і функціональних блоків.

Операційні витрати поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати включають оренду, оплату праці, комунальні послуги, рекламу, податки та інші витрати, які не залежать від обсягу продажів. Їх структура наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Постійні операційні витрати маркетплейсу (на місяць)

Найменування витрат	Сума витрат на місяць, тис. грн.	Частка у витратах, %
Оплата праці із нарахуваннями	181,8	71,8
Оренда	7,5	3,0
Телефонія та Інтернет	5,0	2,0
Податки	0,7	0,3
Комунальні послуги	3,2	1,3
Реклама	50,0	19,6

Продовження таблиці 2.5

Найменування витрат	Сума витрат на місяць, тис. грн.	Частка у витратах, %
Інші витрати	5,0	2,0
Всього	253,2	100,0

Джерело: складено автором

Основну частку постійних витрат становить оплата праці (71,8%), що включає зарплати для команди з 9 осіб: директора, контент-менеджера, аналітика, бухгалтера, акаунт-менеджера, двох програмістів, юриста та чотирьох фахівців кол-центру. Фонд оплати праці з урахуванням ЄСВ (22%) становить 181,8 тис. грн на місяць. Витрати на рекламу (19,6%) є другою за величиною статтею, що підкреслює важливість маркетингової стратегії для залучення клієнтів. Інтернет-послуги надаватиме провайдер «Tenet» за 0,5 тис. грн на місяць. Маркетплейс працюватиме на спрощеній системі оподаткування (2 група), сплачуючи єдиний податок у розмірі 10% від мінімальної заробітної плати.

Загальні постійні витрати становлять 253,2 тис. грн на місяць, або 3 038,4 тис. грн на рік. В таблиці 2.6 складено витрати на оплату праці.

Таблиця 2.6 – Витрати на оплату праці

Посада	К-сть	Заробітна плата, грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.	ЄСВ (22%), тис. грн.
Директор	1	25000	25	
Контент-менеджер	1	15000	15	
Аналітик	1	10000	10	
Бухгалтер	1	7000	7	
Акаунт-менеджер	1	12000	12	
Програміст	2	20000	40	
Юрист	1	8000	8	

Продовження таблиці 2.6

Посада	К-сть	Заробітна плата, грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.	ЄСВ (22%), тис. грн.
Колл-центр	4	8000	32	
Всього	9		149	32,8

Джерело: складено автором

Змінні витрати включають лише змінну частину заробітної плати, яка становить 10% від доходів маркетплейсу, і зростають пропорційно до обсягу продажів. Їх детальний розрахунок залежить від прогнозованих доходів, які будуть розглянуті в наступних розділах бізнес-плану. Таким чином, загальні витрати на створення та перший рік роботи маркетплейсу включають початкові інвестиції (480 тис. грн) та річні операційні витрати (3 038,4 тис. грн), що разом становить 3 518,4 тис. грн. Ця оцінка є основою для подальшого фінансового планування та прогнозування прибутковості проєкту.

Висновок до 2-го розділу:

Проведений аналіз умов реалізації стартап-проєкту створення маркетплейсу для торгівлі одягом свідчить про його перспективність у сучасних ринкових умовах. Ринок одягу в Україні демонструє відновлення після кризових періодів, досягнувши у 2023 році обсягу 2,5 млрд дол. США з прогнозованим зростанням до 2,7 млрд дол. США у 2024 році, що підтримується підвищенням купівельної спроможності, зростанням онлайн-продажів до 15% та попитом на локальну продукцію. Незважаючи на високу частку імпорту (70%) та слабкий розвиток вітчизняного виробництва, споживчі тенденції вказують на зростання інтересу до якості, дизайну та екологічності, що відкриває можливості для нішевого маркетплейсу, орієнтованого на локальних виробників і широкий асортимент. Конкурентне середовище є насиченим, але маркетплейс має перевагу з інтегральним показником конкурентоздатності 2,15, перевищуючи

показники класичних інтернет-магазинів (1,95) та платформ C2C (1,9), завдяки широкому асортименту, конкурентним цінам і зручності.

SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони проєкту, такі як інтуїтивна навігація та багатофункціональний кабінет, але вказує на необхідність підвищення впізнаваності бренду та залучення якірних партнерів для посилення позицій. Інвестиційні витрати на створення маркетплейсу становлять 480 тис. грн, з яких найбільшу частку займають розробка платформи (42,1%) та обладнання (39,3%), а річні операційні витрати сягають 3 038,4 тис. грн, переважно через оплату праці (71,8%) та рекламу (19,6%). Загальні витрати на перший рік роботи складають 3 518,4 тис. грн, що потребує ретельного фінансового планування.

3 УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ МАРКЕТПЛЕЙСУ З ТОРГІВЛІ ОДЯГОМ

3.1 Планування доходів та прибутку

Дохід – це загальна сума, отримана платником податку від усіх видів діяльності за звітний період у грошовій, матеріальній чи нематеріальній формі, за вирахуванням витрат, понесених підприємством, яка обчислюється за певний період і може використовуватися для будь-яких цілей. Прибуток – це різниця між доходами та пов'язаними з ними витратами, а чистий прибуток – це прибуток після сплати податків, що також відображає зростання власного капіталу компанії за період завдяки її діяльності, залежачи від тих самих джерел, що й дохід, і враховуючи при розрахунку цінову політику та обсяг продажів. Економічна роль прибутку полягає в тому, що він мотивує підприємництво та розвиток економіки, сприяє ефективному використанню ресурсів, впровадженню інновацій, зниженню витрат і підвищенню якості продукції, а також слугує основою для розширення виробництва, зростання національного багатства та задоволення суспільних потреб.

Дохід і прибуток маркетплейсу залежать від асортиментної, цінової та маркетингової стратегій, де основними джерелами доходу є плата за сервіси та реклама, а асортиментна політика визначається власниками, хоча маркетплейс працює з двома типами клієнтів – постачальниками та покупцями, що вимагає поєднання двох різних підходів в одній стратегії.

Перед вибором цінової політики необхідно визначити модель монетизації, при цьому сучасний бізнес застосовує кілька моделей одночасно, жодна з яких не є ідеальною (табл. 3.1).

З огляду на особливості маркетплейсу, що спеціалізується на одязі, можна запропонувати новаторський підхід до асортиментної політики, наприклад, запровадження клубних карток різних рівнів – срібного, золотого та платинового. Кожна картка матиме унікальний набір функцій і переваг, а їхня вартість відрізнятиметься залежно від рівня.

Таблиця 3.1 – Моделі монетизації стартапу

№	Модель	Характеристика
1	Оплата роялті	Стягнення відсотка комісії, який вираховується з отриманих замовлень (зумовлено частою проблемою браку довіри між постачальником і маркетплейсом).
2	Оплата за товар	Встановлено мінімальну плату за використання платформи, наприклад, щомісячний внесок за розміщення оголошень, як на Prom.
3	Комісія	Розрахунок проводиться на основі суми замовлень, переданих постачальнику, причому відсоток залежить від платформи та категорії товарів, але в середньому він значно нижчий, ніж комісія, яку постачальник сплачує за офлайн-продаж на умовах комісії. Кошти від клієнтів може отримувати як постачальник, так і маркетплейс, а взаєморозрахунки здійснюються за визначений період.

Джерело: складено автором

Цінова політика маркетплейсу охоплює широкий спектр методів і підходів до визначення цін – як прямих, так і непрямих. У практиці застосовуються різноманітні способи ціноутворення, але для такого маркетплейсу найбільш доречними є методи, орієнтовані на попит, зокрема максимізація прибутку, розрахунок оптимальної націнки чи знижки з урахуванням еластичності попиту, гнучке ціноутворення для забезпечення беззбитковості, встановлення договірних цін, а також ціни на основі економічної вигоди для споживача чи його суб'єктивного сприйняття цінності послуги. Крім того, ефективними будуть методи, орієнтовані на конкуренцію, наприклад, встановлення цін для забезпечення конкурентоспроможності або з урахуванням цін лідерів ринку.

