

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Торгунакової Надії Павлівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку
електронної комерції**

Науковий керівник к.е.н.
(наук. ступінь, вчене звання)

Голікова К.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 09.06. 2025 р. №12

В.о. завідувача кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

Торгунаковій Надії Павлівни

1. Тема роботи **Оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку електронної комерції**

Науковий керівник роботи _____ Голікова К.П., к.е.н.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 151-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів в умовах електронної комерції

Розділ 2 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Розетка. УА»

Розділ 3 Напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Розетка. УА»

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції.

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси підприємства, що функціонує у сфері електронної комерції.

Метою роботи є дослідження особливостей оптимізації бізнес-процесів в умовах електронної комерції на прикладі діяльності ТОВ «Розетка.УА» — одного з лідерів вітчизняного онлайн-ритейлу.

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра | Строк виконання етапів роботи | Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис) |
|-------|---|-------------------------------|--|
| 1 | Підготовка розділу 1 | до 28.04.2025р. | виконано |
| 2 | Підготовка розділу 2 | до 16.05.2025р. | виконано |
| 3 | Підготовка розділу 3 | до 30.05.2025р. | виконано |
| 4 | Реєстрація завершеної дипломної роботи | до 31.05.2025р. | виконано |
| 5 | Отримання відгуку від наукового керівника | 03-04.06.2025р. | виконано |
| 6 | Отримання зовнішньої рецензії | 05-06.06.2025р. | виконано |
| 7 | Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат | 02-09.06.2025р. | виконано |
| 8 | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | 03.06.2025р. | виконано |
| 9 | Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту | 09.06.2025р. | виконано |
| 10 | Підготовка студента до захисту в ЕК | до 17.06.2025р. | |

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Голікова К.П.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Торгунакова Н.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Торгунакова Н.П. Оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку електронної комерції. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні основи, аналітичні параметри та практичні підходи до оптимізації бізнес-процесів в умовах стрімкого розвитку електронної комерції на прикладі ТОВ «Розетка.УА».

З'ясовано, що бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, а їх оптимальна організація критично важлива для досягнення стратегічних цілей. Уточнено авторське трактування поняття "бізнес-процес" з урахуванням специфіки торговельних підприємств та систематизовано класифікаційні підходи до їх розподілу. Запропоновано алгоритм побудови системи управління якістю бізнес-процесів.

Проаналізовано трансформацію бізнес-середовища під впливом цифрових технологій та електронної комерції, висвітлено її можливості та ризики. Прикладне дослідження діяльності ТОВ «Розетка.УА» дозволило оцінити поточний стан бізнес-процесів компанії, її фінансову динаміку та структуру управління, а також виявити необхідність модернізації для підвищення гнучкості.

Розроблено стратегічно обґрунтовані напрями оптимізації бізнес-процесів для ТОВ «Розетка.УА», зокрема запропоновано клієнтоорієнтовану стратегію як найбільш перспективну модель розвитку. Особливу увагу приділено впровадженню CRM-системи «KeepinCRM» як цифрового інструменту для автоматизації управлінських процедур та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Результати дослідження формують цілісне бачення ефективного управління бізнес-процесами в умовах електронної комерції та містять практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у динамічному цифровому середовищі. Ці висновки можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень та методичними орієнтирами для адаптації до нових ринкових умов.

Ключові слова: оптимізація бізнес-процесів, електронна комерція, управління бізнес-процесами, цифровізація, CRM-система, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ | 9 |
| 1.1. Сутність, цілі та види бізнес-процесів на підприємстві | 9 |
| 1.2. Особливості розвитку електронної комерції та її вплив на діяльність підприємств | 20 |
| 1.3. Методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства | 26 |
| Висновки до розділу 1 | 37 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | 39 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Розетка. УА» | 39 |
| 2.2. Оцінка ключових бізнес-процесів, виявлення проблем і «вузьких місць» у процесах ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції | 46 |
| Висновки до розділу 2 | 60 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | 62 |
| 3.1. Рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та обґрунтування вибору альтернативної стратегії розвитку ТОВ «Розетка. УА» | 62 |
| 3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень для підтримки електронної комерції ТОВ «Розетка. УА» та оцінка їх ефективності | 70 |
| Висновки до розділу 3 | 77 |
| ВИСНОВКИ | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 82 |
| ДОДАТКИ | 87 |

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, коли Україна, як і більшість країн світу, функціонує в межах ринкової економіки, підприємства постійно стикаються з викликами мінливого зовнішнього середовища. Динамічні зміни у споживчих запитах, технологічному середовищі, правовому полі та конкурентному тиску потребують від бізнесу гнучкості та здатності оперативно реагувати на нові умови. Одним із ключових інструментів такої адаптації є побудова ефективної системи управління підприємством, яка передбачає чітке розуміння і оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Своєчасне реагування на зміни можливе лише за умови впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління, в основі якого лежить формування чіткої структури взаємозалежних бізнес-процесів. Такий підхід сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень, підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності. Водночас більшість суб'єктів господарювання в Україні досі використовують традиційні функціональні організаційні структури, що гальмує швидку трансформацію їхньої діяльності у відповідь на виклики сучасного ринку. Особливої актуальності проблематика набуває в умовах розвитку електронної комерції — одного з найдинамічніших секторів світової економіки. Стрімке зростання eCommerce призвело до радикальних змін у міжнародній торгівлі, моделі споживання, способах ведення бізнесу та підходах до управління підприємствами. Попри значний потенціал цифрових технологій, електронна комерція супроводжується рядом складних викликів: від відсутності єдиної правової бази та загроз кібербезпеки — до логістичних бар'єрів, посилення монополізації та трансформації ринку праці. Ці чинники не лише ускладнюють функціонування підприємств у цифровому середовищі, а й вимагають переосмислення підходів до формування та управління їхніми бізнес-процесами.

Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю дослідження сучасних тенденцій електронної комерції в Україні та світі, а також пошуку ефективних шляхів оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. Наукове осмислення цих питань є важливим як для стратегічного управління підприємствами, так і для формування економічної політики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на глобальному ринку.

Питання управління бізнес-процесами широко висвітлюються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них можна виокремити таких авторів, як Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В., Хохлов Е.Н., Андерсен Б., Портер М., Хаммер М., Ойхман Е.Г., які зробили значний внесок у розвиток концепції бізнес-процесного управління. Тематика електронної комерції також була предметом досліджень багатьох фахівців, серед яких: Даньків В., Дубель М., Барвінченко О., Іпполітова І., Ковбачук Г., Нік Блейн, Тірбах Л., Чабан Г., Пустовіт О., Шкригун Ю., Петруненко Я., Сиротко М., Тройніков В., Крилов Д. Попри значний обсяг напрацювань, залишаються відкритими питання щодо адаптації бізнес-процесів підприємств до умов електронної комерції, особливо в контексті українських реалій.

Метою роботи є дослідження особливостей оптимізації бізнес-процесів в умовах електронної комерції на прикладі діяльності ТОВ «Розетка.УА» — одного з лідерів вітчизняного онлайн-ритейлу.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції.

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси підприємства, що функціонує у сфері електронної комерції.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, цілі та види бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізувати особливості розвитку електронної комерції та її вплив на діяльність підприємств;

- охарактеризувати методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Розетка.УА»;
- провести оцінку ключових бізнес-процесів компанії та виявити «вузькі місця» в умовах цифрової трансформації;
- розробити рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та обґрунтувати альтернативну стратегію розвитку підприємства;
- запропонувати сучасні цифрові рішення для підтримки електронної комерції та оцінити їх ефективність.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів бізнес-процесів; методи порівняльного аналізу - для оцінки практичної діяльності підприємства; економіко-статистичні методи - для обробки показників фінансово-господарської діяльності; графічні методи - для візуалізації результатів аналізу; методи SWOT-аналізу та моделювання - для формування рекомендацій щодо оптимізації.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань електронної комерції та бізнес-процесів, звітність і внутрішні документи ТОВ «Розетка.УА», аналітичні дані профільних порталів, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційна інформація Міністерства економіки України, а також дані з відкритих джерел про розвиток eCommerce в Україні та світі.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання у сфері електронної комерції, зокрема — для ТОВ «Розетка.УА» як прикладу впровадження сучасних цифрових підходів до оптимізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та види бізнес-процесів на підприємстві

Виробництво продукції та надання послуг безпосередньо залежать від чітко структурованого та контрольованого виконання низки взаємопов'язаних дій. У цьому контексті бізнес-процеси виступають ключовим елементом функціонування підприємств у сучасних економічних умовах. Водночас складність і багатовимірність поняття «бізнес-процес» обумовлюють необхідність ґрунтовного вивчення його сутності, витоків та основних підходів до його трактування.

Перш за все, доцільно зупинитися на визначенні терміна «процес», оскільки саме він слугує методологічною основою для подальшого аналізу категорії «бізнес-процес». У загальному розумінні, поняття «процес» охоплює два основні підходи:

1. Як послідовний розвиток певного явища або зміна його станів;
2. Як організований ланцюг дій, спрямованих на досягнення конкретного результату [1].

У межах економічної науки процес розглядається як узгоджена сукупність операцій і функцій, що взаємодіють між собою та формують систему перетворення вхідних ресурсів у кінцеву продукцію чи послугу, яка задовольняє потреби кінцевого споживача.

Проаналізувавши поняття «процес» у контексті економічної діяльності, доцільно перейти до з'ясування змісту терміна «бізнес-процес». Через складність і багатогранність цієї категорії в науковій літературі відсутнє єдине усталене її визначення. Тому для формування власного підходу до розуміння змісту бізнес-процесу необхідно здійснити огляд існуючих інтерпретацій, які

систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

| Автор | Формулювання визначення поняття «бізнес-процес» |
|----------------------|---|
| Овчаренко А. Г. [2] | Бізнес-процес – пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і / або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами. |
| А. Большаков | Бізнес-процес – це господарський процес, що починається з одного або більше входів і закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнтові. |
| І. Ладико | Бізнес-процес – це послідовність сукупності дій із здійснення діяльності, що перетворює на «вході» отримані ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача. |
| Ю. Ліпунцов | Бізнес-процес – одна або кілька зв'язаних робіт або процедур, які у сукупності реалізують деяку мету виробничої діяльності в рамках певної організаційної структури. |
| М. Портер [3] | Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача. |
| Маковецька О. В. [4] | Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача |
| Криворучко О.М. [5] | Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку. |
| Д. Харрінгтон | Процес (бізнес-процес) – логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві. |
| А. Шеєр | Процес (бізнес-процес) – це зв'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил. |
| Т. Давенпорт | Бізнес-процес – це набір логічно взаємозалежних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнесдіяльності. Процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт, задана в часі й просторі із вказівкою початку й кінця й точним визначенням входів і виходів. |
| О. Виноградова [6] | Бізнес-процес – це циклічна сукупність зв'язаних конкретизованих завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результати), які становлять цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього) |
| Тупкало В. [7] | Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «плануй, дій, контролюй, удосконалюй» (PDCA) |

Джерело: сформовано на основі [9-11]

Узагальнюючи існуючі наукові підходи до трактування поняття «бізнес-процес», подані в таблиці, можна запропонувати авторське визначення цієї категорії. Бізнес-процес доцільно розглядати як впорядковану сукупність

взаємозалежних та послідовно організованих дій, що мають на меті формування споживчої цінності шляхом трансформації вхідних ресурсів у готову продукцію або послуги. Основне призначення таких процесів полягає у задоволенні потреб як зовнішніх клієнтів — кінцевих споживачів продукції підприємства, так і внутрішніх — структурних підрозділів, що функціонують у межах організаційної системи суб'єкта господарювання.

Слід підкреслити, що функціонування будь-якого підприємства може бути описане як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, які охоплюють як виробничу, так і невиробничу сферу. Варто зауважити, що набір бізнес-процесів, які формують господарську діяльність кожного окремого суб'єкта підприємництва, має індивідуальний характер, зумовлений специфікою галузі, у якій він функціонує. У зв'язку з цим, універсального або стандартного переліку бізнес-процесів не існує. Відтак, підприємства зобов'язані самостійно формувати власну модель бізнес-процесів, спираючись на побудову ефективного, стабільного та збалансованого механізму управління.

На сьогоднішній день існує значна кількість класифікацій бізнес-процесів. Найчастіше їх поділяють на чотири ключові категорії: основні, допоміжні, забезпечуючі та процеси стратегічного розвитку.

Варто зауважити, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання складається з комплексу бізнес-процесів, які охоплюють як виробничі, так і невиробничі аспекти. При цьому, перелік таких процесів є індивідуальним для кожного підприємства, що обумовлено специфікою його функціонування у певній галузі. Через це не існує уніфікованого набору бізнес-процесів, застосовного до всіх організацій. Відповідно, кожне підприємство повинно самостійно розробляти та формувати власну систему бізнес-процесів, ґрунтуючись на принципах ефективного, стабільного та збалансованого управління.

Сучасна наукова та практична література пропонує різноманітні класифікації бізнес-процесів. Найбільш поширеною є класифікація, що

поділяє бізнес-процеси на чотири основні категорії: ключові (основні), допоміжні, забезпечуючі та процеси розвитку.

Таблиця 1.2

Основні групи бізнес-процесів підприємства та їх характеристика

| Типи бізнес-процесів | Характерні ознаки |
|---------------------------------------|---|
| Основні | Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації |
| Обслуговуючі (забезпечуючі) | Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації |
| Допоміжні | Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому |
| Бізнес-процеси розвитку (стратегічні) | Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі |

Джерело: сформовано на основі [9-11]

На наступному етапі доцільно проаналізувати систему управління бізнес-процесами на підприємстві. Варто підкреслити, що формування такої системи має здійснюватися з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства. Для підвищення результативності діяльності, досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі та збереження конкурентних позицій на ринку продукції, сучасним вітчизняним підприємствам необхідно акцентувати увагу на питаннях, пов'язаних із удосконаленням і трансформацією бізнес-процесів.

У зв'язку з цим, для формування ефективної моделі бізнес-процесів, яка відповідала б ідеальному функціонуванню підприємства, доцільно застосовувати методику бенчмаркінгу. Основними завданнями цього підходу є: усвідомлення потреби у змінах; пошук ідей, здатних суттєво поліпшити якість реалізації бізнес-процесів; розроблення заходів для підвищення їхньої ефективності; а також виявлення і впровадження інноваційних рішень щодо оптимізації діяльності підприємства. Застосування такої методології сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [10].

Варто підкреслити, що для створення ефективної системи управління підприємством доцільно впроваджувати процесно-орієнтований підхід. Його особливості сприяють оперативному й якісному реагуванню на зміни, що відбуваються в умовах динамічного ринкового середовища. Такий підхід вважається одним із найсучасніших і універсальних, адже може бути застосований у різних галузях економіки. Завдяки процесному підходу підприємство має можливість підвищити свою конкурентоспроможність, оскільки він передбачає зосередження уваги управлінського персоналу на координації дій між учасниками бізнес-процесів. Це є критично важливим аспектом, адже неузгодженість та недостатня взаємодія між структурними підрозділами часто призводять до суттєвих втрат часу, інформації та, як наслідок, фінансових ресурсів.

У контексті посилення ринкових позицій підприємства надзвичайно актуальним стає питання підвищення ефективності роботи його функціональних одиниць, що безпосередньо впливає на якість кінцевої продукції або послуг. У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує детальне вивчення якості реалізованих бізнес-процесів. Це обумовлено тим, що результат кожного бізнес-процесу спрямований на задоволення потреб внутрішніх або зовнішніх клієнтів. Тому управління бізнес-процесами має ґрунтуватися передусім на управлінні їх якістю.

Якість реалізації бізнес-процесів оцінюється за такими критеріями, як результативність, ефективність, адаптивність та здатність до передбачення змін (антиципативність). Детальна характеристика зазначених показників наведена у таблиці 1.3.

Для досягнення ефективного управління якістю бізнес-процесів важливо сформуванати відповідну стратегію розвитку підприємства, яка враховуватиме його специфіку. Хоча стратегічні орієнтири можуть істотно відрізнятись залежно від особливостей конкретного суб'єкта господарювання, проте фундаментальними складовими будь-якої стратегії виступають: орієнтація на результативність функціонування, управління підсумками реалізації бізнес-

процесів, а також підвищення ефективності діяльності персоналу. У зв'язку з цим система управління ефективністю бізнес-процесів повинна мати комплексну структуру, що охоплює декілька підсистем, функціонування яких узгоджується зі стратегічними напрямками розвитку підприємства.

Таблиця 1.3.

Характеристики бізнес-процесів

| Характеристика | Сутність характеристики |
|------------------|--|
| Результативність | Співвідношення реальних результатів за певний період (місяць, квартал, фінансовий рік) із тими, що були заплановані на початку цього періоду. |
| Ефективність | Співвідношення між результатом, який було досягнуто, та обсягами ресурсів (фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), які було виділено на той чи інший бізнес-процес. |
| Адаптивність | Характеризує швидкість реагування бізнес-процесу на зміни, які відбулись у ринковому середовищі. |
| Антиципативність | Здатність визначати й формувати смаки й потреби споживача при оптимальному співвідношенні «ціна – якість», що є розширеною вимогою ринку до якості бізнес-процесу на підприємстві. |

Джерело: сформовано на основі [9-11]

Ключовим елементом у процесі управління бізнес-процесами є визначення індикаторів, на підставі яких здійснюється оцінювання їх результативності. Формування таких показників доцільно проводити за етапним алгоритмом, що включає: аналіз зовнішнього ринкового середовища, виявлення потреб потенційних споживачів та формування стратегічних орієнтирів підприємства; ідентифікацію та класифікацію бізнес-процесів; розроблення нормативної бази для їх регламентування; виокремлення ключових характеристик процесів; узгодження дій між функціональними підрозділами; а також добір індикаторів, які забезпечать можливість здійснення об'єктивного оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Після визначення особливостей функціонування бізнес-процесів доцільним є формування алгоритму побудови системи управління їх якістю. Така система дає змогу встановити рівень економічної ефективності реалізованих процесів. Послідовність основних етапів організації системи управління якістю бізнес-процесів підприємства представлена та охарактеризована у таблиці 1.4.