З огляду на специфіку маркетплейсу, орієнтованого на одяг, пропонується інноваційна асортиментна політика у вигляді клубних карток трьох рівнів – срібного, золотого та платинового, кожен із яких має власний функціонал, переваги та різну ціну. Цінова політика включає широкий спектр методів прямого й непрямого ціноутворення, серед яких для маркетплейсу

найпридатніші методи, орієнтовані на попит – такі як максимізація прибутку, визначення оптимальних націнок чи знижок з урахуванням еластичності попиту, гнучке беззбиткове ціноутворення, встановлення договірних цін, цін на основі економічної вигоди для споживача чи його сприйняття цінності, а також методи, орієнтовані на конкуренцію, зокрема забезпечення конкурентоспроможності чи орієнтація на ціни лідерів ринку.

Маркетплейс пропонує три тарифи. Тариф «Бронзовий» коштує 500 тис. грн/міс, дозволяє розміщувати до 500 товарів із бюджетом на просування 100 тис. грн і підходить для дрібних магазинів чи дропшиперів. Він включає базовий функціонал: налаштування дизайну, додавання контенту, управління сайтом (товари, послуги, статті, новини, контакти), розміщення та просування товарів (вибір категорій, контекстна реклама), оформлення замовлень і обробку повідомлень (інтернет-магазин, статуси замовлень, історія), а також контроль трансакцій і сегментацію клієнтів.

Тариф «Срібний» за 1 000 тис. грн/міс розрахований на мультибрендовий формат, дозволяє розміщувати до 3000 товарів із бюджетом на просування 300 тис. грн. Окрім базового функціоналу, він пропонує масові повідомлення, воронку продажів, обмежену аналітику та маркетингові інструменти: зміна бюджету й термінів кампаній, вибір регіонів показу, перегляд загальної та детальної статистики, управління статусами кампаній і групами товарів.

Тариф «Золотий» за 2 000 тис. грн/міс підходить для великих торговельних закладів, дозволяючи розміщувати до 10 000 товарів із бюджетом на просування 800 тис. грн. Він включає розширену аналітику, особистого бот-маркетолога, складський облік, масові повідомлення, воронку продажів і оптимізацію асортименту та комунікаційних каналів.

Усі тарифи передбачають бюджет на просування, де частота показу товарів залежить від їхньої популярності (кліків чи замовлень) і ціни за клік чи ставки за СРА-модель. Каталог працює конкурентно: клієнт бачить мінімальні та максимальні ставки конкурентів і може підвищувати свою ціну за клік чи ставку, щоб отримати перевагу. Якісний контент, фото та актуальна ціна разом із вищою

ставкою значно збільшують покази, переходи та конверсію. Кожен тариф включає підтримку персонального менеджера, який консультує щодо функціоналу, вибору категорій, підвищення рейтингу товарів, налаштування доставки, умов оплати, роботи пошукового алгоритму, додавання знижок і різновидів товарів. Вартість тарифів і послуг орієнтована на різні типи клієнтів, від дрібних продавців до великих брендів.

Аналізуючи всі переваги маркетплейсу, можна скласти прогноз обсягів доходів за перший рік його діяльності (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз за доходами маркетплейсу

№	Тариф	Ціна, тис грн/міс	Обсяг продажів, од.	Дохід, тис грн/рік
1	Бронзовий	500	400	2 000
2	Срібний	1 000	250	2 500
3	Золотий	2 000	100	2 000
4	Всього	-	750	6 500

Джерело: складено автором

Дохід маркетплейсу в перший рік роботи може скласти 275 тис. грн на місяць, а в майбутньому зростатиме завдяки залученню нових клієнтів. Для досягнення планових показників доходу необхідна ефективна маркетингова стратегія, спрямована на дві цільові аудиторії: постачальників, які прагнуть просувати товари на вигідних умовах, і покупців, чії потреби відповідає асортимент платформи. Просування має забезпечити розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності, зростання трафіку та збільшення замовлень.

Один із ключових інструментів – пошукова оптимізація сайту, яка ставить за мету виведення платформи на перші позиції в пошукових системах. Це досягається через формування семантичного ядра (за допомогою сервісів типу Serpstat), групування ключових слів, створення окремих сторінок під кожную групу, оптимізацію контенту (з title, description, заголовками H1, H2) та розміщення зворотних посилань на тематичних ресурсах. Для e-commerce

важливі детальні описи товарів (торгова марка, призначення, характеристики), списки переваг, якісні фото з розмірами та актуальні ціни.

Другий напрям – performance-маркетинг, який на старті підвищує впізнаваність і трафік. Він включає аналіз джерел трафіку та розподіл бюджету: пошуковий і таргетований трафік, контекстно-медійна реклама й співпраця з блогерами знайомлять аудиторію з платформою; соцмережі, email-розсилки та месенджери підтримують інтерес; контекстна реклама й повідомлення, що продають, стимулюють покупки. Ефективність відстежується через Google Analytics, Hotjar, а наскрізна аналітика (наприклад, Roistat чи Calltouch) оцінює результати.

Третій інструмент – реферальний маркетинг, який формує довіру та зміцнює позиції на ринку. Він передбачає рейтинги продавців, відгуки, кнопки «поділитися» із закликами до дії та реферальну програму з винагородами за залучення клієнтів – знижками, бонусами чи відсотком від замовлень. Для продавців також доступний внутрішній маркетинговий функціонал: контекстна реклама, CPA-мережі та тизерні мережі збільшують переходи й продажі.

Обсяг доходів залежить від асортиментної, цінової та маркетингової політики, а для прогнозу враховується кількість клієнтів і коефіцієнт конверсії (кількість покупців до відвідувачів), який для маркетплейсів коливається від 0,01 до 0,05. Цей показник залежить від типу товару, ціни, способу покупки та якості трафіку. Щоб забезпечити прибутковість і привабливість для продавців одягу, платформа має збалансувати відвідуваність і продажі через грамотний маркетинг. В Україні високий коефіцієнт конверсії характерний для B2B-платформ, де користувачі цілеспрямовано шукають товари для бізнесу. Потенційна аудиторія маркетплейсу – власники бізнес-ідей, продавці товарів чи послуг, а також ті, хто масштабує офлайн-точки. Для реєстрації потрібні телефон, унікальна пошта, назва магазину та пароль.

Усе зазначене дозволяє визначити ключові грошові потоки для проекту створення маркетплейсу (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Фінансові показники

Показник, тис. грн.	Роки роботи маркетингу		
	1-й	2-й	3-й
Доходи	6 500	6 800	7 200
Постійні витрати	3 040	3 040	3 040
Загальні витрати	3 390	3 390	3 390
Прибуток	3 110	3 410	3 810

Джерело: складено автором

Аналіз фінансових показників за перші три роки роботи маркетингу свідчить про позитивну динаміку доходів і прибутку. У перший рік доходи становитимуть 3500 тис. грн, із них постійні витрати складуть 3040 тис. грн, а загальні витрати – 3390 тис. грн, що забезпечить прибуток у розмірі 110 тис. грн. На другий рік доходи зростуть до 3800 тис. грн при незмінних витратах (постійні – 3040 тис. грн, загальні – 3390 тис. грн), що підвищить прибуток до 410 тис. грн. На третьому році доходи досягнуть 4200 тис. грн, а при тих самих витратах прибуток складе 810 тис. грн. За три роки спостерігається поступове збільшення доходів і значне зростання прибутку, що вказує на успішність проєкту за умови стабільних витрат.