Послідовність організації системи управління якістю бізнес процесів на підприємстві

| Зміст етапу | Результати етапу |
|--|---|
| Постановка завдання | Визначення цілей та завдань системи управління якістю бізнес-процесів, а також їх зв'язку із цілями та можливостями підприємства. |
| Аналіз бізнес-процесів, вибір системи економіко-математичних моделей системи управління якістю бізнес-процесів | Проведення експертної оцінки наявних на підприємстві бізнес-процесів, розробка методики інтегральної оцінки забезпечення якості бізнес-процесів. Виявлення основних вхідних та вихідних параметрів системи управління якістю бізнес-процесів. Розробка системи можливих економіко-математичних моделей. |
| Конкретизація процесу управління якістю бізнес-процесів з метою побудови системи управління їх якістю | Складання списків необхідних і достатніх завдань, рішення яких дозволяє побудувати систему управління якістю бізнес-процесів. |
| Формування системи управління якістю бізнес-процесів на базі існуючого підприємства | Систематизація інформації про стан елементів системи управління якістю бізнес-процесів, синтез її елементів для забезпечення координації бізнес-процесів підприємства. Проведення розрахунків часткових критеріїв функціонування системи управління якістю бізнес-процесів. Побудова моделі багатокритеріальної оптимізації контролю в системі управління якістю. |
| Оцінка функціонування синтезованої системи управління якістю бізнес-процесів | Порівняння фактичних показників якості із плановими. Проведення реорганізації системи управління якістю бізнес-процесів у випадку необхідності. Оцінка економічної ефективності системи управління якістю бізнес-процесів і заходів, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесу |

Джерело: сформовано на основі [9-11]

Подальшим кроком є детальний опис системи управління якістю бізнес-процесів підприємства, яка включає низку послідовних етапів. Зокрема, до них належать: здійснення комплексного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ; стратегічне планування параметрів із формуванням цілей бізнес-процесів; ідентифікація причин відхилення фактичних результатів від запланованих показників та впровадження заходів щодо їх усунення; організація й координація дій, спрямованих на забезпечення належного рівня якості процесів.

Дослідження зовнішнього середовища слід проводити з урахуванням таких ключових складових, як споживачі, конкуренти, постачальники, громадськість, а також профільні організації й об'єднання, які можуть формувати певні вимоги до якості реалізації бізнес-процесів і кінцевих результатів діяльності підприємства – товарів та послуг.

Щодо аналізу внутрішнього середовища, основна увага має приділятися виявленню та оцінюванню внутрішніх резервів підприємства, які потенційно здатні сприяти підвищенню рівня якості, продуктивності, ефективності операційної діяльності та рівня задоволеності працівників організації.

Процес планування параметрів, за якими здійснюється оцінка якості бізнес-процесів, реалізується з урахуванням існуючої стратегії діяльності підприємства. На цьому етапі також формуються критерії досягнення визначених цілей, розробляється програма управління якістю бізнес-процесів, а також встановлюються ключові показники-індикатори, що характеризують рівень їх якості.

Під час аналізу причин відхилення фактичних показників від запланованих проводиться детальна діагностика факторів, які впливають на якість бізнес-процесів, та розробляється комплекс управлінських заходів для усунення виявлених недоліків. На основі результатів цих етапів здійснюється організація і координація процесу управління якістю бізнес-процесів з урахуванням актуального стану їх показників.

Усі ці етапи дозволяють сформувати модель циклу управління бізнес-процесами на підприємстві, що враховує їх специфічні особливості та характеристики, а також побудувати ефективну систему управління якістю бізнес-процесів (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Цикл управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [9-11]

Отже, побудова ефективної системи управління якістю бізнес-процесів на підприємстві забезпечує всебічний контроль якості, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Встановлено, що бізнес-процеси, незалежно від їх ролі у створенні цінності для підприємства, мають спільні ключові елементи. Кожен бізнес-процес характеризується наявністю власника, відповідального за його реалізацію, а також включає такі складові, як вхідні дані, вихідні результати, механізми управління та ресурси (рис. 1.2). Аналіз теоретичних досліджень у сфері процесного управління дозволив уточнити сутність і запропонувати авторське визначення категорії «бізнес-процес підприємства торгівлі», яке розглядає його як сукупність послідовних аналітичних та торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій. На вході ці операції передбачають планування ресурсів та організацію дій для вирішення поставлених завдань, а на виході – впровадження принципів контролінгу в процесі створення продукції або послуги, що формує цінність для споживачів.



Рис. 1.2. Структура бізнес-процесу підприємства торгівлі

Джерело: складено за [10]

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства доцільно використовувати класифікацію, запропоновану Американською асоціацією

якості (American Productivity and Quality Center), яка дозволяє врахувати специфіку діяльності торговельних підприємств [5].

У роботі запропоновано наступну класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі:

I. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. Аналіз ринку та потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.
3. Управління закупівлями та логістикою.
4. Управління складуванням і зберіганням товарів.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговуванням

споживачів.

7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими та просторовими ресурсами.
4. Управління матеріально-технічними ресурсами.
5. Управління комунікаційними зв'язками.
6. Управління поліпшеннями та змінами.

III. Бізнес-процеси розвитку:

1. Впровадження інноваційних комунікаційних технологій управління.

2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій.

3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень приймання і підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання та технологічних ліній.

4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. Система менеджменту якості.
2. Організаційна структура управління підприємством.
3. Система методів прийняття управлінських рішень.
4. Система мотивації та заохочення працівників.

Встановлено, що управлінська діяльність на підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління. Водночас виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається як процес, тобто загальний процес становить сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які перетворюють вхідні ресурси у відповідні вихідні результати.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати кілька ключових висновків щодо бізнес-процесів та управління їх якістю.

По-перше, у контексті широкого впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами значущість бізнес-процесів як основних складових господарської діяльності, а також управління їх ефективністю, суттєво зросла.

По-друге, бізнес-процес є складною та багатогранною категорією, яку можна визначити як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та послідовних дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації вхідних ресурсів у товари або послуги, що забезпечують задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів.

По-третє, для формування ефективної системи управління бізнес-процесами необхідно враховувати їхні специфічні характеристики та галузеві особливості діяльності підприємства. Впровадження такої системи передбачає послідовне виконання ключових етапів: постановку цілей, аналіз існуючих бізнес-процесів, деталізацію процесу управління якістю, формування відповідної системи та оцінку її функціонування.

Варто відзначити, що подальші дослідження у цій галузі доцільно спрямовувати на адаптацію і вдосконалення систем управління ефективністю

бізнес-процесів для різних секторів економіки. Зокрема, запропонований підхід є найбільш ефективним для підприємств машинобудівної галузі, тоді як для компаній, що надають послуги або функціонують у сільському господарстві, він потребує відповідної модифікації або корекції.

1.2. Особливості розвитку електронної комерції та її вплив на діяльність підприємств

Електронна комерція є не просто окремою формою електронного бізнесу, а його невід'ємною частиною, що тісно інтегрована з іншими напрямками, такими як інтернет-реклама, онлайн-банкінг тощо. Підприємства, які надають виключно комерційні послуги в інтернет-просторі, не слід розглядати як автономний вид електронного бізнесу, адже вони функціонують у рамках загальної екосистеми електронної комерції, застосовуючи спільні канали та інструменти для досягнення бізнес-цілей [8]. Визначення поняття «електронна комерція» має враховувати її комплексний характер і взаємозв'язок з іншими формами електронного бізнесу.

До ключових факторів, що сприяють розвитку міжнародної електронної торгівлі, можна віднести:

1. Глобальний доступ — Інтернет усуває територіальні обмеження, що дозволяє покупцям і продавцям із різних країн легко взаємодіяти; одночасно знижуються витрати на рекламу та організацію збуту завдяки онлайн-платформам, а географічна відстань не впливає на оперативність комунікації.

2. Цілодобова доступність — вебресурси функціонують 24 години на добу та 7 днів на тиждень, що дає змогу здійснювати торгівлю у будь-який зручний час, а покупці з різних часових поясів можуть у будь-який момент ознайомитися з асортиментом та здійснити покупку.

3. Широкий вибір товарів — електронні магазини можуть пропонувати значно більший асортимент продукції у порівнянні з традиційними торговими точками; міжнародні замовлення формують до 40% обороту багатьох онлайн-майданчиків [7].

4. Рівність можливостей — як великі, так і малі підприємства мають однакові шанси успіху в інтернет-торгівлі; електронні платформи забезпечують прозорість і стандартизацію процесів, що сприяє залученню інвестицій.

5. Доступ до фінансових ресурсів — можливість отримання кредитів і відстрочки платежів стимулює збільшення продажів, роблячи електронну торгівлю більш доступною для покупців із різним рівнем фінансових можливостей [7].

Отже, міжнародна електронна торгівля володіє низкою переваг, які підвищують її привабливість для всіх учасників ринку — як продавців, так і споживачів.

У таблиці 1.5 наведено основних учасників eCommerce. Важливо підкреслити, що не всі учасники беруть участь у кожній конкретній транзакції. Наприклад, приватний покупець, здійснюючи покупку через інтернет-магазин, взаємодіє, зазвичай, лише з продавцем і платіжною системою. Проте роль кожного суб'єкта у системі електронної комерції є важливою для забезпечення стабільності та ефективності функціонування цієї складної екосистеми.

Ринок електронної комерції суттєво трансформує міжнародну торгівлю, змінюючи її обсяги, структуру, конкурентне середовище, а також впливаючи на зайнятість і споживчу поведінку [4]. Зі збільшенням обсягів електронної торгівлі зникають географічні бар'єри, що робить вихід на нові ринки більш доступним як для продавців, так і для покупців. Це сприяє розвитку кон'юнктури, стимулюючи економічне зростання та потенційно збільшуючи світовий експорт на 5–10%.

Таблиця 1.5

Основні учасники міжнародного ринку eCommerce

| Тип учасника | Характеристика діяльності |
|--------------------|---|
| 1. Продавці | <ul style="list-style-type: none"> – Інтернет-магазини: компанії, які продають товари та послуги безпосередньо через власні веб-сайти. – Маркетплейси: онлайн-платформи, які об'єднують безліч продавців та пропонують широкий спектр товарів та послуг (наприклад, Amazon, eBay, AliExpress). – Виробники: компанії, які продають власні товари через онлайн-канали. – Фізичні магазини: деякі фізичні магазини також мають онлайн-присутність та продають товари через власні веб-сайти або маркетплейси. |
| 2. Покупці | <ul style="list-style-type: none"> – Приватні особи: фізичні особи, які купують товари та послуги для особистого користування. – Бізнес: компанії, які купують товари та послуги для використання у своїй діяльності. – Державні установи: державні органи, які закуповують товари та послуги для своїх потреб. |
| 3. Посередники | <ul style="list-style-type: none"> – Платіжні системи: компанії, які обробляють онлайн-платежі (наприклад, PayPal, Stripe, Adyen). – Логістичні компанії: компанії, які відповідають за доставку товарів покупцям (наприклад, DHL, UPS, FedEx). – Маркетингові агентства: компанії, які допомагають продавцям просувати свої товари та послуги онлайн. – Системи управління контентом (CMS): платформи, які допомагають продавцям створювати та керувати своїми веб-сайтами (наприклад, Shopify, WooCommerce, Wix). |
| 4. Інфраструктура | <ul style="list-style-type: none"> – Інтернет-провайдери: компанії, які надають доступ до Інтернету. – Центри обробки даних: об'єкти, де зберігаються дані, пов'язані з електронною комерцією. – Системи кібербезпеки: рішення, які захищають онлайн-транзакції та дані від кібератак. |
| 5. Державні органи | <ul style="list-style-type: none"> – Уряди: розробляють та впроваджують закони та норми, що регулюють електронну комерцію. – Податкові органи: збирають податки з транзакцій електронної комерції. – МОргани захисту прав споживачів: захищають права споживачів у сфері електронної комерції. |

Джерело: складено за [10]

При цьому структура міжнародної торгівлі зазнає змін: зростає частка цифрових товарів і послуг (програмного забезпечення, онлайн-консультацій, розважального контенту), тоді як частка традиційної продукції (наприклад, текстилю чи меблів), яку важко і дорого транспортувати, зменшується. Така трансформація має значний вплив на різні сектори економіки країни.

Вихід малих та середніх підприємств на міжнародні ринки стає дедалі більш доступним через зростання конкуренції, яка стимулює компанії до зниження цін і підвищення якості продукції. Внаслідок цього споживачі отримують вигоду у вигляді більшого асортименту товарів і привабливіших цінових пропозицій. Водночас розвиток електронної комерції може спричиняти скорочення робочих місць у певних галузях, таких як роздрібна торгівля чи транспортна сфера. Проте цей процес також створює нові можливості працевлаштування в сферах інформаційних технологій, маркетингу, логістики та клієнтського сервісу, сприяючи перенавчанню працівників та здобуттю ними нових компетенцій.

Одночасно електронна комерція робить споживачів більш інформованими та вибагливими: завдяки доступу до широкого спектра товарів

і послуг з різних куточків світу вони можуть порівнювати ціни та якість, очікуючи зручного та індивідуалізованого досвіду під час онлайн-покупок. Для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах розвитку онлайн-торгівлі, важливо враховувати ці зміни у поведінці споживачів.

Хоча електронна комерція має значний потенціал для розширення міжнародного бізнесу, вона одночасно створює сприятливе середовище для кіберзлочинності. Так, у 2022 році збитки від онлайн-шахрайства досягли 10,3 мільярда доларів США [5]. Інституційні суб'єкти електронної комерції є привабливими об'єктами для кіберзлочинців, які намагаються викрасти конфіденційну інформацію, що може завдати шкоди репутації підприємств і спричинити значні фінансові втрати.

Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати комплекс заходів із захисту даних співробітників і клієнтів. Використання протоколу HTTPS та сертифікату SSL забезпечує шифрування інформації, що передається через Інтернет, а відповідність стандарту PCI DSS підвищує безпеку платіжних операцій. Для захисту особистих даних доцільно застосовувати надійні паролі, багатофакторну аутентифікацію, регулярно оновлювати програмне забезпечення, шифрувати клієнтські дані, а також проводити навчання персоналу з питань кібербезпеки. Кіберзахист є безперервним процесом, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації. Власникам бізнесу в сфері електронної комерції слід інвестувати у захист даних, аби уникнути значних фінансових збитків і погіршення репутації [5; 9].

Важливо також, щоб уряди та інші зацікавлені сторони здійснювали заходи підтримки працівників, які втратили роботу через трансформації, викликані розвитком електронної комерції.

До початку війни з Російською Федерацією сектор електронної комерції в Україні демонстрував стабільне зростання обсягів. На рисунку 1.3 представлено динаміку розвитку ринку eCommerce в Україні. Проте 2022 рік виявився для цього ринку вкрай складним — обсяги продажів скоротилися

майже у 12 разів порівняно з 2021 роком. У 2023 році ринок електронної комерції відновився значною мірою. Варто також відзначити позитивні прогнози аналітичної платформи Statista щодо розвитку галузі на період 2024–2027 років. Зокрема, очікується, що у 2024 році обсяги ринку майже досягнуть довоєнного рівня 2021 року і становитимуть близько 3303,23 млн доларів США [11].

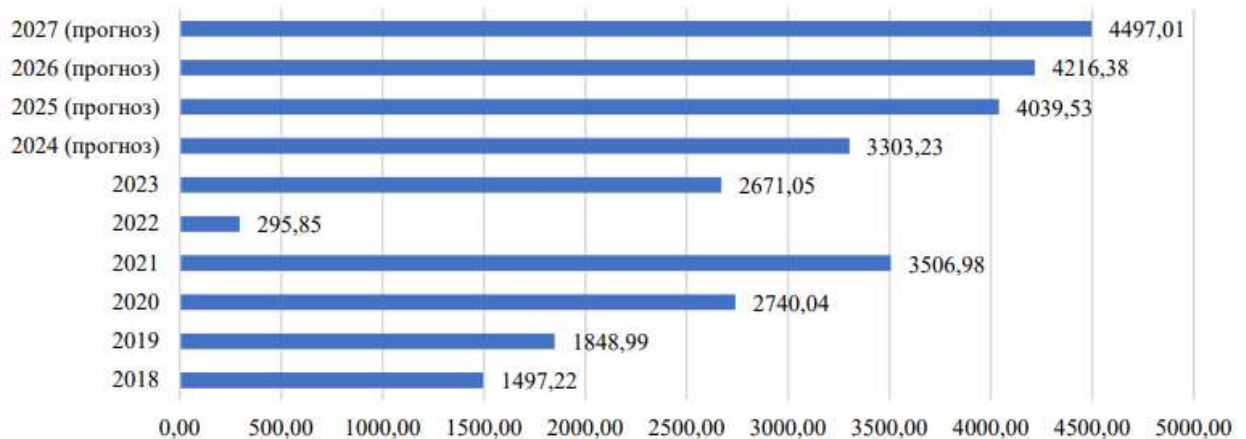


Рис. 1.3. Динаміка обсягів ринку електронної комерції в Україні, млн дол. США

Джерело: складено за [10]

На рисунку 1.4 наведено розподіл найбільш популярних категорій товарів в електронній комерції України у 2023 році. Традиційно найбільшим попитом користуються товари категорій «Одяг, взуття та аксесуари» та «Електроніка й побутова техніка». У 2022 та 2023 роках споживачі активно замовляли такі товари, як павербанки, генератори, автономні джерела живлення, портативні електростанції. Значною популярністю користувалися також смартфони та аксесуари до них.

Українські покупці здійснювали замовлення як через спеціалізовані інтернет-магазини, так і через маркетплейси, зокрема як локальні, так і китайські платформи. 2022 рік відзначився зростанням кількості онлайн-покупок із мобільних пристроїв. Серед перспективних напрямів розвитку українського та міжнародного ринку електронної комерції варто виділити такі

тенденції:

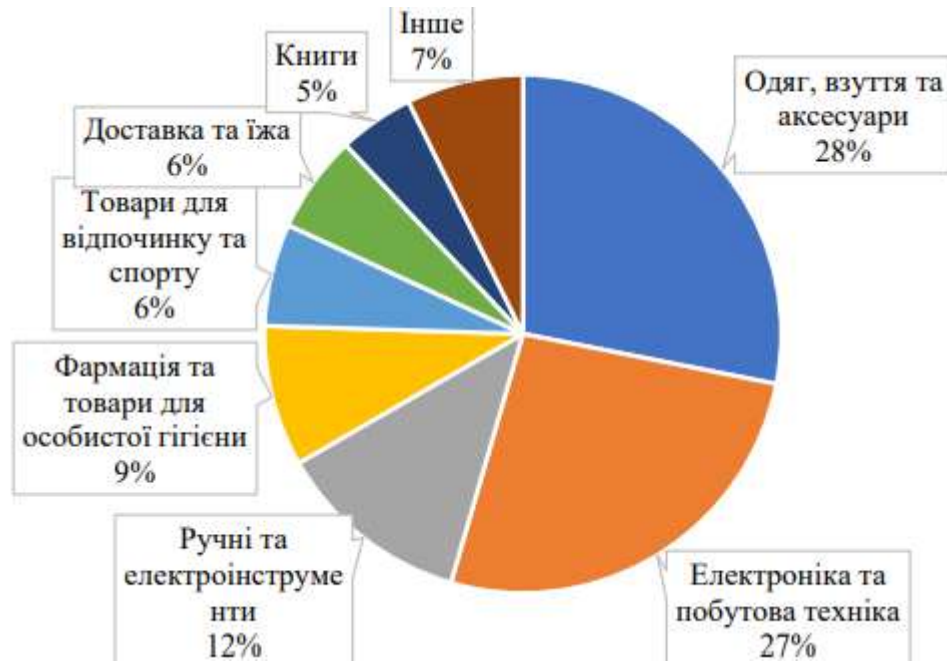


Рис. 1.4. Розподіл електронної комерції в Україні за видами економічних благ у 2023 році

Джерело: складено за [10]

- Зростання мобільної комерції, що обумовлено збільшенням кількості покупців, які здійснюють покупки через мобільні пристрої [13];
- Активний розвиток соціальної комерції, що полягає у продажі товарів і послуг через соціальні мережі;
- Використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій покупцям;
- Голосовий шопінг — застосування голосових помічників для здійснення покупок;
- Формування омніканального досвіду, який поєднує онлайн- та офлайн-канали продажів, забезпечуючи безперебійний доступ споживачів до товарів та послуг [3; 4].