3.2 Розрахунок ефективності та управління ризиками стартап-проєкту

Практика оцінки інвестиційних проєктів використовує широкий спектр методів, які поділяються на формальні та неформальні. Вибір методу залежить від аналітичних навичок фахівця та конкретних умов проєкту. Формальні методи базуються на математичних розрахунках і поділяються на статичні, що не враховують зміну вартості грошей у часі, та динамічні, які застосовують дисконтування. Неформальні методи спираються на евристичні підходи.

Формальні методи ґрунтуються на таких припущеннях: стартові інвестиції генерують грошовий потік (припливи або відпливи), аналіз проводиться за однакові періоди, припливи/відпливи фіксуються в кінці періоду, капітал і

потоки приводяться до базового моменту (початок проєкту), ставка дисконтування відповідає тривалості періоду та структурі капіталу, а ефективність оцінюється через здатність потоку компенсувати вкладення й забезпечити віддачу.

Статичні методи включають термін окупності (PP) і коефіцієнт окупності (ARR). Динамічні методи охоплюють чисту теперішню вартість (NPV), індекс рентабельності (PI), внутрішню норму рентабельності (IRR) і дисконтований термін окупності (DPP). Дисконтування, ключова процедура фінансових розрахунків, порівнює вартість у часі, спираючись на ставку дисконтування, яка відображає очікування майбутньої віддачі, ризик і альтернативну вартість. Для маркетплейсу ставка дисконтування може бути 30%.

NPV – один із найпоширеніших показників – порівнює дисконтовані грошові надходження з початковими вкладеннями. Формула: $NPV = \sum (CF_t / (1+i)^t) - I$, де CF_t – чистий приплив, i – ставка дисконту, I – інвестиції, n – тривалість проєкту. Якщо $NPV > 0$, проєкт вигідний; якщо < 0 – збитковий; якщо $= 0$ – лише окупається. PI (індекс рентабельності) показує дохід на одиницю витрат: $PI = \sum (CF_t / (1+i)^t) / I$. Проєкт доцільний при $PI > 1$. IRR – ставка, при якій $NPV = 0$, визначається наближенням і показує максимальну доходність проєкту. PP розраховує термін окупності ($PP = I / CF_t$ при рівномірних надходженнях або підрахунком кумулятивного доходу), а DPP враховує дисконтування, збільшуючи цей термін.

Ці методи дозволяють оцінити ефективність проєкту створення маркетплейсу, враховуючи як кількісні, так і часові аспекти інвестицій (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Інтегральні показники ефективності

Показник	Значення
Термін життя проєкту, місяців	60
Ставка дисконтування (по гривні), %	30
Період окупності (статичний), міс	3
Період окупності (дисконтований), міс	4

Продовження таблиці 3.4

Показник	Значення
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	7947
Індекс прибутковості (PI)	17.6
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	720.8

Джерело: складено автором

Аналіз інтегральних показників ефективності проєкту створення маркетплейсу свідчить про його високу економічну привабливість. Термін життя проєкту становить 60 місяців, а ставка дисконтування у гривнях – 30%. Статичний період окупності дорівнює 3 місяцям, тоді як дисконтований – 4 місяцям, що вказує на швидке повернення інвестицій навіть з урахуванням часової вартості грошей.

Чистий приведений дохід складає 7947 тис. грн, що підтверджує значну фінансову вигоду проєкту. Індекс прибутковості (PI) на рівні 17.6 демонструє високу віддачу на кожну вкладену одиницю капіталу. Внутрішня норма прибутковості (IRR) у 720.8% значно перевищує ставку дисконтування, підкреслюючи виняткову рентабельність проєкту. Загалом, ці показники вказують на ефективність і доцільність реалізації проєкту.

3.3 Пропозиції щодо джерел фінансування стартап-проєкту

Фінансування стартап-проєкту створення маркетплейсу з торгівлі одягом є ключовим елементом його успішної реалізації. Враховуючи специфіку проєкту, його масштаб, прогнозовані доходи та витрати, а також високу економічну ефективність (NPV, IRR, PI), пропонується комбінований підхід до залучення коштів. Джерела фінансування можуть включати як власні ресурси засновників, так і зовнішні інвестиції, що дозволить оптимізувати структуру капіталу та мінімізувати ризики. Нижче розглянуто основні пропозиції щодо джерел фінансування.

Першим і найбільш доступним джерелом фінансування є власні заощадження або активи засновників проєкту. Використання власних ресурсів на початковому етапі дозволяє уникнути боргових зобов'язань і зберегти повний контроль над компанією. З огляду на прогнозовані витрати першого року, засновники можуть вкласти частину цієї суми, для покриття стартових витрат, таких як розробка платформи, початковий маркетинг і операційні витрати. Перевагою цього підходу є відсутність зовнішнього тиску, однак він обмежений розміром доступних коштів.

З огляду на високу рентабельність проєкту ($IRR = 720.8\%$) та потенціал масштабування, залучення венчурного капіталу є перспективним напрямом. Венчурні фонди інвестують у стартапи з високим потенціалом зростання в обмін на частку в компанії. Для маркетплейсу з торгівлі одягом, який пропонує інноваційні рішення, такі як клубні картки та гнучке ціноутворення, можна звернутися до фондів, що спеціалізуються на e-commerce або технологічних проєктах (наприклад, українські TA Ventures, Genesis Investments або міжнародні фонди типу Sequoia Capital). Сума залучення може становити 3000–5000 тис. грн для покриття витрат на розвиток платформи, маркетинг і розширення асортименту. Умовою буде передача частки (10–20%) та чіткий бізнес-план із прогнозами доходів.

Альтернативою венчурним фондам є бізнес-ангели – приватні інвестори, які готові вкладати кошти в стартапи на ранніх стадіях. Такі інвестори часто надають не лише фінансування, а й менторську підтримку, що є цінним для маркетплейсу на етапі запуску. Сума інвестицій від бізнес-ангелів може коливатися від 500 тис. грн до 2000 тис. грн залежно від масштабів проєкту та домовленостей. Для залучення таких інвесторів необхідно презентувати детальний план монетизації та показники ефективності, підкресливши швидкий період окупності (3–4 місяці).

Краудфандинг є сучасним і доступним способом залучення фінансування, особливо для проєктів із соціальною або споживчою цінністю. Маркетплейс, орієнтований на одяг, може зацікавити широку аудиторію – від дрібних

продавців до покупців, які шукають унікальні пропозиції. Платформи, такі як Kickstarter, Indiegogo або українська Спільнокошт, дозволяють зібрати кошти через попередні продажі клубних карток (наприклад, срібного або золотого рівня) чи спеціальних пропозицій для перших користувачів. Мета – зібрати 500–1000 тис. грн, що може покрити частину витрат на розробку та маркетинг. Успіх краудфандингу залежить від ефективної рекламної кампанії та привабливості винагород для вкладників.

Банківське кредитування може бути використано як додаткове джерело фінансування, особливо на етапі масштабування. В Україні банки (наприклад, ПриватБанк, Ощадбанк) пропонують кредити для малого та середнього бізнесу під 15–25% річних. Сума кредиту може становити 1000–2000 тис. грн із терміном погашення 2–3 роки, що відповідає прогнозованому зростанню прибутку. Однак цей варіант пов'язаний із фінансовими ризиками через відсоткові платежі.

Крім того, стартап може претендувати на гранти від державних чи міжнародних організацій, таких як Український фонд стартапів (USF), Horizon Europe або програми підтримки малого бізнесу від ЄС. Гранти на суму 500–1500 тис. грн можуть бути спрямовані на інноваційні аспекти проєкту, наприклад, розробку алгоритмів пошуку чи аналітики. Для отримання гранту необхідно підготувати заявку з акцентом на економічний ефект і створення робочих місць.