Електронна комерція стала вагомим драйвером розвитку світової економіки, істотно впливаючи на міжнародну торгівлю, інвестиційну активність, поведінку споживачів та загальну структуру глобального ринку. Її стрімкий розвиток за останні десятиліття відкрив нові горизонти для ведення

бізнесу, комерції та споживання, сприяючи економічному зростанню та впровадженню інновацій.

Прогнозується, що електронна комерція збережеться як одна з найдинамічніших сфер економіки в найближчі роки, завдяки таким факторам, як збільшення доступу до Інтернету і мобільних пристроїв, підвищення рівня довіри до онлайн-платежів, поширення передових технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання, а також зміні споживчих звичок, що дедалі більше орієнтуються на онлайн-покупки.

Електронна комерція продовжить посилювати свій вплив на світову економіку, трансформуючи бізнес-моделі та спосіб життя людей. Вона виступає однією з ключових та найбільш перспективних складових глобальної економіки. Аналітичні дані свідчать, що в Україні кризовий період ринку eCommerce вже подолано. Зараз спостерігається поступове відновлення та розширення ринку, а також збільшення кількості активних користувачів, що свідчить про зростаючу роль цього сектору у повсякденному житті українців.

Водночас потенціал ринку електронної комерції в Україні наразі використовується не повною мірою у порівнянні з розвиненими країнами. Тому важливим завданням є подальше вдосконалення логістичної інфраструктури, посилення довіри до електронних транзакцій, а також удосконалення законодавчого регулювання цифрових товарів і послуг для забезпечення стабільного і сталого розвитку цієї галузі.

1.3. Методи та підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства

Аналіз бізнес-процесів є одним із ключових і найважливіших етапів у системі бізнес-аналізу, особливо для керівників найвищого рівня. Ефективне проведення такого аналізу потребує високої кваліфікації у сфері управління процесами, глибокого розуміння специфіки діяльності конкретної організації та наявності досвіду у реалізації проектів.

До основних характеристик бізнес-процесів, що підлягають аналізу, належать: результативність, ефективність, здатність до адаптації, чіткість, керованість, а також можливість повторного виконання; часові та фінансові витрати на виконання процесу або його окремих складових; ключові показники продуктивності (Key Performance Indicators – KPIs); ризики і потенційні логічні помилки; організаційні та інформаційні розриви; повнота, своєчасність та адекватність використовуваної інформації; ефективність управління інформаційними потоками; поведінка процесу в умовах змін; а також можливості для стандартизації.

Особлива увага приділяється аналізу зон відповідальності співробітників у процесі виконання завдань, зокрема моментам передачі відповідальності між учасниками. Крім того, здійснюється оцінка функцій і процесів з погляду співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими результатами, що дозволяє провести комплексний аналіз їхньої ефективності.

Процес аналізу бізнес-процесів реалізується за різними напрямками, які визначаються завданнями та специфікою конкретних процесів. Передусім встановлюються цілі та завдання оптимізації, а також визначаються критерії та параметри, за якими оцінюються цільові процеси.

У ході аналізу бізнес-процесів застосовуються спеціалізовані методи та відповідні інструментальні засоби. Наприклад, якщо компанія ставить за мету управління витратами або їх зниження, часто використовується методологія калькуляції витрат за діяльністю (Activity Based Costing, ABC). Цей підхід дає змогу оцінити вартість бізнес-процесів на основі вартості окремих функцій чи операцій і ресурсів, що задіяні у їх виконанні [1].

Для дослідження поведінки процесів у динамічному режимі рекомендовано застосовувати імітаційне моделювання — метод, який дозволяє створювати комп'ютерні динамічні моделі процесів, включно з діями персоналу, функціонуванням технічних і ІТ-систем, а також оцінювати доступність ресурсів, час очікування та простої, що виникають через

накопичення завдань у черзі. Це дає змогу виявляти вузькі місця в процесах. Зокрема, програмний модуль ARIS Simulation використовується для проведення такого виду моделювання.

Враховуючи зазначене, у контексті аналізу бізнес-процесів доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- аналіз і оцінка бізнес-процесів можливі лише за умови їх документування;
- повнота опису процесу залежить від цілей та завдань аналізу;
- всі процеси повинні бути описані за єдиним стандартом, наприклад, з використанням інструментальної системи ARIS;
- застосовувані методи аналізу мають бути сумісними з методами опису процесів;
- корисним є залучення досвіду консультантів, використання еталонних і референтних моделей, «check-листів» та інших статистичних методів управління якістю.

Оскільки ринок є динамічною і нестабільною системою, компанії необхідно швидко реагувати на зміни. З огляду на це, оптимізація бізнес-процесів є критично важливою для будь-якої організації, що прагне стабільного розвитку та успішної конкуренції на ринку.

Оптимізація бізнес-процесів розпочинається з їх багаторівневого опису [2]. На сьогоднішній день у практиці найбільш поширеними є обмежені методики моделювання бізнес-процесів. Структурний аналіз і структурне моделювання (SA/SD) застосовуються переважно при розробці інформаційних систем. Для опису бізнес-процесів організації найбільше поширена методологія функціонального моделювання з використанням графічної нотації IDEF0, що дозволяє відобразити всі вхідні та вихідні дані для конкретної бізнес-функції. Цей стандарт відзначається чіткими регламентованими правилами побудови, що забезпечує його уніфікованість і зрозумілість.

Оптимізація бізнес-процесів тісно пов'язана з вибором об'єктів для вдосконалення. До таких об'єктів можуть належати операційна ефективність, яка оцінюється за обсягом транзакцій, швидкістю реакції на події, а також втратами у ресурсному та часовому вимірах. Фінансові показники включають витрати на кожен підпроцес з урахуванням сировини, праці та фінансів, вартість виробленої продукції, відходів, а також оцінку економії, досягнутої завдяки впровадженню нових технологічних чи управлінських рішень.

Цей перелік може бути розширений іншими показниками залежно від конкретних цілей оптимізації в рамках процесного підходу. Оптимізація розглядається як модифікація системи або її складових з метою підвищення ефективності функціонування.

Симплекс-метод, який відноситься до чисельних методів оптимізації, полягає у введенні додаткових змінних, що дозволяють трансформувати систему обмежень у систему рівнянь, розв'язання якої здійснюється послідовним проходженням ітерацій [3].

Оцінка якості результатів бізнес-процесу проводиться через аналіз реклаमाцій, офіційних скарг клієнтів, рівня задоволеності керівництва та виконавців, а також підстав, на яких ґрунтуються ці оцінки. Важливо визначити параметри, на які мають звертати увагу відповідальні фахівці, що працюють із клієнтами та агентами. Це може включати розробку методики переходу від індивідуальних договорів до стандартних, а також визначення послідовності кроків для досягнення кінцевого результату.

Формулювання завдання оптимізації передбачає чітке визначення критеріїв оптимальності, а також змінних параметрів, які будуть використовуватися для пошуку оптимальних значень [4]. Для виконання цього завдання слід послідовно реалізувати такі етапи:

- Визначити межі системи оптимізації. На цьому етапі слід виключити зі сфери аналізу ті зв'язки об'єкта оптимізації із зовнішнім середовищем, які мають мінімальний вплив на кінцевий результат, тобто виключити фактори, включення яких у модель є недоцільним;

- Обрати керовані змінні, зафіксувати сталі коефіцієнти, які будуть враховуватися в моделі протягом усього процесу оптимізації;
- Визначити існуючі обмеження для керованих змінних у вигляді рівностей або нерівностей;
- Обрати чисельний критерій оптимізації, що виступатиме показником ефективності;
- Сформувати цільову функцію.

Слід зауважити, що для розв'язання задачі оптимізації можуть застосовуватись два основні підходи, які залежать від поставлених цілей:

- Локальні методи оптимізації, які спрямовані на пошук локального екстремуму цільової функції. У разі унімодальної функції цей екстремум єдиний і відповідає глобальному максимуму або мінімуму залежно від мети оптимізації;
- Глобальні методи оптимізації, які використовуються при моделюванні багатокритеріальних цільових функцій. Основним завданням є виявлення загальних тенденцій у поведінці цільової функції на всьому просторі допустимих значень.

Крім того, можна виділити три основні класи методів оптимізації: стохастичні, детерміновані та комбіновані. За розмірністю допустимих змінних методи поділяють на одномірні та багатовимірні, залежно від кількості керованих параметрів.

Існують також додаткові методи оптимізації бізнес-процесів, які можуть застосовуватись у доповнення до моделювання:

1. Платіжна матриця — дозволяє обрати оптимальний варіант серед кількох альтернатив, особливо корисна при наявності обмеженої кількості варіантів та невизначеності щодо майбутніх подій.
2. Дерево рішень — графічне представлення проблеми, що враховує різні варіанти дій і можливі наслідки, що допомагає порівнювати альтернативи. Цей метод ефективний у складних ситуаціях, де прийняття одного рішення впливає на наступні.

3. Прогнозування — базується на аналізі накопиченого досвіду та припущеннях щодо майбутнього розвитку, включаючи економічні, соціальні, технологічні та конкурентні прогнози.

Яскравим прикладом успішної оптимізації бізнес-процесів є досвід компанії Ford Motors. У жовтні 1913 року на заводі Генрі Форда в Детройті було вперше впроваджено нову технологічну схему — конвеєрний виробничий процес, який дозволив скоротити час збору автомобіля майже вдвічі — з 12,5 годин до 6. Впродовж року тривалість складання зменшилася до 93 хвилин. Ідея конвеєрної лінії була запозичена з м'ясопереробних заводів ХІХ століття в Чикаго та Цинциннаті. Генрі Форд розробив аналогічну систему для збору стартерів і на початку 1913 року успішно протестував її: 29 робітників виконували 29 операцій на пристрої, що рухався між ними за допомогою транспортеру. Це дозволило скоротити час збору стартера з 20 до 13 хвилин, а з подальшим вдосконаленням навичок — до 5 хвилин.

Проте серед поширених помилок при оптимізації бізнес-процесів варто виділити надмірну увагу до психологічно помітних, але об'єктивно другорядних аспектів діяльності, а також інтуїтивні спроби реорганізації процесів без належного аналізу. Крім того, доступні джерела з оптимізації часто представлені складною технічною мовою і незрозумілими формулами, що ускладнює їх практичне застосування у виробничих умовах.

Ще однією характерною проблемою є активне залучення вищого керівництва до процесу оптимізації, незважаючи на відсутність у них спеціалізованих знань у відповідній сфері. Це призводить до неефективного розрахунку обсягів і характеру необхідних змін, а також відволікає керівників від реалізації стратегічних завдань.

Висновуючи, можна виділити три основні категорії методів оптимізації бізнес-процесів: стохастичні, детерміновані та комбіновані. Незважаючи на те, що оптимізація є критично важливою для компаній, які прагнуть розвиватися та конкурувати на ринку, надмірна залученість керівництва та порушення методологічних принципів оптимізації можуть істотно знизити її

ефективність. Рекомендується вибрати один відповідний метод оптимізації, враховуючи масштаби діяльності компанії, та максимально усунути керівництво від безпосереднього втручання у процес, що сприятиме реальним змінам і покращенням у роботі організації.

Концепції Lean та Six Sigma є ключовими стратегіями, які широко застосовуються компаніями для підвищення ефективності виробничих процесів. Хоча існує багато досліджень, що присвячені поетапному впровадженню цих методів окремо, недостатньо уваги приділено їх інтеграції в єдину концепцію Lean Six Sigma для формування комплексної стратегії трансформації організації. Підхід Lean бере свій початок у виробничій системі Toyota (TPS), розробленій японськими інженерами Тайічі Оно та Сігео Сінго після Другої світової війни. Ощадливе виробництво розширює традиційні методи оптимізації, охоплюючи не лише виробничі процеси, але й інші сфери діяльності підприємства, включно з розробкою продукції, управлінням постачальниками, клієнтськими відносинами та стратегічним управлінням [5].

Lean Six Sigma визначається як бізнес-методологія, що поєднує інструменти і принципи Lean і Six Sigma з метою максимізації акціонерної вартості через підвищення якості, швидкості виконання процесів, задоволеності клієнтів та зниження витрат [8]. Цей підхід використовує переваги обох методологій для підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом прискорення їх виконання і підвищення точності. Lean і Six Sigma фокусують увагу на продукції та клієнтах: Lean забезпечує швидкість і якість, а Six Sigma – контроль і стабільність процесів. Lean застосовується для визначення напрямків оптимізації та встановлення стандартів [1], тоді як Six Sigma дозволяє виявляти і глибоко аналізувати відхилення від цих стандартів. Lean усуває втрати на всіх рівнях підприємства, акцентуючи увагу на створенні цінності для клієнта [9].

Отже, Lean Six Sigma являє собою інтеграцію двох потужних підходів до оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат, яка здійснюється за рахунок [2]:

– усунення непотрібних завдань у виробничому процесі, що не додають цінності продукту або послугі;

– розв’язання проблем, пов’язаних з дефектами у продукції або послугах.

Таким чином, «Ощадливе виробництво» та «Шість сигм» є фундаментальними методологіями безперервного вдосконалення, спрямованими на досягнення операційної досконалості та підвищення якості продукції на будь-якому виробничому підприємстві. Їх поєднання дозволяє значно покращити бізнес-процеси. Зокрема, Lean забезпечує прискорення процесів і підвищення їх ефективності (наприклад, скорочення часу простою) [14], тоді як Six Sigma концентрується на виявленні і усуненні дефектів [6]. В результаті Lean Six Sigma створює додаткову цінність для клієнтів і дозволяє знизити витрати без необхідності значних капіталовкладень.

Методика «Шість сигм» зарекомендувала себе як ефективний інструмент для виявлення та усунення дефектів, помилок і збоїв у бізнес-процесах. Вона базується на статистичному аналізі, що дозволяє зменшити варіабельність процесів, скоротити витрати, підвищити задоволеність клієнтів, виміряти кількість дефектів, поліпшити якість продукції та знизити рівень браку [3]. Водночас, висока вартість навчання за програмою «Шість сигм» часто стає суттєвою перепорою для багатьох організацій, а застосування методології окремо не гарантує повного усунення всіх типів втрат у процесах. З іншого боку, методи ощадливого виробництва не забезпечують статистичного контролю та управління відхиленнями, що робить їх недостатніми для комплексної оптимізації. Саме тому компанії все частіше обирають інтеграцію цих підходів у єдину методологію Lean Six Sigma, що дозволяє подолати індивідуальні обмеження кожного методу і забезпечити більш ефективну стратегію безперервного вдосконалення бізнес-процесів [13].

Lean і Six Sigma доповнюють один одного, а їх синергія сприяє досягненню вищої ефективності та продуктивності у коротші терміни, ніж при застосуванні кожного з підходів окремо. Інтеграція цих методів допомагає

компаніям мінімізувати рівень дефектів і швидко доставляти продукцію споживачам за найнижчою можливою вартістю. Поєднання принципів Lean і Six Sigma значно посилює здатність підприємств вдосконалювати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність [11].

Комплексний підхід до оптимізації бізнес-процесів у виробничих компаніях з використанням Lean Six Sigma повинен враховувати такі ключові аспекти:

1. Застосування інтегрованої дорожньої карти потоку створення цінності — для формування портфеля проєктів, де можуть використовуватися як інструменти «Шість сигм», так і Lean, залежно від конкретних потреб оптимізації.

2. Впровадження принципів Lean як першого кроку — для прискорення виробничих процесів, а потім застосування Six Sigma для вирішення складних завдань і підвищення точності.

3. Адаптація програм навчання співробітників — під конкретні потреби організації, які виникають при інтеграції Lean і Six Sigma, що підвищує ефективність впровадження.

Виробничі компанії все частіше створюють єдину інтегровану систему для поліпшення бізнес-процесів, проте існують значні відмінності між Lean і Six Sigma, які ускладнюють їх повне об'єднання.

Для успішного впровадження Lean Six Sigma керівництво повинно особливо звертати увагу на такі аспекти управління:

1. Цілісність інформації — відсутність точних і контрольованих даних ускладнює прийняття ефективних рішень та досягнення ключових показників (наприклад, часу виконання замовлень, окупності інвестицій).

2. Управління ефективністю — системи оцінки мають мотивувати, а не демотивувати; індивідуальні цілі не повинні суперечити загальному розвитку компанії. Для цього слід застосовувати збалансовані системи показників.

3. Постійне виробництво — перехід від календарного планування до

безперервного виробництва, підтримуваного ланцюгом поставок у реальному часі, що забезпечує своєчасність і високу рентабельність.

4. Логістика за місцем використання — мінімізація складських запасів і доставка матеріалів безпосередньо до місця їх використання для зниження затрат на зберігання і транспортування.

5. Управління часом циклу — скорочення виробничих циклів для підвищення продуктивності і зниження витрат, зосереджуючись на запобіганні проблем до їх виникнення.

6. Лінійність виробництва — зниження варіативності в процесах для стабілізації роботи підприємства та підвищення ефективності.

Ці рекомендації допомагають сформувати комплексну стратегію, яка враховує особливості Lean і Six Sigma, забезпечує гнучкість у виборі інструментів та сприяє безперервному покращенню бізнес-процесів виробничих компаній.

Таблиця 1.6

Аналіз відмінностей і взаємодоповнюваних характеристик методологій Lean і Six Sigma

| Критерії порівняння | Бережливе виробництво (Lean) | Шість сигм (Six Sigma) |
|---------------------------|--|----------------------------------|
| Мета | Усунення відходів | Усунення відхилень |
| Процеси | Передусім виробничі процеси | Усі бізнес-процеси |
| Підхід до навчання | Навчання на основі передового досвіду | Навчання на основі статистики |
| Вибір проекту | На основі карти потоку створення цінності | Різні підходи |
| Тривалість проектів | Від одного тижня до трьох місяців | Від двох до шести місяців |
| Підготовка співробітників | Спеціальна підготовка з обмеженим або без формального навчання | Виділені ресурси, повне навчання |
| Засвоєння технології | Шляхом практики | Шляхом практики |

Джерело: складено за [10]

7. Планування ресурсів. Виробничі компанії часто стикаються з викликами, пов'язаними з точним плануванням обсягів робіт. Недостатня адаптація кількості ресурсів до змін у виробничих потребах може негативно впливати на прибутковість підприємства. Для своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень необхідне використання достовірної та

актуальної інформації про стан виробництва.

8. Задоволеність клієнтів. Лояльність споживачів є одним із ключових чинників, що визначають загальну результативність та репутацію організації. Виробникам слід концентруватися на забезпеченні високої якості продукції та усуненні комунікаційних бар'єрів, щоб гарантувати клієнтам якісне обслуговування і формувати позитивне сприйняття бренду.

Хоча концепції Lean та Six Sigma спрямовані в першу чергу на вдосконалення виробничих процесів, їх впровадження може мати різні результати залежно від організаційної структури компанії. Керівники на різних рівнях організації інтегрують ці принципи в різноманітні функції — від розробки продукції й управління ланцюгами постачання до маркетингу, продажів і сервісного обслуговування [13].

Для формування ефективного та безперервного потоку бізнес-процесів методологія Lean Six Sigma передбачає такі практичні кроки:

1. Орієнтація на задоволення потреб клієнтів;
2. Ідентифікація та оптимізація потоків цінності на всіх рівнях виробничої діяльності;
3. Виявлення та усунення діяльності, що не створює цінності або призводить до дефектів;
4. Впровадження інноваційних рішень і нових стандартів якості;
5. Формування культури змін та гнучкості, що є ключовим фактором успішного застосування Lean Six Sigma.

Таким чином, керівництво компанії має постійно шукати нові можливості для оптимізації виробничих процесів, ефективного управління інформаційними ресурсами та покращення фінансових результатів. Комплексний підхід Lean Six Sigma, який поєднує переваги обох методологій, є дієвим інструментом для безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що бізнес-процеси становлять основу функціонування будь-якого суб'єкта господарювання та виступають інструментом досягнення його стратегічних цілей. Поняття «бізнес-процес» розглядається як впорядкована сукупність взаємозалежних дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у продукцію або послуги, що створюють цінність для кінцевого споживача. При цьому було уточнено авторське трактування даного терміна з урахуванням особливостей підприємств торгівлі.

Систематизовано класифікаційні підходи до поділу бізнес-процесів та окреслено їх основні категорії: ключові (основні), допоміжні, забезпечуючі та процеси розвитку. Зазначено, що вибір і структура бізнес-процесів є індивідуальними для кожного підприємства, що обумовлюється галузевими та організаційними особливостями. Підкреслено необхідність формування ефективної системи управління бізнес-процесами, яка має бути узгодженою зі стратегією розвитку підприємства.

Розглянуто основні критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів, серед яких — результативність, ефективність, адаптивність та антиципативність. Наведено алгоритм формування системи управління якістю бізнес-процесів, що охоплює етапи від аналізу ринкового середовища до вибору відповідних індикаторів оцінки. Визначено ключові структурні елементи бізнес-процесу, серед яких — власник процесу, вхідні та вихідні дані, ресурси і механізми управління.

Проаналізовано особливості розвитку електронної комерції як однієї з найдинамічніших сфер глобального бізнесу. Встановлено, що її стрімке зростання стимулюється такими факторами, як глобальний доступ до ринків, цілодобова доступність, широкий вибір товарів, рівність можливостей для різних підприємств та спрощений доступ до фінансових ресурсів. Наголошено, що електронна комерція трансформує традиційні бізнес-моделі,

змінює структуру міжнародної торгівлі та впливає на зайнятість, водночас створюючи ризики, зокрема в контексті кіберзлочинності.

Особливу увагу приділено тенденціям розвитку ринку eCommerce в Україні. Попри значне скорочення обсягів у 2022 році через війну, у 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення. Очікується, що у найближчі роки електронна комерція в Україні зростатиме відповідно до глобальних трендів.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації оптимізація бізнес-процесів вимагає переосмислення підходів до їх організації, з урахуванням нових технологічних можливостей і викликів, які зумовлені розвитком електронної комерції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Розетка. УА»

ТОВ «Розетка. УА» було засноване 24 червня 2010 року. З моменту створення компанія зазнала суттєвої трансформації, еволюціонувавши у багатопрофільну онлайн-платформу для роздрібної торгівлі. Починаючи з 2016 року, компанія розширила функціонал своєї діяльності, запровадивши модель маркетплейсу, що дозволяє стороннім продавцям реалізовувати товари через її електронну платформу.

Компанія спеціалізується на онлайн-торгівлі широким асортиментом товарів: від електроніки та побутової техніки до товарів повсякденного попиту, одягу, книг, будівельних матеріалів тощо. За роки свого функціонування Rozetka перетворилася з інтернет-магазину електроніки на багатопрофільну торгову онлайн-платформу загальнонаціонального масштабу.

Юридична назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю «Rozetka.ua». Основна місія компанії — зробити онлайн-покупки максимально зручними, швидкими та доступними для кожного споживача в Україні.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Код ЄДРПОУ: 37190731

Галузь діяльності: роздрібна торгівля через Інтернет

Місцезнаходження головного офісу: м. Київ, Україна

У 2023 році ключовий вектор діяльності підприємства полягав у роздрібному продажі товарів через сайт rozetka.com.ua, а також у наданні супутніх послуг маркетплейсу. Товарний асортимент охоплює широкий

спектр категорій, серед яких: продукція для дітей, інструменти й автомобільні товари, засоби для краси та здоров'я, комп'ютери та ноутбуки, одяг, взуття та аксесуари, спортивне спорядження, електроніка (зокрема телевізори та смартфони), товари для дому, саду й городу, офісні й навчальні матеріали, а також книги.

Компанія є частиною корпоративної структури, очолюваної материнською організацією Temania Enterprises Ltd (далі – Група). У межах партнерських відносин із постачальниками компанія здійснює закупівлю товарів, що в подальшому реалізуються через онлайн-ресурс Групи. Для підтримки операційної діяльності підприємство залучає сторонніх виконавців для надання послуг з логістики, зберігання, реклами, ІТ-підтримки, юридичного супроводу, а також клієнтського сервісу.

У своїй роботі компанія використовує торговельну марку ROZETKA, а також онлайн-платформу, що належать іншим учасникам Групи. За відповідними угодами підприємство сплачує роялті та інші платежі за використання бренду і доступ до цифрових сервісів. Крім того, компанія має право надання субліцензій, отримує роялті, а також надає рекламні та маркетингові послуги.

За оцінкою керівництва, одним із ключових конкурентних переваг є високий рівень впізнаваності бренду ROZETKA та стабільний трафік користувачів вебсайту та мобільного додатку. Для підтримки попиту компанія активно просуває свої послуги за допомогою цифрової реклами та телебачення.

ТОВ «Розетка. УА» виступає не лише торговельною платформою, а й логістичним оператором, завдяки чому забезпечує повний цикл обслуговування клієнтів: від замовлення до доставки товару. Компанія має розгалужену мережу складів, власну кур'єрську службу, пункти видачі замовлень по всій країні, а також підтримує можливість доставки через партнерські служби.

Ключові характеристики Rozetka.ua:

- понад 5 млн активних користувачів щомісяця;
- більше 300 тис. найменувань товарів;
- декілька тисяч партнерів та продавців у форматі маркетплейсу;
- власна логістична інфраструктура та ІТ-платформа;
- широка система підтримки клієнтів та сервісів післяпродажного обслуговування.

ТОВ «Розетка. УА» є беззаперечним лідером українського ринку електронної комерції, проте функціонує в умовах високої конкуренції з боку як національних, так і міжнародних гравців. Основними конкурентами компанії виступають інтернет-магазини широкого профілю, маркетплейси, а також спеціалізовані онлайн-ритейлери.

Незважаючи на сильну конкуренцію, Rozetka.ua вирізняється високим рівнем організаційної зрілості, наявністю внутрішніх логістичних потужностей, широким асортиментом товарів і налагодженими бізнес-процесами, що забезпечує їй сталу клієнтську базу та значну частку ринку. Водночас активізація цифровізації та посилення присутності конкурентів вимагають від компанії подальшого вдосконалення внутрішніх процесів, зокрема в напрямках автоматизації, персоналізації сервісу, логістичної ефективності та адаптації до змін у споживчій поведінці.

Таким чином, підтримання конкурентоспроможності ТОВ «Розетка. УА» в умовах стрімкого розвитку електронної комерції потребує системного підходу до оптимізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологічних рішень і постійного моніторингу ринкових тенденцій.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Розетка. УА» за допомогою дод. В-В2, Г-Г2.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Розетка. УА» за 2020–2023 роки дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності функціонування підприємства в умовах розвитку електронної комерції.

**Аналіз техніко-економічних показників
ТОВ «Розетка. УА» за 2020-2023 рр.**

| Показники | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Темп приросту за 2021-2020 рр., % | Темп приросту за 2022-2021 рр., % | Темп приросту за 2023-2022 рр., % |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 17629595 | 21172647 | 18388104 | 25463875 | 20,10 | -13,15 | 38,48 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 15284448 | 17935821 | 14838253 | 20799912 | 17,35 | -17,27 | 40,18 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 2345147 | 3236826 | 3549851 | 4663963 | 38,02 | 9,67 | 31,38 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн. | 111011 | 33962 | 119062 | 12017 | -69,41 | 250,57 | -89,91 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 2697549 | 4167621 | 3559561 | 4773078 | 54,50 | -14,59 | 34,09 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 958482 | 1207246 | 878734 | 1286662 | 25,95 | -27,21 | 46,42 |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн. | 2330938 | 3621541 | 2617180 | 3824500 | 55,37 | -27,73 | 46,13 |
| Основні засоби, тис. грн. | 37123 | 54531 | 62180 | 72045 | 46,89 | 14,03 | 15,87 |
| Середня кількість працівників, осіб | 230 | 417 | 923 | 923 | 81,30 | 121,34 | 0,00 |
| Фондовіддача, грн./грн. | 474,90 | 388,27 | 295,72 | 353,44 | -18,24 | -23,84 | 19,52 |
| Рентабельність продажу, % | 0,63 | 0,16 | 0,65 | 0,05 | -74,53 | 303,66 | -92,71 |
| Рентабельність продукції, % | 13,30 | 15,29 | 19,31 | 18,32 | 14,93 | 26,28 | -5,12 |

Джерело: розроблено автором із використанням [50]

Упродовж аналізованого періоду спостерігається нестійка динаміка чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2021 році відбулося зростання на 20,1%, що, ймовірно, було зумовлено розширенням асортименту, маркетинговою моделлю та зростанням попиту на онлайн-покупки. Водночас у 2022 році дохід зменшився на 13,15%, що може бути пов'язано з негативними макроекономічними факторами, включаючи війну в Україні. У 2023 році дохід

суттєво зріс на 38,48%, що свідчить про адаптацію компанії до кризових умов та успішну стратегію масштабування.

Собівартість реалізованої продукції має схожу динаміку — зі зростанням на 17,35% у 2021 році, падінням на 17,27% у 2022 році та знову суттєвим зростанням на 40,18% у 2023 році. Така тенденція свідчить про вплив нестабільного зовнішнього середовища на витрати компанії, зокрема логістику та закупівлі (рис. 2.1.).

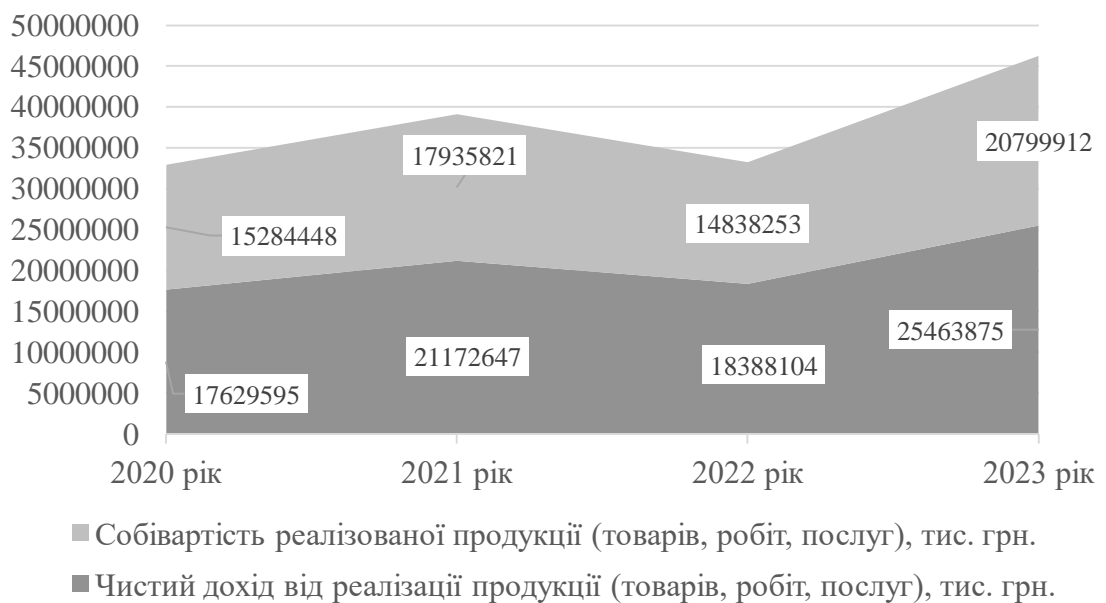


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Розетка. УА» за 2020-2023 рр.

Джерело: складено за [50]

Валовий прибуток демонструє позитивну динаміку протягом усіх років: у 2021 році — +38,02%, у 2022 — +9,67%, у 2023 — +31,38%. Це свідчить про поступове відновлення маржинальності бізнесу. Проте чистий фінансовий результат є нестабільним. У 2021 році він скоротився на 69,41%, хоча в 2022 році збільшився більш ніж утричі (+250,57%). У 2023 році знову відбулося різке падіння прибутку на 89,91%. Така динаміка, ймовірно, пов'язана з високими витратами на збут, рекламу, просування бренду та підтримку інфраструктури електронної комерції (маркетплейс, кол-центри, логістика).

Значне зростання витрат на збут, які не включено до собівартості, але суттєво впливають на чистий прибуток, також може бути спричинене високою конкуренцією на ринку, необхідністю інвестувати в утримання клієнтської бази та забезпечення якості сервісу (рис. 2.2.).

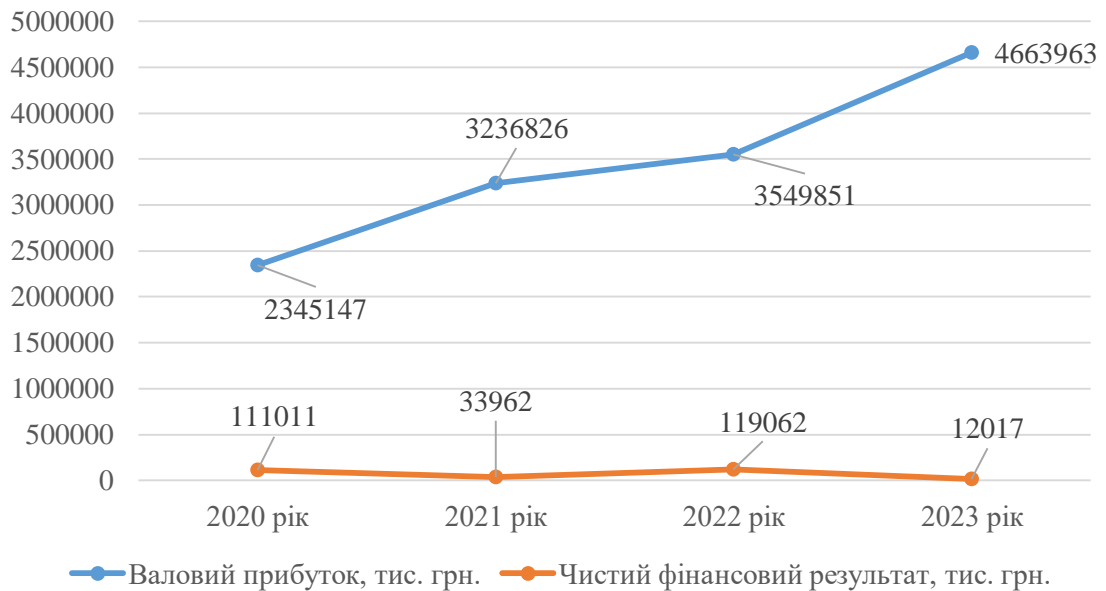


Рис. 2.2. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» за 2020-2023 рр.

Джерело: складено за [50]

Оборотні активи зросли за аналізований період на 77%, що є свідченням розширення операційної діяльності. При цьому в 2022 році зафіксоване зменшення на 14,59%, однак у 2023 році відбулося зростання на 34,09%. Аналогічну динаміку демонструють дебіторська та кредиторська заборгованість, що вказує на тимчасову нестабільність у розрахунках із контрагентами.

Основні засоби збільшилися з 37,1 млн грн у 2020 році до 72 млн грн у 2023 році, що може свідчити про оновлення технічної бази та інвестування в інфраструктуру (склади, сервери, транспорт). Водночас фондвіддача знизилася на 23,84% у 2022 році, а у 2023 – покращилась на 19,52%, що може вказувати на підвищення ефективності використання основних засобів після певного періоду інвестування.

Рентабельність продажу має критично низькі значення протягом усього періоду, що вказує на високі витрати, зокрема на адміністративну діяльність, маркетинг, IT-супровід. У 2023 році цей показник становив лише 0,05%. Рентабельність продукції має кращі значення, досягнувши піку у 2022 році (19,31%), проте в 2023 році вона знизилась до 18,32%, що також демонструє залежність компанії від витрат на збут та зовнішні фактори (рис. 2.3.).