Ще одним джерелом фінансування може стати співпраця з постачальниками одягу, які зацікавлені в просуванні своїх товарів через маркетплейс. Укладення партнерських угод передбачає, що постачальники сплачуватимуть авансові внески за розміщення товарів або братимуть на себе частину маркетингових витрат (наприклад, 100–300 тис. грн на старті). Натомість маркетплейс може запропонувати пільгові умови (знижені комісії чи пріоритетне просування). Такий підхід зменшує потребу у зовнішньому фінансуванні та зміцнює зв'язки з ключовими гравцями ринку.

Комбінація власних і зовнішніх джерел фінансування дозволить реалізувати стартап-проєкт створення маркетплейсу з торгівлі одягом із мінімальними ризиками та максимальним потенціалом зростання. Вибір

конкретних джерел залежатиме від доступності ресурсів, готовності засновників ділитися часткою компанії та стратегії масштабування. Пропонована структура забезпечує баланс між контролем, вартістю капіталу та швидкістю розвитку, що є запорукою успіху проєкту на конкурентному ринку e-commerce.

Висновки з 3-го розділу

Оцінка фінансових показників маркетплейсу за перші три роки його діяльності демонструє позитивну тенденцію зростання доходів і прибутку. У перший рік доходи складуть 3500 тис. грн, з яких 3040 тис. грн припадуть на постійні витрати, а загальні витрати досягнуть 3390 тис. грн, що дозволить отримати прибуток у розмірі 110 тис. грн. На другий рік доходи зростуть до 3800 тис. грн при збереженні витрат на попередньому рівні (постійні – 3040 тис. грн, загальні – 3390 тис. грн), завдяки чому прибуток збільшиться до 410 тис. грн. На третьому році доходи сягнуть 4200 тис. грн, а при незмінних витратах прибуток зросте до 810 тис. грн. Таким чином, за три роки спостерігається стабільне нарощування доходів і суттєве підвищення прибутковості, що підтверджує перспективність проєкту за умови сталості витрат.

Аналіз інтегральних показників ефективності проєкту створення маркетплейсу свідчить про його високу економічну доцільність і привабливість. Тривалість проєкту становить 60 місяців, при цьому застосовується ставка дисконтування у гривнях на рівні 30%. Статичний період окупності складає 3 місяці, а дисконтований – 4 місяці, що підкреслює швидке повернення вкладених коштів навіть із врахуванням часової вартості грошей.

Чистий приведений дохід (NPV) досягає 7947 тис. грн, що вказує на значний фінансовий потенціал проєкту. Індекс прибутковості (PI) на рівні 17.6 відображає високу ефективність використання кожної інвестованої гривні. Внутрішня норма прибутковості (IRR), яка становить 720.8%, значно перевищує ставку дисконтування, що підтверджує надзвичайну рентабельність ініціативи.

У цілому, ці показники демонструють обґрунтованість і перспективність реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз показав, що стартапи є унікальним економічним феноменом, який характеризується інноваційністю, високим рівнем ризику та здатністю до масштабування. Їхня роль у цифровій економіці полягає в генерації інновацій, створенні нових ринків і трансформації економічних відносин через цифрові платформи та мережеві ефекти. Маркетплейс як форма стартапу поєднує комерційні та посередницькі принципи, створюючи вигідну екосистему для всіх учасників. Бізнес-ідея створення маркетплейсу в ніші одягу обґрунтована стабільним попитом, можливостями масштабування та відповідністю сучасним трендам e-commerce.

Аналіз умов реалізації проєкту засвідчив перспективність ринку одягу в Україні, який у 2023 році досяг обсягу 2,5 млрд дол. США з прогнозом зростання до 2,7 млрд дол. США у 2024 році. Зростання онлайн-продажів до 15%, попит на локальну продукцію та зміна споживчих уподобань у бік якості й екологічності створюють сприятливі умови для запуску маркетплейсу. Конкурентний аналіз показав перевагу маркетплейсу (інтегральний показник конкурентоздатності 2,15) над інтернет-магазинами (1,95) та платформами C2C (1,9) завдяки широкому асортименту й конкурентним цінам. SWOT-аналіз виявив сильні сторони проєкту (зручність, асортимент) та слабкості (низька впізнаваність), визначивши можливості розвитку й потенційні загрози. Інвестиційні витрати склали 480 тис. грн, а річні операційні – 3 038,4 тис. грн, що загалом становить 3 518,4 тис. грн на перший рік.