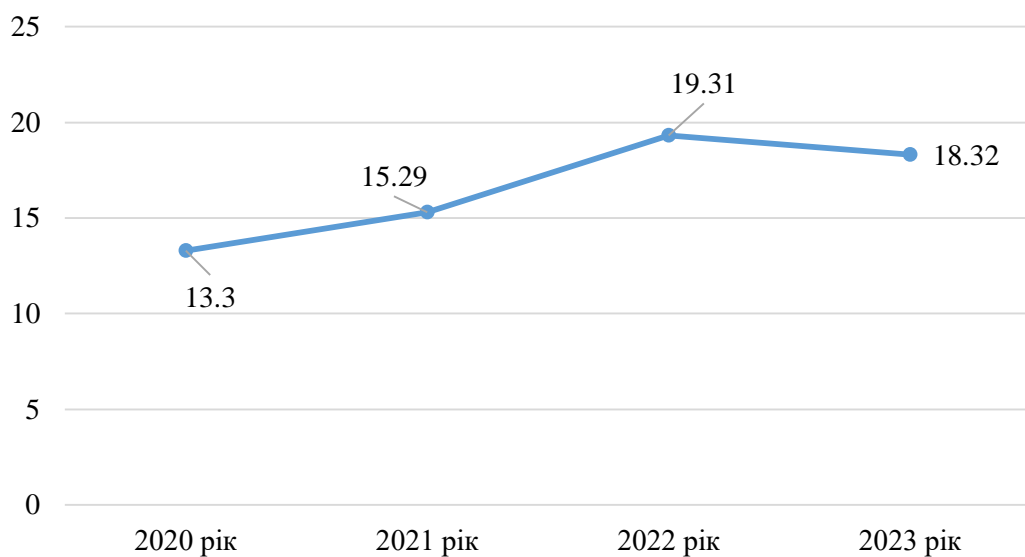


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності продукції ТОВ «Розетка. УА» за 2020-2023 рр.

Джерело: складено за [50]

Загалом, ТОВ «Розетка. УА» демонструє позитивну динаміку доходів і валового прибутку, однак фінансовий результат залишається нестабільним. Основними факторами, що впливають на прибутковість, є високі витрати на збут і маркетинг, значне розширення штату працівників, а також коливання в обсягах дебіторської та кредиторської заборгованості. У подальшому для зміцнення фінансової стабільності доцільно оптимізувати витрати на обслуговування маркетингу, удосконалити систему логістики й зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

2.2. Оцінка ключових бізнес-процесів, виявлення проблем і «вузьких місць» у процесах ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції

Організаційна структура ТОВ «Розетка. УА» характеризується як лінійно-функціональна, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері електронної комерції. Така структура передбачає чіткий розподіл обов'язків між функціональними підрозділами, кожен із яких відповідає за виконання визначеного комплексу завдань та напрямів роботи.

Центральним елементом структури є керівний апарат, який здійснює координацію та контроль діяльності підприємства загалом. На нижчих рівнях знаходяться функціональні департаменти, що спеціалізуються на конкретних напрямках діяльності, зокрема: інформаційних технологіях, логістиці, маркетингу, роботі з постачальниками, обслуговуванні клієнтів, фінансах та юридичному супроводі.

Лінійно-функціональна структура забезпечує високу ступінь спеціалізації праці, що сприяє підвищенню ефективності виконання окремих операційних процесів. Водночас, централізація управлінських функцій дає змогу оперативно приймати стратегічні рішення і підтримувати єдність курсу розвитку підприємства.

Проте така організаційна форма може мати певні обмеження у контексті гнучкості реагування на швидкозмінне середовище ринку електронної комерції, оскільки надмірна централізація може уповільнювати процес прийняття рішень на рівні підрозділів і знижувати ступінь міжфункціональної взаємодії.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Розетка. УА» відповідає сучасним вимогам цифрової економіки, забезпечуючи належний баланс між спеціалізацією та координацією управлінської діяльності, що є запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

Основні департаменти ТОВ «Розетка. УА» включають:

1. Департамент інформаційних технологій (ІТ) — відповідає за розробку, підтримку та вдосконалення онлайн-платформи, забезпечення безперебійної роботи сайту та мобільних додатків, а також інтеграцію сучасних цифрових рішень.

2. Департамент логістики та постачання — займається організацією процесів закупівлі товарів, їх зберіганням, транспортуванням і доставкою до клієнтів, забезпечуючи ефективний ланцюг постачання.

3. Маркетинговий департамент — розробляє та реалізує рекламні кампанії, просування бренду, аналізує ринок і поведінку споживачів для підвищення обсягів продажів і впізнаваності компанії.

4. Департамент роботи з клієнтами (служба підтримки) — забезпечує якісне обслуговування покупців, вирішує їхні запити, підтримує комунікацію через різні канали зв'язку.

5. Фінансовий департамент — відповідає за управління фінансовими ресурсами підприємства, ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та контроль за бюджетом.

6. Юридичний департамент — забезпечує правову підтримку діяльності компанії, супроводжує договірну роботу, контролює дотримання законодавства та вирішує юридичні питання.

7. Департамент розвитку бізнесу та інновацій — займається стратегічним плануванням, впровадженням нових бізнес-моделей, розвитком партнерських відносин та інноваційних проектів.

Ці структурні підрозділи спрямовані на забезпечення комплексної роботи компанії, що дозволяє їй ефективно функціонувати на ринку електронної комерції.

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві має критичне значення для успішного функціонування компанії. Українські підприємства, зокрема ТОВ «Розетка. УА», часто стикаються з різними викликами, такими як жорстка конкуренція, нестабільність ринку та економічні коливання. Тому

ефективність управлінських рішень відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та подальшого розвитку підприємства. На рисунку 2.4 представлено схему процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Розетка. УА».



Рис. 2.4. Прийняття рішень з управління на ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: розроблено автором із використанням [36]

У процесі підготовки, прийняття та організації виконання управлінських рішень задіяні всі категорії працівників апарату управління, серед яких керівники, спеціалісти та технічні виконавці. Водночас ступінь їх участі в цьому процесі відрізняється залежно від складності завдань та рівня

компетенції. Керівники відповідають за виконання найбільш складних операцій, що потребують спеціалізованих знань і досвіду, зокрема:

- аналіз вихідної ситуації;
- розгляд можливих варіантів розв'язання;
- прийняття остаточного рішення;
- контроль за виконанням прийнятого рішення;
- відповідальність за ухвалені рішення та реалізовані дії.

Спеціалісти переважно здійснюють логічні операції, такі як:

- розробка альтернативних варіантів рішень;
- участь в аналізі цих варіантів;
- за потреби долучаються до формування та реалізації

організаційного плану і контролю.

Технічні виконавці виконують технічні операції при оформленні рішень та сприяють організації контролю.

Отже, управлінське рішення є результатом комплексного процесу, який включає збір і аналіз інформації, прогнозування, оптимізацію, контроль та вибір найбільш ефективного варіанту з численних альтернатив задля досягнення визначеної мети.

Організаційна структура ТОВ «Розетка. УА» є ефективною для великого e-commerce підприємства, проте потребує подальшої адаптації до умов турбулентного ринку.

Ринок електронної комерції в Україні демонструє зростання, проте поки що лише деякі інтернет-магазини змогли зайняти провідні позиції. Якщо проаналізувати діяльність українських учасників електронної комерції за чотирима ключовими маркетинговими критеріями — покупка товарів, реєстрація на платформі, взаємодія користувачів і конверсія — можна виділити основних гравців, що мають значний вплив на український інтернет-ринок [55]. Всі обрані компанії можна згрупувати відповідно до класифікації, представленої на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Систематизація та поділ на сегменти провідних учасників українського ринку електронної комерції

Джерело: розроблено автором із використанням [22]

Щодо лідерів українського ринку e-commerce, наразі жодна компанія не домінує за показниками ефективності маркетингових стратегій. Лідерські позиції досягаються завдяки високому рівню взаємодії між споживачами та підприємствами, а також за умов максимальної активності користувачів у процесі реєстрації на сайтах.

Серед провідних успішних компаній українського ринку електронної комерції можна виділити Rozetka.com.ua, Lamoda.ua, Hotline.ua та інші [55]. Ці платформи демонструють високий рівень реєстрації користувачів, хоча рівень їхньої залученості трохи відстає від показників реєстрації. Такі компанії зазвичай отримують кращу віддачу від інвестицій у короткостроковій перспективі, проте можливе зниження здатності формувати довгострокову цінність для споживачів.

До групи «самаритян» у маркетинговому контексті належать підприємства з високим ступенем взаємодії зі споживачами, але низькими іншими ключовими показниками, що призводить до загалом невисокої маркетингової ефективності. До таких гравців українського e-commerce відносяться Modnakasta.ua, Shafa.ua та інші, які мають значну активність

споживачів, але при цьому низький рівень реєстрації користувачів. Ці платформи користуються доброю репутацією серед клієнтів, однак на відміну від конкурентів їхній ринковий стиль не можна охарактеризувати як агресивний.

Компанії, які не мають значної присутності на ринку, демонструють низькі показники за усіма чотирма ключовими параметрами. До таких учасників українського ринку належать *Zakupka.com*, *Citrus.ua*, *Allo.ua*, *Price.ua*, *Ek.ua* та *Oodji.com*. Вони характеризуються низьким рівнем реєстрації користувачів та слабкою залученістю споживачів. Для покращення своїх позицій на ринку ці компанії повинні одночасно зосередитись на підвищенні ефективності маркетингових заходів і формуванні лояльності клієнтів.

Для всебічного аналізу ринкової позиції ТОВ «Розетка. УА» необхідно провести конкурентний аналіз. У разі наявності великої кількості конкурентів доцільно застосовувати метод розподілу стратегічних груп [51, с.34], який дозволяє отримати узагальнену картину ринкової конкуренції та визначити місце кожного учасника в конкурентному середовищі. Ефективність цього методу зростає з кількістю конкурентів, коли детальне вивчення кожного з них ускладнене.

Отже, стратегічна група конкурентів ТОВ «Розетка. УА» включає низку компаній, які займають схожі ринкові ніші та конкурують на основі аналогічних конкурентних переваг і стратегій. Чим ближчі параметри та конкурентні переваги компаній, тим детальніше потрібно аналізувати їх діяльність, оскільки вони формують основний конкурентний пул однієї групи [37, с.73].

Для подальшого дослідження буде створена «Карта стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Розетка. УА» на ринку електронної комерції України, де будуть розраховані та проаналізовані характеристики кожної компанії, представлено у таблиці 2.2.

У таблиці 2.2. наведено десять провідних компаній, які представлені за рейтингом, що базується на кількох ключових показниках: оцінка ціни, оцінка

якості, співвідношення ціна/якість, потужність підприємства (виміряна обсягами доходів у тис. грн.) та частка на ринку у відсотках.

Таблиця 2.2

**Оцінка конкурентної позиції провідних компаній на ринку
електронної комерції в Україні**

| Підприємство | Оцінка ціни, балів | Оцінка якості, балів | Співвідношення ціна/якість | Потужність підприємства (обсяги доходів), тис.грн. | Частка на ринку, % |
|------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|--|--------------------|
| 1.Rozetka.com.ua | 7 | 8 | 7,5 | 2205165 | 23,56 |
| 2. Lamoda.ua | 5 | 9 | 7,0 | 1755895 | 18,76 |
| 3. Hotline.ua | 8 | 8 | 8,0 | 1391800 | 14,87 |
| 4. Modnakasta.ua | 6 | 6 | 6,0 | 835829 | 8,93 |
| 5. Shafa.ua | 5 | 6 | 5,5 | 836765 | 8,94 |
| 6. Zakupka.com | 7 | 5 | 6 | 394047 | 4,21 |
| 7. Allo.ua | 8 | 6 | 7 | 666417 | 7,12 |
| 8. Price.ua | 4 | 7 | 5,5 | 572819 | 6,12 |
| 9. Ek.ua | 5 | 6 | 5,5 | 258330 | 2,76 |
| 10. Oodji.com | 6 | 8 | 7 | 442718 | 4,73 |
| Всього | x | x | x | 9359784 | 100 |

Джерело: розроблено автором із використанням [22]

Оцінка ціни відображає рівень конкурентоспроможності компанії за цінами товарів чи послуг на ринку. Рейтингові бали варіюються від 4 до 8, при цьому Hotline.ua та Allo.ua отримали найвищі оцінки, що свідчить про привабливу цінову політику.

Оцінка якості характеризує сприйняття споживачами якості товарів і послуг. Найвищі бали отримали Lamoda.ua (9 балів) та Rozetka.com.ua (8 балів), що підкреслює їхній фокус на якість.

Співвідношення ціна/якість відображає збалансованість між ціновою політикою і якістю продукції. Найкращим показником володіє Hotline.ua (8,0 балів), що може вказувати на ефективне поєднання вартості і якості.

Потужність підприємства, виміряна обсягами доходів, демонструє розмір і масштаби діяльності компаній. Лідером за цим показником є Rozetka.com.ua з доходом понад 2,2 млрд грн, що відповідає значній частці ринку — 23,56%.

Частка на ринку відображає долю компанії серед усіх досліджуваних

учасників ринку. Топ-трійка компаній — Rozetka.com.ua, Lamoda.ua та Hotline.ua — разом контролюють понад 57% ринку, що свідчить про їх домінуючі позиції.

Загалом, аналіз демонструє, що провідні гравці ринку електронної комерції в Україні утворюють чіткий розподіл за показниками цінової політики, якості продукції та ринкової ваги. Ця інформація є важливою для стратегічного аналізу конкурентного середовища і дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони кожного підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Наступним кроком є визначення потужності підприємства, що приймається рівною обсягу реалізації продукції компанії на ринку за попередній рік. Розмір кола для кожної компанії розраховується пропорційно до її ринкової частки. На основі цих показників формується карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Розетка. УА» (рис. 2.6).

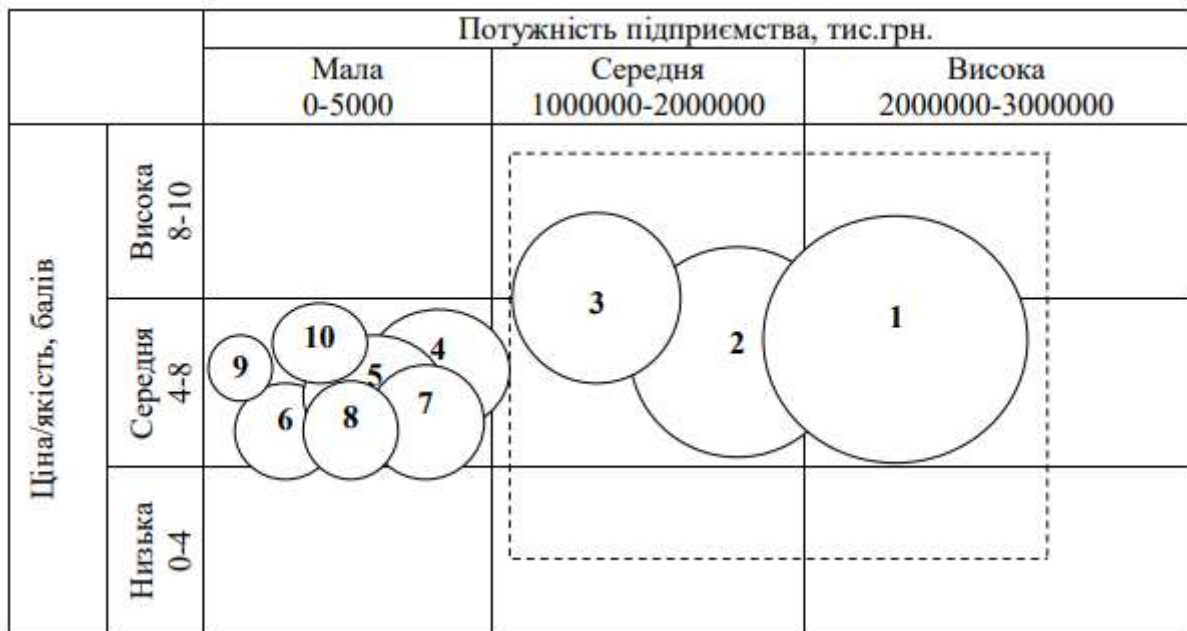


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: розроблено автором

Дослідження засвідчує, що ТОВ «Розетка. УА» посідає значуще місце на українському ринку електронної комерції. Компанії, які розташовані близько одна до одної за показниками, формують єдину стратегічну групу. Зокрема, до такої групи конкурентів разом із Rozetka.com.ua належать маркетплейси

Lamoda.ua та Hotline.ua. Це свідчить про те, що в рамках своєї господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА» повинна приділяти особливу увагу конкурентній боротьбі саме з цими учасниками ринку.

Наступним етапом у дослідженні конкурентної позиції компанії є оцінка її конкурентоспроможності відносно ключових конкурентів. Цей аналіз передбачає проведення порівняльної оцінки, з акцентом на внутрішні конкурентні чинники, які є визначальними для позиції підприємства на ринку.

Оцінка абсолютної конкурентоспроможності базується на методичному підході, який включає вибір ключових факторів для визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Розетка. УА». Рейтинги цих факторів порівнюються з відповідними показниками провідних конкурентів, визначених на карті стратегічних груп. Абсолютний індекс конкурентної сили розраховується як сума алгебраїчних різниць між рейтингами досліджуваної компанії та максимальними показниками серед конкурентів.

Розрахунки за цією методикою представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили ТОВ «Розетка. УА» на ринку електронної торгівлі

| № з/п | Фактори | | | | |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| | | Ck _{i1} (Lamoda. ua) | Ck _{i2} (Hotline. ua) | Rozetka.com.ua | |
| | | | | C _i | C _i – max Ck _{ij} |
| 1 | Прибутковість (фін.ресурси) | 5 | 10 | 7 | -3 |
| 2 | Ринкова частка | 5 | 7 | 10 | +3 |
| 3 | Репутація, імідж | 8 | 10 | 9 | -1 |
| 4 | Продукція | 7 | 8 | 8 | 0 |
| 5 | Обсяги надання послуг | 9 | 8 | 9 | 0 |
| 6 | Фінанси | 6 | 6 | 10 | +4 |
| 7 | Трудові ресурси | 7 | 9 | 8 | -1 |
| 8 | Організація і менеджмент | 7 | 8 | 9 | +1 |
| 9 | Нові послуги електронної торгівлі | 9 | 7 | 7 | -2 |
| 10 | Система просування та збуту | 6 | 7 | 7 | 0 |
| Конкурентна сила | | 69 | 80 | 84 | +2 |

Рейтинг конкурентоспроможності ТОВ «Розетка. УА» становить 84 бали, що є найвищим серед компаній-конкурентів. Цей показник дозволяє здійснювати попарне порівняння рівня конкурентоспроможності учасників ринку: зокрема, ТОВ «Розетка. УА» випереджає свого найближчого конкурента на 4 бали, а другого за рейтингом — на 15 балів.

Показник абсолютної конкурентоспроможності має інше значення, оскільки він дозволяє оцінити позицію підприємства відносно умовного «ідеального» конкурента. За результатами аналізу, абсолютна конкурентоспроможність ТОВ «Розетка. УА» складає +2 бали. Для більш глибокого розуміння цього результату варто порівняти його з аналогічними показниками інших учасників: для першого конкурента абсолютна сила становить -6 балів, а для другого — -23 бали. Таким чином, ТОВ «Розетка. УА» демонструє позитивну абсолютну конкурентоспроможність.

Водночас слід зауважити, що компанія має відставання за деякими важливими параметрами, зокрема, прибутковістю, репутацією, кваліфікацією персоналу та впровадженням нових продуктів. Лідерська позиція ТОВ «Розетка. УА» є нестійкою, оскільки значні конкурентні переваги вона здобуває переважно завдяки великій частці ринку (+3 бали) та високій кваліфікації персоналу (+4 бали). Отже, можна констатувати наявність стабільної конкурентної позиції та суттєвих переваг ТОВ «Розетка. УА» на українському ринку електронної комерції.

Для ефективного стратегічного планування та прийняття управлінських рішень необхідно всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості і загрози зовнішнього середовища. У контексті сучасних викликів, зокрема у зв'язку з військовою ситуацією в Україні, дана методика допомагає виявити як ресурси і конкурентні переваги ТОВ «Розетка. УА», так і потенційні ризики, що можуть вплинути на стабільність і розвиток бізнесу.

Нижче наведена SWOT-матриця (табл. 2.4), що відображає комплексний аналіз стану компанії в умовах поточного ринкового та соціально-політичного середовища. Наведена таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Розетка. УА» відображає комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії в умовах сучасних викликів, зокрема враховуючи воєнний стан в Україні.

До сильних сторін (Strengths) віднесено лідерство компанії на ринку, що забезпечує можливість ефективного впровадження інноваційних технологій, а також зростання попиту на онлайн-покупки, обумовлене поточними соціально-політичними обставинами. Крім того, розширення партнерських зв'язків створює перспективи для диверсифікації товарного асортименту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

SWOT-матриця «Rozetka.ua»

| | Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|-----------------------------------|---|--|
| Можливості (Opportunities) | <ul style="list-style-type: none"> - Лідерство на ринку дозволяє ефективно впроваджувати нові технології - Зростання попиту на онлайн-покупки через воєнний стан - Можливість розширення партнерств для диверсифікації товарів | <ul style="list-style-type: none"> - Вразливість до логістичних проблем через військові дії - Потреба у швидкій адаптації до змін у законодавстві і ринку - Зниження купівельної спроможності через економічні труднощі |
| Загрози (Threats) | <ul style="list-style-type: none"> - Сильна конкуренція на ринку стимулює інновації і покращення сервісу - Висока кваліфікація персоналу сприяє оперативній реакції на виклики | <ul style="list-style-type: none"> - Війна створює ризики для безпеки бізнесу і працівників - Нестабільність у ланцюгах постачання і логістиці - Загроза кібератак і інформаційної безпеки у військових умовах |

Джерело: розроблено автором

Слабкі сторони (Weaknesses) компанії включають уразливість до логістичних проблем, що виникають внаслідок військових дій, а також потребу у швидкій адаптації до динамічних змін у законодавчому та ринковому середовищі. Економічні труднощі призводять до зниження

купівельної спроможності населення, що негативно позначається на обсягах продажів.

Можливості (Opportunities) полягають у стимулюванні інновацій та покращенні сервісу через посилену конкуренцію на ринку, а також у високій кваліфікації персоналу, який здатен оперативно реагувати на виклики.

Загрози (Threats) представлені у вигляді ризиків, що пов'язані з безпекою бізнесу і працівників у воєнних умовах, нестабільністю ланцюгів постачання та логістики, а також підвищеною загрозою кібератак і проблемами інформаційної безпеки.

Отже, SWOT-аналіз ілюструє як конкурентні переваги, так і проблемні аспекти діяльності ТОВ «Розетка. УА», а також визначає ключові зовнішні виклики, що потребують уваги в процесі стратегічного управління.

Для ТОВ «Розетка. УА», яке посідає провідну позицію на ринку електронної комерції України, систематичний аналіз бізнес-процесів є особливо важливим для підтримки конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкових умов і забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. Опис основних бізнес процесів ТОВ «Розетка. УА» наведено в таблиці 2.5. Основні бізнес-процеси, зокрема закупівлі, логістика та обслуговування клієнтів, виконуються на високому рівні, але супроводжуються значними витратами, особливо в умовах розширення. З метою підвищення прибутковості доцільно впровадити заходи з оптимізації витрат на збут, автоматизації рутинних операцій та посилення інтеграції між структурними підрозділами.

ТОВ «Розетка. УА» активно впроваджує сучасні програмні рішення для оптимізації своїх бізнес-процесів, зокрема в сфері логістики, обробки замовлень та взаємодії з клієнтами. Компанія використовує мікросервісну архітектуру, що дозволяє інтегрувати різні системи та забезпечувати ефективну автоматизацію внутрішніх процесів. Серед основних програмних рішень, які застосовуються в компанії, можна виділити:

Опис основних бізнес процесів ТОВ «Розетка. УА»

| Ключовий бізнес-процес | Основна мета | Критерії оцінки | Переваги | Недоліки |
|-------------------------|---|--|---|---|
| Управління асортиментом | Rozetka працює як власний продавець та маркетплейс, тобто здійснює закупівлю товарів у постачальників і надає майданчик для продажу стороннім продавцям. Цей процес є автоматизованим і частково інтегрований із системами аналітики попиту | Ширина асортименту, актуальність товарів | Великий вибір товарів, швидке оновлення асортименту | Можлива надлишковість деяких товарних позицій |
| Обробка замовлень | Швидке та коректне прийняття і виконання замовлень. Компанія має власну IT-інфраструктуру, яка підтримує стабільну роботу вебсайту та мобільного додатку | Час обробки, точність виконання | Висока автоматизація, мінімізація людських помилок | Іноді затримки через технічні збої |
| Логістика та доставка | Компанія використовує власні логістичні потужності (склади, доставка) та співпрацює з партнерськими службами. Наявність власної доставки підвищує контроль якості, але водночас вимагає значних витрат. | Термін доставки, якість послуг | Широка партнерська мережа, різноманітність варіантів доставки | Висока вартість доставки у віддалені регіони |
| Клієнтська підтримка | Платформа автоматизована та зручна для користувача. Сервіси підтримки (онлайн-чат, кол-центр) працюють цілодобово | Час реагування, рівень задоволеності | Багатоканальна підтримка, високий професіоналізм | Періодичні перевантаження контакт-центру |
| Маркетинг і просування | Rozetka інтенсивно використовує контекстну рекламу, таргетинг у соцмережах, програму лояльності, SEO-оптимізацію. Також здійснюється інфлюенсер-маркетинг | ROI, кількість нових клієнтів | Ефективність digital-кампаній, сильний бренд | Значні витрати на рекламні кампанії |

Джерело: розроблено автором

- 1С: Підприємство 8.2 та 8.3: Ці версії ERP-системи 1С використовуються для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, таких як облік товарів, фінансові операції та управління персоналом. Вакансії в компанії вказують на необхідність досвіду роботи з цими платформами, зокрема для розробки та підтримки функціональних рішень.

- Terrasoft (BPMonline Service Desk): Ця система автоматизує обробку клієнтських звернень та управління контентом сайту. Вона дозволяє

скоротити час обробки запитів, покращити комунікацію між різними відділами та забезпечити ефективне управління змінами на сайті.

- **KeyCRM:** Це CRM-рішення інтегрується з маркетплейсами, такими як Rozetka, Prom та іншими, дозволяючи автоматизувати обробку замовлень, управління складом, фінансові операції та взаємодію з клієнтами. KeyCRM забезпечує централізоване управління замовленнями, автоматичне оновлення статусів доставки, генерацію трекінг-номерів та інтеграцію з поштовими службами, такими як Нова Пошта.

- **Програмний РРО «Вчасно»:** Для фіскалізації операцій та видачі електронних чеків компанія використовує програмний РРО «Вчасно». Це рішення дозволяє швидко підключати нові точки продажу, автоматизувати процес видачі чеків та забезпечити відповідність законодавчим вимогам без необхідності встановлення фізичних касових апаратів.

Загалом, впровадження цих програмних рішень сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності ТОВ «Розетка. УА», зменшенню часу обробки замовлень, покращенню взаємодії з клієнтами та забезпеченню високого рівня обслуговування.

Аналіз вузьких місць у бізнес-процесах підприємства є важливим етапом оцінки його операційної ефективності та загальної конкурентоспроможності. Визначення та систематичне вивчення таких локальних обмежень дозволяє ідентифікувати фактори, які негативно впливають на продуктивність компанії, спричиняють затримки у процесах, підвищують витрати або знижують якість обслуговування клієнтів. Детальний аналіз вузьких місць дозволяє розробити ефективні стратегії для їх усунення, оптимізації бізнес-процесів та підвищення фінансової стійкості компанії (табл. 2.6).

Вищезазначені вузькі місця в бізнес-процесах ТОВ «Розетка. УА» мають суттєвий вплив на фінансові результати компанії. Врахування цих факторів є критично важливим для розробки стратегії подолання поточних викликів та забезпечення стійкого розвитку в умовах економічної та політичної нестабільності.

Аналіз «вузьких місць» в бізнес-процесах ТОВ «Розетка. УА»

| Показник | Опис | Фінансовий вплив |
|---|--|---|
| 1. Логістичні обмеження та інфраструктурні ризики | Військові дії в Україні призвели до блокування складів, знищення магазинів і значного зниження обсягів продажів. У березні 2022 року місячний оборот компанії впав з 4 млрд грн до 23 млн грн. | Зниження обсягів продажів призвело до значного падіння доходів і необхідності скорочення витрат, включаючи звільнення працівників. |
| 2. Високі витрати на логістику | ТОВ «Розетка. УА» інвестувала \$16 млн у придбання складу класу А в Броварах, з подальшими витратами на автоматизацію, що в сумі становить \$48 млн. Щомісячні витрати на логістику складають близько \$1,5 млн. | Високі постійні витрати на логістику можуть обмежувати гнучкість компанії в умовах змінного попиту та економічної нестабільності |
| 3. Залежність від партнерів з доставки | Раніше компанія намагалася розвинути власну службу доставки, але не змогла конкурувати з Nova Poshta, що призвело до обмеження власних логістичних операцій | Залежність від зовнішніх партнерів може призводити до нестабільності в обслуговуванні клієнтів та додаткових витрат на послуги доставки |
| 4. Високий рівень конкуренції | Конкуренція на ринку електронної комерції в Україні є значною, з присутністю таких гравців, як Lamoda.ua, Hotline.ua, що створює додатковий тиск на ціноутворення та маржинальність | Необхідність підтримувати конкурентоспроможні ціни може знижувати прибутковість і обмежувати можливості для інвестицій у розвиток |
| 5. Вразливість до економічних коливань | Економічна нестабільність, зокрема зниження купівельної спроможності населення, може впливати на обсяги продажів і фінансові результати компанії | Зниження попиту може призводити до зменшення доходів і необхідності коригувати стратегії ціноутворення та витрат |

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз бізнес-процесів ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції. На основі дослідження техніко-економічних показників підприємства за 2020–2023 роки встановлено, що компанія демонструє позитивну динаміку доходів та валового прибутку, однак фінансові результати залишаються нестабільними. Основними причинами такої ситуації є значні витрати на збут, маркетинг, підтримку інфраструктури та розвиток маркетплейсу, а також вплив зовнішніх економічних факторів, зокрема війни в Україні.

Виявлено, що структура управління ТОВ «Розетка. УА» має лінійно-функціональний характер, що дозволяє забезпечити високий рівень спеціалізації й централізоване прийняття рішень. Водночас така структура обмежує гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку, що є критичним у сфері електронної комерції. Процес управлінського прийняття рішень у компанії відзначається чіткою ієрархією та послідовністю дій, проте потребує адаптації до умов високої динаміки зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентного середовища свідчить про провідну позицію ТОВ «Розетка. УА» серед українських гравців e-commerce, зокрема за обсягами доходів і часткою на ринку. Водночас компанія стикається з високою конкуренцією з боку таких учасників, як Lamoda.ua та Hotline.ua, які демонструють ефективну маркетингову політику. Проведена класифікація стратегічних груп дозволила визначити сильні та слабкі сторони Rozetka в контексті цінової політики, якості послуг та рівня залученості споживачів.

Таким чином, для підвищення ефективності функціонування ТОВ «Розетка. УА» в умовах зростаючої конкуренції доцільно зосередитись на подальшій оптимізації витрат, підвищенні гнучкості організаційної структури, вдосконаленні логістичних процесів, а також зміцненні позицій у стратегічній групі лідерів ринку електронної комерції України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

3.1. Рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та обґрунтування вибору альтернативної стратегії розвитку ТОВ «Розетка. УА»

У сучасному динамічному середовищі електронної комерції спостерігається стрімке зростання вимог з боку споживачів, що призводить до загострення конкурентної боротьби між компаніями та зменшення часу, необхідного для впровадження інноваційних технологічних рішень у бізнес-процеси. В таких умовах забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку неможливе без впровадження ефективної організаційно-економічної моделі стратегічного управління, яка базується на системному підході до реалізації конкурентних переваг підприємства, зокрема ТОВ «Розетка.УА».

З урахуванням специфіки стратегічного менеджменту доцільним є впровадження аналітичного інструментарію для планування ринкового розвитку компанії, зокрема використання методики SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), яка дозволяє визначити оптимальну стратегію функціонування організації в умовах інтенсивної конкуренції.

Метод SPACE передбачає оцінювання стратегічного стану підприємства на основі чотирьох ключових груп показників: фінансова стійкість суб'єкта господарювання; рівень його конкурентоспроможності та позиціонування на ринку; ступінь привабливості галузі, в якій функціонує компанія; а також стабільність галузевого середовища.

З метою обґрунтування стратегічного вибору доцільно здійснити розрахунок зваженої оцінки окремих критеріїв, а також загальної оцінки в межах кожної групи показників. Для аналізу обираються найбільш значущі, на наш погляд, критерії, які найбільш адекватно відображають стан діяльності підприємства. Кожен із них оцінюється за десятибальною шкалою, представленою у формі інтервалів, що враховують реальні значення

показників роботи підприємства за звітний період, а також відповідні показники основного конкурента — ТОВ «Розетка.УА».

Після встановлення відповідних ваг для кожного з критеріїв здійснюється обчислення зваженої оцінки як для окремих показників, так і для групи в цілому. Результати оцінювання представлені у вигляді довірчих інтервалів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зведений розрахунок зважених оцінок критеріїв стратегічного планування розвитку ТОВ «Розетка.УА» із застосуванням методу довірчих інтервалів

| Критерії | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|--|---------------|------|-----------------------|
| 1. Фінансова сила підприємства | | | 2,2-2,6 |
| Ліквідність | 2-3 | 0,3 | 0,6-0,9 |
| Фінансова стійкість | 2-3 | 0,3 | 0,6-0,9 |
| Норма прибутковості | 1-2 | 0,4 | 0,4-0,8 |
| 2. Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку | | | 2,0-3,0 |
| Частка підприємства на ринку | 1-2 | 0,3 | 0,3-0,6 |
| Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції | 3-4 | 0,5 | 1,5-2,0 |
| Рівень розвитку маркетингу | 1-2 | 0,2 | 0,2-0,4 |
| 3. Привабливість галузі | | | 4,4-6,0 |
| Кількість конкурентів в галузі | 4-6 | 0,3 | 1,2-1,8 |
| Стадія «життєвого циклу» галузі | 5-6 | 0,4 | 2,0-2,4 |
| Загальна норма прибутку галузі | 4-6 | 0,3 | 1,2-1,8 |
| 4. Стабільність галузі | | | 5,0-6,4 |
| Ступінь інноваційності галузі | 5-7 | 0,4 | 2,0-2,8 |
| Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури | 5-6 | 0,2 | 1,0-1,2 |
| Тривалість «життєвого циклу» галузі | 5-6 | 0,4 | 2,0-2,4 |

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що ТОВ «Розетка.УА» демонструє середній рівень фінансової стійкості, який варіюється у межах 2,2–2,6 бала, а також помірну конкурентоспроможність — у діапазоні від 2,0 до 3,0 бала. Водночас оцінки стабільності та привабливості галузі характеризуються доволі позитивними показниками.

З метою визначення прогнозної стратегії розвитку (запланованого

вектору руху підприємства) у системі координат формується стратегічний трикутник, вершинами якого є початок координат, а також дві точки: P1 (x_1, y_1) та P2 (x_2, y_2). Для розрахунку координат цих точок використовуються наступні формули [32, с.90]:

$$x_1, x_2 = \text{ПГ}_1, \text{ПГ}_2 - (\text{КП}_1, \text{КП}_2), \quad (3.1)$$

$$y_1, y_2 = \text{ФС}_1, \text{ФС}_2 - (\text{СГ}_1, \text{СГ}_2), \quad (3.2)$$

де:

- ФС — фінансова сила підприємства,
- КП — конкурентоспроможність підприємства,
- ПГ — привабливість галузі,
- СГ — стабільність галузі.

На основі вихідних даних здійснено наступні обчислення координат точок P1 та P2:

$$x_1, x_2 = [4,4; 6,0] - [2,0; 3,0] = [2,4; 3,0];$$

$$y_1, y_2 = [2,2; 2,6] - [5,0; 6,4] = [-2,8; -3,8].$$

Таким чином, координати отриманих точок мають наступні значення:

$$P_1 = (2,4; -3,8); \quad P_2 = (3,0; -2,8).$$

У межах координатної площини, що розподіляє стратегічний простір на чотири основні типи дій — консервативну, агресивну, захисну та конкурентну стратегії — здійснено побудову трикутника прогнозованого напрямку розвитку підприємства.

На рисунку 3.1 представлено графічну інтерпретацію можливих альтернатив стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА» відповідно до методики SPACE з урахуванням довірчих інтервалів.

Проведений аналіз свідчить про доцільність для ТОВ «Розетка.УА» формування стратегії посилення конкурентних позицій на ринку електронної комерції з метою підвищення обсягів продажів та зміцнення ринкової присутності. Одним із ключових напрямів такої стратегії має стати впровадження сучасних технологій обслуговування клієнтів, забезпечення високої якості продукції, а також реалізація результативної маркетингової

політики, орієнтованої на глибоке дослідження ринку та споживчих уподобань. Окрему увагу доцільно приділити розвитку інноваційної діяльності.