Управлінські засади реалізації проєкту включають прогнозування доходів і прибутку, оцінку ефективності та пропозиції щодо фінансування. За три роки доходи зростуть з 3 500 тис. грн до 4 200 тис. грн, а прибуток – з 110 тис. грн до 810 тис. грн, що свідчить про стабільну позитивну динаміку. Інтегральні показники ефективності підтверджують високу рентабельність: NPV – 7 947 тис. грн, PI – 17,6, IRR – 720,8%, а період окупності – 3-4 місяці. Для фінансування запропоновано комбінацію власних коштів, венчурного капіталу, бізнес-ангелів,

краудфандингу, грантів та партнерств із постачальниками, що забезпечить баланс між контролем і зростанням.

Розроблена модель управління є практичною та адаптованою до умов українського ринку. Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності стартапу, зниженню ризиків і стимулюванню економічної активності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу новітніх технологій (наприклад, штучного інтелекту) та адаптацію моделі до конкретних ринкових сегментів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011. 336 p.
2. Metcalfe R. Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet. *IEEE Computer*, 2013. №46(12). P. 26-31.
3. Schumpeter, J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. *Harper & Row*, New York, 1942. Vol. 36. P. 132-145.
4. Global Innovation Index 2022. WIPO, 2022. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2022/index> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Digital Economy Outlook, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html (дата звернення: 04.02.2025).
6. The State of Venture Capital Report. CB Insights, 2024. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2024/> (дата звернення: 04.02.2025).
7. The State of Organizations 2023. McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (дата звернення: 04.02.2025).
8. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Перспективи та основні проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 72–81.
9. Маркетплейс: особливості та відмінності від інтернет-магазину. Marketer, 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/marketplace-features-and-differences-from-the-online-store/> (дата звернення: 04.02.2025).

- 10.Матвійчук-Соскіна Н.О. Методи створення інформаційних продуктів для потреб маркетингового менеджменту. *Економічний часопис – XXI*. 2009. № 9-10. С 46-49.
- 11.Сментина Н. В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб / За заг. ред. Н. В. Сментини. Київ. ФОП Гуляєва В. М., 2019. 320 с.
- 12.Кіндрат О. В. Сучасні інформаційні технології – найперспективніша інвестиція у розвиток підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2016. Т. 18 № 2 (69). С. 72-74.
- 13.Аналіз ринку одягу та взуття в Україні. 2018-2024 pp. ProConsulting, 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 20.02.2025).
- 14.Apparel market worldwide - statistics & facts. Statista, 2025. URL: <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicOverview> (дата звернення: 20.02.2025).
- 15.Що найкраще продавалось на ринку одягу та взуття у 2024 році. Retailers.ua, 2025. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/14374-scho-naykrasche-prodavalos-na-rinku-odyagu-ta-vzuttya-u-2024-rotsi> (дата звернення: 20.02.2025).
- 16.Мащак Н., Чечикова О. Аналіз ринку одягу та взуття України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-58> (дата звернення: 20.02.2025).
- 17.Інтернет-магазин Kasta. Офіційний сайт. URL: <https://kasta.ua/uk/> (дата звернення: 23.03.2025).
- 18.Інтернет-магазин Laluna. Офіційний сайт. URL: <https://laluna.com.ua/> (дата звернення: 23.03.2025).
- 19.Інтернет-магазин Lamoda. Офіційний сайт. URL: <https://www.lamoda.ua/> (дата звернення: 23.03.2025).
- 20.Інтернет-магазин Utex. Офіційний сайт. URL: <https://utex.com.ua/> (дата звернення: 23.03.2025).