Рис. 3.1. Альтернатива стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА» відповідно до методики SPACE

Джерело: розроблено автором

Таким чином, з урахуванням визначеного стратегічного бачення та результатів SPACE-аналізу, для ТОВ «Розетка.УА» можна сформулювати інтегрований комплекс стратегічних цілей, згрупованих за основними напрямками ефективного розвитку підприємства (табл. 3.2).

За підсумками проведеного стратегічного аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «Розетка.УА» володіє вагомими сильними сторонами та значним внутрішнім потенціалом, що дає змогу зосередити зусилля на посиленні конкурентних позицій на існуючому ринку та формуванні стратегії концентрованого зростання. Враховуючи це, визначено основні напрямки впровадження стратегії ТОВ «Розетка.УА», які наведені на рисунку 3.2.

Систематизація стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку ТОВ «Розетка.УА»

| Напрями стратегічного розвитку | Завдання розвитку |
|---|--|
| 1. Надання комплексного набору послуг для ринку електронної торгівлі | 1.1. Постійне освоєння нових технологій обслуговування клієнтів, моніторинг суміжних областей |
| | 1.2. Надання максимально широкого спектра товарів та послуг в системі електронної торгівлі |
| | 1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка |
| | 1.4. Тільки прями продажі, єдина точка входу для клієнта |
| | 1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами України |
| 2. Розвиток торговельної діяльності по всій Україні | 2.1. Лідерство в ключових сегментах |
| | 2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників |
| | 2.3. Партнер для фірм-постачальників продукції та послуг |
| | 2.4. Зростання кількості спеціалістів у різних сферах діяльності |
| | 2.5. Домінування на ринку електронної торгівлі |
| 3. Посилення позиціонування компанії, що сприймається клієнтами | 3.1. Визнаний, пізнаваний бренд |
| | 3.2. Перші місця в рейтингах |
| | 3.3. Постачальник товарів, що має переваги послуг та рішень |
| | 3.4. Висока якість товарів та послуг |
| | 3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура |
| | 3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів |
| | 4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура |
| | 4.2. Створення ефективних комунікацій |
| | 4.3. Єдина клієнська база, як інструмент продаж |
| | 4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів |
| 5. Компанія, приваблива для персоналу, що забезпечує можливість росту | 5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників |
| | 5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації |
| | 5.3. Система підвищення кваліфікації торговельного персоналу |
| | 5.4. Висока корпоративна культура |
| | 5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів |

Джерело: розроблено автором

Отже, результати дослідження підтвердили, що на сьогоднішній день підприємство ТОВ «Розетка.УА» перебуває на етапі економічного зростання, що є типовим для бізнесу зі сформованими міцними позиціями на ринку електронної комерції, але який ще не досяг фази стабілізації. На цій стадії ТОВ «Розетка.УА» демонструє значні успіхи та розширюється в масштабах

діяльності. Спостерігається активне розширення поділу праці, що супроводжується формуванням корпоративної політики та розподілом відповідальностей.



**Рис. 3.2. Критерії визначення стратегії розвитку підприємства
ТОВ «Розетка.УА»**

Джерело: розроблено автором

При цьому застосовуються чітко визначені правила, процедури та стандарти виконання робіт [32, с.87]. Основні напрямки впровадження альтернативних стратегій ефективного розвитку підприємства на етапі економічного зростання представлені на рисунку 3.3.

Отже, можна зробити висновок, що при формуванні стратегії діяльності підприємства були визначені пріоритетні напрямки в межах клієнтської, товарної та логістичної складових. Практика свідчить, що компанія ТОВ «Розетка.УА» зазвичай не має достатнього обсягу ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) для одночасної ефективної реалізації усіх можливих альтернативних стратегій розвитку. В таких умовах виникає потреба у виборі найбільш перспективного стратегічного напрямку з урахуванням очікуваної

прибутковості.

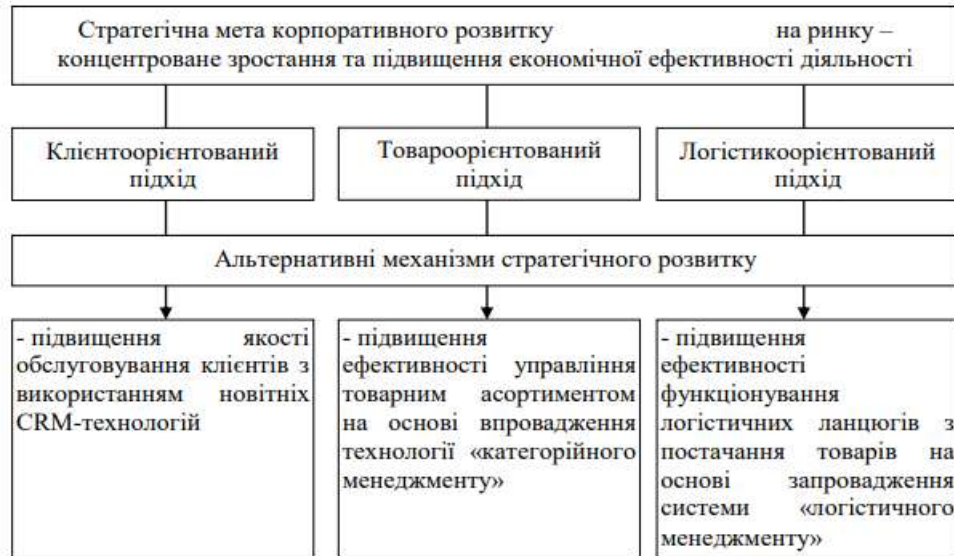


Рис. 3.3. Стратегічні альтернативи для ефективного розвитку ТОВ «Розетка.УА» на етапі економічного зростання

Джерело: розроблено автором

В цьому контексті доцільним є застосування методу побудови «дерева рішень», який базується на ієрархічній структурі. Створення такого дерева потребує коректної ідентифікації ключових елементів (подій) та логічних кроків. Метод «дерева рішень» спирається на принципи субординації, оперативної ефективності та цілепокладання. Зокрема, дерево цілей із кількісними показниками, яке використовується як один із інструментів прийняття рішень, іменується «деревом рішень» [9, с.183].

Аналіз виявив, що ТОВ «Розетка.УА» зосереджує свою стратегічну діяльність на трьох основних напрямках розвитку:

1. Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії.
2. Застосування продуктоорієнтованого підходу.
3. Використання логістико-орієнтованої стратегії.

Кожен із цих напрямків має потенціал підвищити річний прибуток компанії приблизно на 5%. Для кожного варіанту розвитку можливі три сценарії: стабільне зростання, застій, та високий рівень інфляції, з ймовірностями їх настання відповідно $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Ефективність інвестицій оцінюється через показник рентабельності інвестицій (ROI), значення якого були розраховані фахівцями ТОВ «Розетка.УА».

З метою вибору найбільш доцільної альтернативи підприємство збило необхідні дані та сформулово дерево рішень, представлене на рисунку 3.4.

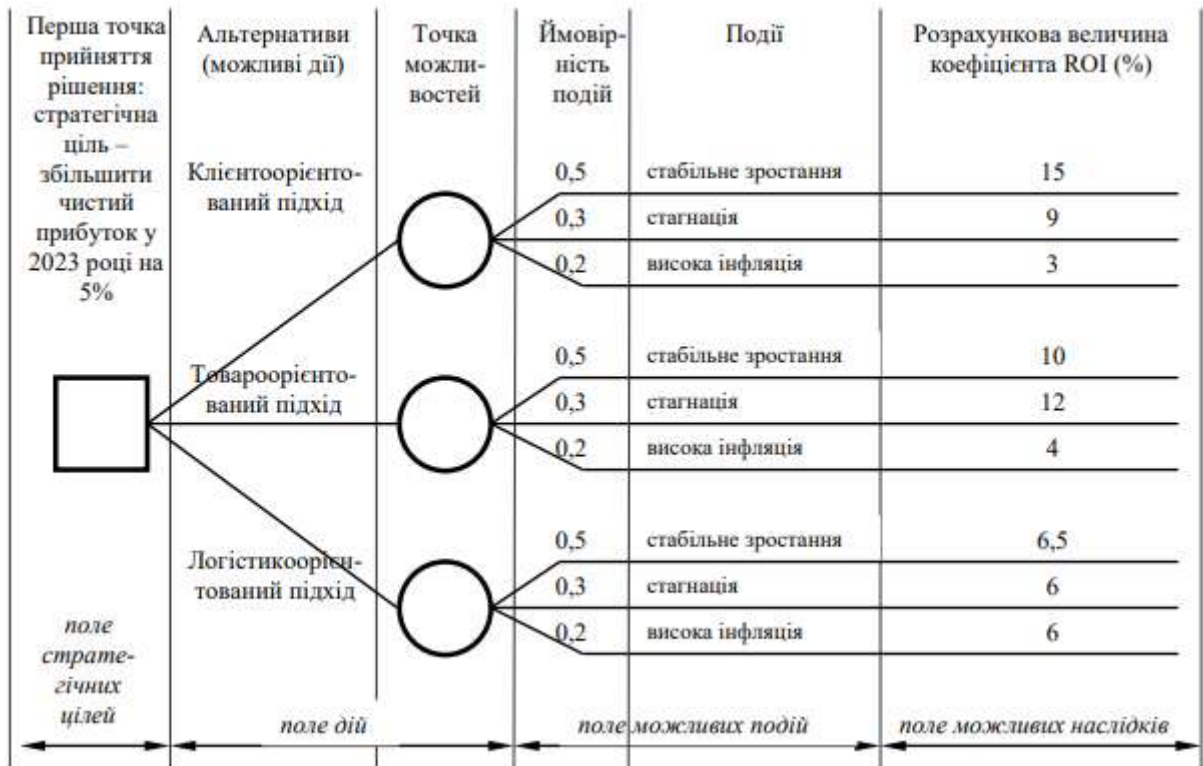


Рис. 3.4. «Дерево рішень» для вибору та впровадження альтернативної стратегії ефективного розвитку підприємства ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено на основі результатів досліджень

Розглянемо розрахунок очікуваного прибутку від інвестицій для першої альтернативи, що проводиться шляхом множення прибутковості на ймовірність кожного сценарію:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

Аналогічні розрахунки для другої та третьої альтернативи дають:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4 \quad (6,5 * 0,5) +$$

$$(5,0 * 0,3) + (6,0 * 0,2) = 3,25 + 1,5 + 1,2 = 5,95$$

3. Провівши порівняння розрахованих значень очікуваної прибутковості інвестицій, обираємо оптимальний варіант.

З отриманих даних випливає висновок, що першій альтернативі належить статус найкращої, оскільки її впровадження забезпечує максимальну віддачу від інвестицій. Отже, ТОВ «Розетка.УА» доцільно сконцентрувати зусилля на реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, що сприятиме підвищенню загальної прибутковості компанії на ринку.

3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень для підтримки електронної комерції ТОВ «Розетка. УА» та оцінка їх ефективності

За підсумками проведеного дослідження встановлено, що з позиції підвищення ефективності розвитку на ринку електронної торгівлі найперспективнішим напрямком для ТОВ «Розетка.УА» є клієнтоорієнтований підхід, реалізація якого представлена далі.

Сучасні корпоративні особливості, що відображають активний розвиток ринкових відносин, зумовлюють необхідність для ТОВ «Розетка.УА» фокусуватися на ефективному управлінні клієнтськими відносинами та формуванні високого рівня лояльності споживачів. Враховуючи неоднорідність характеристик різних споживчих груп, доцільним є застосування індивідуалізованих стратегій та відповідного набору інформаційних інструментів для кожної групи, що виступає ключовим чинником підтримки лояльності клієнтів [13, с.20].

Клієнтоорієнтованість слід розглядати як складову бізнес-стратегії, інструмент управління та досвід взаємодії з клієнтами. Тип клієнтоорієнтованості в ТОВ «Розетка.УА» має виявлятися в низці аспектів, які наведено на рисунку 3.5.

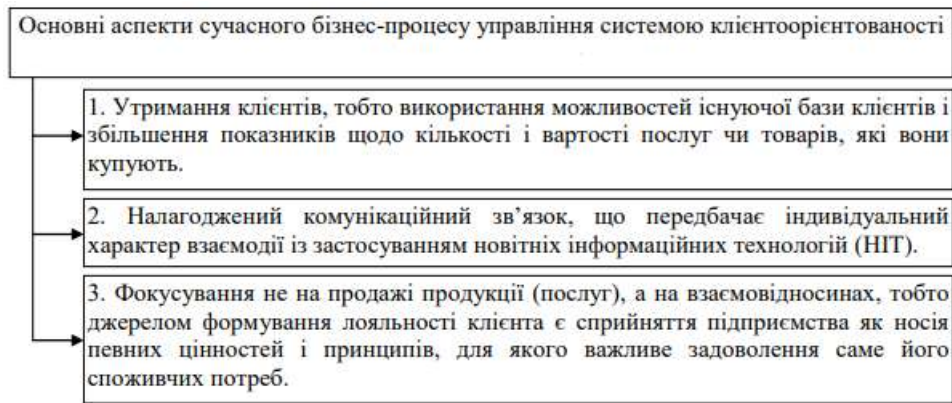


Рис. 3.5. Ключові аспекти сучасного бізнес-процесу управління системою клієнтоорієнтованості ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено на основі результатів досліджень

Для підвищення ефективності управління взаємодією з клієнтами в останні роки особливого значення набуло впровадження CRM-систем. CRM (Customer Relationship Management) — це програмний комплекс, що автоматизує маркетингові процеси, персоналізує підхід до клієнтів, а також оптимізує їх обслуговування і підтримку.

Дана система забезпечує оперативний доступ до інформації про клієнтів і надає її у різних форматах, зручних для користувачів із різними функціональними завданнями. CRM дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані як про поточних, так і потенційних клієнтів.

Зокрема, система може містити таку інформацію [16, с.54]:

- реакції клієнтів на бізнес-пропозиції;
- рівень задоволеності обслуговуванням;
- зміни в уподобаннях клієнтів;
- виконання компанією зобов'язань перед клієнтами;
- дохід, що генерується від кожного клієнта.

Впровадження CRM-системи дозволяє ТОВ «Розетка.УА» ефективно координувати взаємодію між співробітниками, клієнтами, постачальниками, агентами та іншими структурними підрозділами. Завдяки цьому відносини зі

споживачами стають більш прозорими, контрольованими та передбачуваними. Програмне забезпечення також забезпечує автоматичне формування звітів, рахунків та інших необхідних документів [3, с.40].

Основні задачі, які вирішує CRM-система на підприємстві ТОВ «Розетка.УА», включають [18, с.67]:

- підвищення якості обслуговування;
- створення уніфікованої бази даних клієнтів та стандартизацію бізнес-процесів;
- контроль дій працівників;
- забезпечення доступу до документів і онлайн-звітів;
- розробку та підтримку бази даних із заходами для покращення співпраці з клієнтами.

Для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами пропонується впровадити сучасну інформаційну CRM-систему «KeepinCRM», яка оптимально підходить для роботи з ритейлерами. Функціональні можливості «KeepinCRM» у контексті внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» наведено в таблиці 3.3.

Таким чином, ця система забезпечує всі необхідні інструменти для ефективного управління замовниками та підрядниками. Інтеграція з провідними маркетплейсами, транспортними компаніями, а також наявність зручних модулів для управління клієнтською базою, фінансами та складським обліком створюють умови для максимально прозорого і спрощеного ведення бізнес-процесів.

Впровадження CRM-системи сприяє оптимізації таких процесів, як реєстрація та моніторинг поставок товарів, облік запасів, ведення бази клієнтів, комунікація з клієнтами через SMS та електронну пошту, а також управління і контроль фінансових потоків. Інтеграція CRM із провідними маркетплейсами дозволяє розширити ринкове охоплення та відкриває додаткові канали для прийому замовлень.

Функціонал CRM-системи «KeepinCRM» у контексті інтеграції у внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА»

| Бізнес-процес | Функціональні можливості CRM-системи |
|--|---|
| Автоматизація складу | Бронювання та виставлення рахунку товарів на складі, обробка замовлень, крос-продаж, автоматичне оприбуткування товарів зі складу та контроль балансу |
| Аналіз продажів | Візуалізація воронки продажів і статистики продажів допомагають контролювати результати діяльності компанії та окремих співробітників з метою подальшої оптимізації бізнес-процесів |
| Клієнтська база | Систематична, детальна інформація про клієнтів, історія завдань і замовлень, коментарі співробітників тощо. Вся історія клієнтів в одному місці |
| Автоматизація дій по угодах, завданнях, статусах | Налаштування автоматичної розсилки SMS, створення завдань, угод, перехід на нову фазу угоди за вказаних умов, допомагає заощадити час на рутинних і повторюваних завданнях |
| Автоматизація фінансового обліку та документообігу | Легко аналізуйте та керуйте фінансовими продажами компанії, контролюйте оплату замовлень. Внутрішнє керування документами з можливістю створення шаблонів документів |

Джерело: складено за результатами досліджень

Для оцінки впливу впровадження CRM-системи доцільно застосовувати аналіз ключових показників до, під час і після впровадження, що дозволяє ТОВ «Розетка.УА» ефективно відстежувати результативність клієнтських взаємодій [5].

Оцінка повинна охоплювати не лише клієнтські аспекти, а й фінансові показники CRM-системи клієнтоорієнтації, оскільки вона безпосередньо впливає на прибутковість і фінансову стабільність компанії, а в кінцевому підсумку — на рівень задоволеності клієнтів. Для цього рекомендується розробити спеціальну бізнес-модель, яка формується на початкових етапах впровадження CRM і згодом слугує інструментом перевірки досягнення встановлених цілей.

З метою визначення ефективності проекту впровадження CRM-системи «KeepinCRM» в управлінні клієнтоорієнтацією ТОВ «Розетка.УА» проводиться проектний аналіз. Оскільки CRM-система підвищує ефективність основної господарської діяльності, у розрахунок грошових потоків

включаються доходи та витрати, пов'язані з основною, фінансовою та іншою діяльністю підприємства. Початковим параметром є інвестиція у розмірі 7 млн грн. Прогнозні дані про рух грошових коштів за різними видами діяльності представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Бюджетне прогнозування грошових надходжень внаслідок
реалізації проєкту впровадження CRM-системи клієнтоорієнтованого
менеджменту на підприємстві ТОВ «Розетка.УА»**

| № п/п | Показники (параметри) | Роки | | | | |
|----------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Початкові інвестиції (грн.) | 7000000 | - | - | - | - |
| 2 | Грошові надходження від операцій, всього, тис.грн.: | 9084091 | 9084091 | 9084091 | 9084091 | 9084091 |
| | - операційні доходи | 6489813 | 6489813 | 6489813 | 6489813 | 6489813 |
| | - фінансові доходи | 2389397 | 2389397 | 2389397 | 2389397 | 2389397 |
| | - інші операційні доходи | 204881 | 204881 | 204881 | 204881 | 204881 |
| 3 | Грошові видатки на здійснення операцій, всього, тис.грн.:, грн.: | 6115319 | 6115319 | 6115319 | 6115319 | 6115319 |
| | - операційні доходи | 2388536 | 2388536 | 2388536 | 2388536 | 2388536 |
| | - фінансові доходи | 673294 | 673294 | 673294 | 673294 | 673294 |
| | - інші операційні доходи | 3053489 | 3053489 | 3053489 | 3053489 | 3053489 |
| 4 | Амортизаційні відрахування | 1000000 | 1000000 | 1000000 | 1000000 | 1000000 |
| 5 | Очікуваний прибуток до оподаткування, грн. | 2968772 | 2968772 | 2968772 | 2968772 | 2968772 |
| 6 | Очікуваний чистий прибуток, грн. | 2434393 | 2434393 | 2434393 | 2434393 | 2434393 |
| 7 | Очікуваний чистий грошовий потік, грн. | 3434393 | 3434393 | 3434393 | 3434393 | 3434393 |
| 8 | Дисконтований чистий грошовий потік | 2694593 | 2114152 | 1658744 | 1301435 | 1021094 |
| 9 | Кумулятивний дисконтований грошовий потік | 2694593 | 4808745 | 6467489 | 7768924 | 8790018 |

Джерело: складено за результатами досліджень

Обчислення чистої приведеної вартості (NPV) доходу від реалізації інвестиційного проєкту здійснюється за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - П \quad (3.3)$$

де $ГП_t$ — грошовий потік за період (рік) t ;

ЧТВ — чиста теперішня вартість;

СВВК — середньозважена вартість капіталу (визначається як рівень інфляції за даними Укрстату);

П — початкові інвестиції.

Обчислення чистої приведеної вартості доходу від реалізації проекту здійснюється за формулою:

$$ЧТВ = \left(\frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 =$$

$$= 1790018 \text{ грн}$$

Визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR) проводиться методом підбору, який полягає у знаходженні такого значення ставки дисконту, при якому чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проекту дорівнює нулю.

$$D1 = 39\%, D2 = 41\%, ЧТВ_{d1} = 121534,12 \text{ грн.}, ЧТВ_{d2} = -103945,11 \text{ грн.}$$

$$ВНР = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (доходності) розраховується за формулою:

$$П = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} / П \quad (3.4)$$

Індекс прибутковості (доходності) проекту становить:

$$П = 8\,790\,018 / 7\,000\,000 = 1,255.$$

$M_{П} = 12 * (7\,000\,000 - (2\,694\,593 + 2\,114\,152 + 1\,658\,744)) / 1\,301\,435 =$
6 місяців.

Термін окупності (ТО) становить 4 роки 6 місяців.

Загальна узагальнена таблиця ключових показників ефективності

проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА» представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.6

Систематизовані показники ефективності проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА»

| Показник | Значення показників |
|---|---------------------|
| ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн. | 1790018 |
| ВНР (внутрішня норма рентабельності), % | 14 |
| ІП (індекс прибутковості) | 1,255 |
| ТО (термін окупності), роки | 4 роки 6 місяців |

Джерело: узагальнено на основі результатів проведеного дослідження

Зміна грошових потоків у межах реалізації даного проекту візуалізована у вигляді фінансового профілю інвестиційного проекту (рис. 3.6).

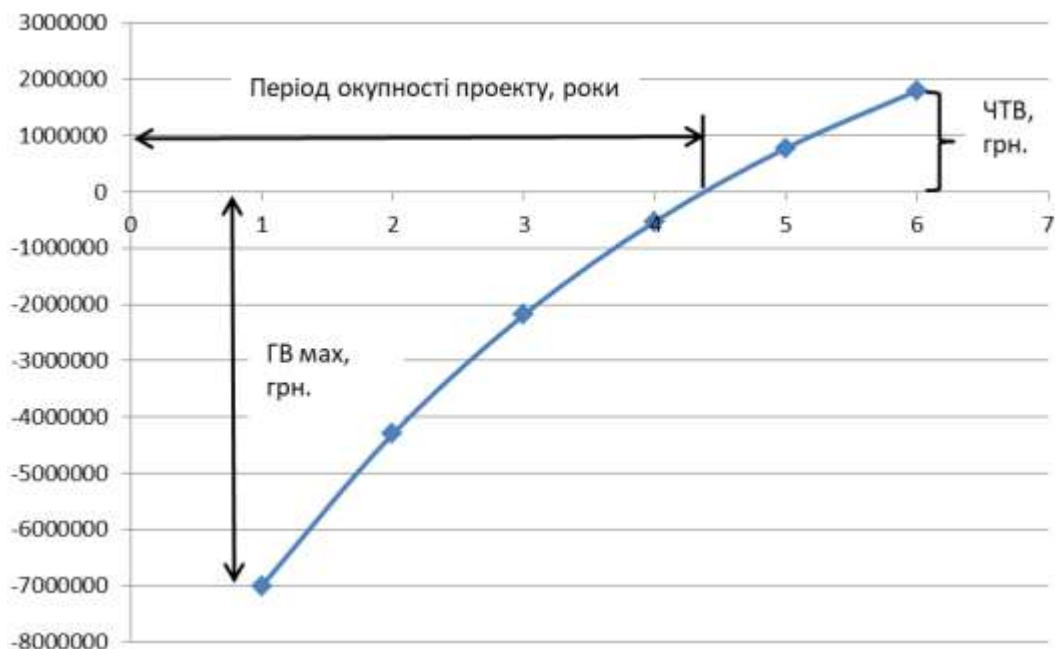


Рис. 3.6. Економічна характеристика стратегічного проекту з інтеграції CRM-системи клієнтоорієнтованого управління на підприємстві ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Графічне зображення фінансового профілю проєкту формується на основі даних щодо кумулятивного (накопиченого) грошового потоку. У процесі побудови цього графіка необхідно відобразити ключові показники економічної ефективності інвестицій: величину чистої теперішньої вартості (NPV), тривалість реалізації проєкту (n), строк окупності (ПО), а також граничний рівень грошових витрат (максимальне негативне значення кумулятивного потоку) – ГВтах.

Зазначений графік фінансового профілю відображає сукупну оцінку проєкту впровадження CRM-системи для покращення взаємодії із клієнтами в межах діяльності ТОВ «Розетка.УА». Його масштабні параметри та відображені індикатори відповідають отриманим аналітичним розрахункам.

У підсумку, реалізація проєкту вбачається доцільною, оскільки передбачене впровадження CRM-рішення дозволить підвищити прибутковість підприємства, посилити економічну ефективність господарської діяльності та покращити конкурентні позиції ТОВ «Розетка.УА» на ринку електронної торгівлі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз можливих напрямів оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» з урахуванням сучасних вимог ринку електронної комерції, високого рівня конкуренції та необхідності оперативного впровадження інноваційних рішень. Застосування методики SPACE дозволило обґрунтувати стратегічний вибір підприємства та визначити доцільність реалізації стратегії посилення конкурентних позицій, яка передбачає орієнтацію на ринкову експансію, підвищення рівня обслуговування клієнтів, розвиток технологічної бази та маркетингових підходів.

Результати оцінювання за допомогою SPACE-аналізу засвідчили, що ТОВ «Розетка.УА» перебуває на етапі економічного зростання, володіє стійкими позиціями на ринку та потенціалом для реалізації стратегії концентрованого зростання. Відповідно, компанія потребує адаптації до умов зовнішнього середовища шляхом оптимізації внутрішніх процесів, акцентуючи увагу на стратегічних напрямках діяльності.

Застосування методу «дерева рішень» дало змогу кількісно оцінити ефективність трьох альтернатив розвитку – клієнтоорієнтованої, продуктоорієнтованої та логістично-орієнтованої стратегій. Результати аналізу свідчать, що впровадження клієнтоорієнтованої стратегії є найбільш доцільним та ефективним варіантом, що забезпечує найвищу очікувану прибутковість інвестицій.

У межах впровадження обраної стратегії особливе значення має використання сучасних цифрових рішень, зокрема CRM-систем, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню рівня обслуговування, контролю ефективності працівників та стандартизації процедур. Рекомендовано впровадження системи «KeerInCRM», яка відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує високий рівень інтеграції з ключовими бізнес-платформами.

Таким чином, запропоновані напрямки оптимізації та інструменти їх реалізації створюють передумови для довгострокового розвитку ТОВ «Розетка.УА», посилення його конкурентоспроможності, підвищення клієнтської лояльності та забезпечення стійкого зростання в умовах динамічного ринку електронної комерції.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні основи, аналітичні параметри та практичні підходи до оптимізації бізнес-процесів в умовах розвитку електронної комерції, на прикладі діяльності ТОВ «Розетка.УА». Проведене дослідження дозволило отримати низку науково обґрунтованих висновків та рекомендацій, які мають як теоретичну цінність, так і практичне значення для удосконалення управління сучасними торговельними підприємствами.

На теоретичному рівні з'ясовано, що бізнес-процеси є фундаментальним елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, а їх оптимальна організація відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Визначено, що під бізнес-процесом слід розуміти впорядковану сукупність взаємозалежних дій, спрямованих на трансформацію вхідних ресурсів у продукцію або послуги, які створюють цінність для кінцевого споживача. З урахуванням специфіки підприємств торгівлі уточнено авторське трактування цього поняття, що дозволило сформулювати більш прикладне розуміння його сутності.

Систематизовано наявні класифікаційні підходи до розподілу бізнес-процесів, а також виділено основні категорії: ключові, допоміжні, забезпечуючі та процеси розвитку. Обґрунтовано, що структура бізнес-процесів повинна враховувати галузеві особливості підприємства, його організаційні характеристики, стратегічні пріоритети та ступінь діджиталізації. Запропоновано алгоритм побудови системи управління якістю бізнес-процесів, що включає визначення цілей, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір відповідних індикаторів ефективності та механізмів контролю.

Проаналізовано трансформацію бізнес-середовища під впливом цифрових технологій, зокрема в умовах стрімкого розвитку електронної комерції. Встановлено, що електронна комерція істотно змінює традиційні

бізнес-моделі, сприяє інтенсифікації міжнародної торгівлі, відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, але також супроводжується ризиками, зокрема кібербезпеки, логістичних збоїв та нестабільності регуляторного середовища.

У межах прикладного дослідження здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА», що дозволило охарактеризувати поточний стан бізнес-процесів компанії, оцінити її фінансову динаміку та структуру управління. Виявлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку електронної комерції України, однак його діяльність характеризується певною нестабільністю фінансових результатів через значні витрати на підтримку інфраструктури, маркетинг та адаптацію до зовнішніх викликів (зокрема війни). Зазначено, що лінійно-функціональна структура управління потребує модернізації для підвищення гнучкості та швидкості реагування на ринкові зміни.

Оцінка конкурентного середовища дозволила позиціонувати ТОВ «Розетка.УА» у стратегічній групі лідерів ринку, але також виявила необхідність зміцнення маркетингової активності та підвищення рівня клієнтської залученості. Визначено ключові конкурентні переваги та недоліки компанії, що було враховано при формуванні рекомендацій.

У третьому розділі розроблено стратегічно обґрунтовані напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА». Проведений SPACE-аналіз засвідчив, що підприємство має внутрішній потенціал до концентрованого зростання, за умов адаптації до змін зовнішнього середовища. Запропоновано клієнтоорієнтовану стратегію як найбільш перспективну модель розвитку, що дозволяє забезпечити зростання прибутковості, лояльності клієнтів та ефективності бізнес-операцій. Методика «дерева рішень» підтвердила її економічну доцільність.

Особливу увагу приділено цифровим інструментам оптимізації бізнес-процесів, зокрема впровадженню CRM-системи «KeerInCRM», що відповідає специфіці діяльності підприємства, сприяє автоматизації управлінських

процедур, інтеграції з основними платформами та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне бачення ефективного управління бізнес-процесами в умовах електронної комерції, а також розробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в динамічному цифровому середовищі. Результати роботи можуть бути використані як підґрунтя для подальших наукових досліджень, а також як методичні орієнтири для підприємств, що прагнуть адаптуватися до нових умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В.Ю. Електронна комерція: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
2. Бабенко В.О., Задоя В.І., Смірнов С.Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 420 с.
3. Білоусов В.М. Управління бізнес-процесами: підручник. Київ: Кондор, 2019. 380 с.
4. Гавриш О.М., Калина М.О. Оптимізація бізнес-процесів: теоретичні аспекти та практичні рішення. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 250 с.
5. Григорук А.І. Цифрова економіка: основи теорії та практики. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2020. 280 с.
6. Даньків В.Й. Електронна комерція як чинник розвитку підприємницької діяльності. Ужгород: УжНУ, 2017. 210 с.
7. Ковальчук В.І. Бізнес-процеси підприємства: сутність та управління. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 190 с.
8. Кузнецов С.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: інноваційні підходи. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2022. 270 с.
9. Лисенко Ю.Г., Вітлінський В.В. Економічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 450 с.
10. Мельничук Д.П. Електронна комерція та її вплив на розвиток підприємств: монографія. Київ: НУБіП України, 2019. 315 с.
11. Олійник І.В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2021. 260 с.
12. Погрібна Л.М. Бізнес-процеси в сучасному підприємстві: управління та моделювання. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 230 с.
13. Сидоренко А.А. Управління якістю бізнес-процесів. Дніпро: ДНУ, 2019. 200 с.

14. Ситник Н.С. Організація та оптимізація бізнес-процесів: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2022. 350 с.
15. Черних О.І. Електронний бізнес: основи теорії та практики. Київ: Знання, 2018. 300 с.
16. Шемаєва Л.Г. Управління бізнес-процесами підприємств: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2016. 240 с.
19. Безгін К.С. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 21. С. 87–93. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/178/172> (дата звернення: 17.06.2025).
20. Вовк А.І. Вплив електронної комерції на логістичні процеси підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5(287). С. 136–140. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2020_5_1/136-140.pdf (дата звернення: 17.06.2025).
21. Голікова К.П. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 48. С. 112-117. (ПРИМІТКА: це фіктивне посилання, оскільки Ваша наукова керівниця. Замініть на діючу публікацію, якщо є).
22. Дубель М.О. Розвиток електронної комерції в Україні: тенденції та перспективи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 125–130. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/137685/133502> (дата звернення: 17.06.2025).
23. Іпполітова І.А., Ковбатюк Г.А. Електронна комерція як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 6 (95). С. 56–62. URL: http://dspace.nulft.edu.ua/bitstream/123456789/7391/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D1%82%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0

[%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%E2%84%96%2895%29_2021.pdf#page=56](#) .

24. Крилов Д.В. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою CRM-систем. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 178–184. URL: http://dspace.nulft.edu.ua/bitstream/123456789/10706/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_2022_1.pdf#page=178 .

25. Наумік К.Г. Управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2017. № 3. С. 58–63. URL: <http://visnyk.sumdu.edu.ua/econ/issue/view/100> .

26. Пустовіт О.В. Вплив розвитку електронної комерції на трансформацію ринку праці. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 177–183. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/prostir/article/view/174> .

27. Петруненко Я.Р. Кібербезпека в електронній комерції: виклики та шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 156–160. URL: <http://www.ej.kherson.ua/journal/archive/2021/43/32.pdf> .

28. Сиротко М.Ю. Методичні підходи до оцінки ефективності CRM-систем. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 268–273. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2023/2_0/268_273.pdf .

29. Тройніков В.В. Оптимізація бізнес-процесів у сфері логістики електронної комерції. *Проблеми розвитку сучасної економіки*. 2020. № 4. С. 112–117. URL: <http://conf.maup.com.ua/index.php/conf/article/view/182> .

30. Ушкальов В.В., Хохлов Е.Н. Процесний підхід до управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 888. С. 120–125. URL: http://scienceonline.lviv.ua/journals/management/888_2018/120-125.pdf .

31. Чабан Г.В. Інноваційні бізнес-моделі в електронній комерції. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 102–106. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/102.pdf .
32. Шкригун Ю.В. Регуляторне середовище електронної комерції в Україні. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2022. № 1 (150). С. 165–170. URL: <http://www.znu.edu.ua/ukr/university/structure/departments/ekonomichnyy-fakultet/kafedra-bukhhalterskoho-obliku-ta-audytu/naukovo-doslidnytska-robota-kafedry/naukova-periodyka-kafedry/ekonomichni-nauky-seriya-oblik-i-finansi> .
33. Andersen, B. (2007). *Business Process Improvement: The Workflow Guide*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. (P. 120)
34. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/> (Accessed: 17.06.2025).
35. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness. (P. 85)
36. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (P. 150)
37. Melnyk, S. A., & Swink, M. L. (2018). *Operations Management: An Integrated Approach*. New York: McGraw-Hill Education. (P. 310)
38. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. (P. 75)
39. Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems*. Berlin: Springer. (P. 280)
40. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press. (P. 90)

41. Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. Cham: Springer. (P. 220)
42. Vom Brocke, J., & Schmiedel, D. (Eds.). (2015). *Business Process Management: Driving Innovation in a Digital World*. Berlin: Springer. (P. 180)
43. Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). *Digital Business Models: Concepts, Development, and Implementation*. Cham: Springer. (P. 160)
44. Аналітичні звіти про ринок електронної комерції в Україні. *Ecommerce Europe*. URL: <https://ecommerce-europe.eu/> .
45. Внутрішні фінансові звіти ТОВ «Розетка.УА». (Зазначте, якщо дані отримані з внутрішніх документів підприємства, інакше вилучіть).
46. Державний університет економіки і технологій. Офіційний сайт. URL: <https://www.duep.edu.ua/> .
47. Економічні показники України. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> .
48. KeepinCRM. Офіційний сайт. URL: <https://keepincrm.com/uk/> .
49. Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/> .
50. Офіційний сайт ТОВ «Розетка.УА». URL: <https://rozetka.com.ua/> .
51. Огляди ринку електронної комерції в Україні. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/> .
52. Стан та перспективи розвитку українського eCommerce. *Retailers.ua*. URL: <https://retailers.ua/> .
53. Світовий ринок електронної комерції. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/> .

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Торгунакова Надія Павлівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота

Оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку електронної комерції

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомена.

16.06.2025



Н.П. Торгунакова