

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

«Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво»

Здобувач  Руслан ЦИГАНКОВ

Науковий керівник  Оксана ПОРТНА

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Циганков Руслан Костянтинівич

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво»

1. Тема роботи: «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві»

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, доктор економічних
наук, професор.

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-
5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства ТОВ «Розетка.УА» за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики оптимізації бізнес-процесів на підприємстві; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

2) Аналіз бізнес-процесів, оцінка їх ефективності та напрями
удосконалення в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3) Висновки

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти  Руслан ЦИГАНКОВ

Керівник роботи  Оксана ПОРТНА

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Циганкова Руслана Костянтиновича на тему «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві» викладена на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 24 таблиць, 2 рисунка, 1 додаток, список використаних джерел включає 59 найменувань.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні й організаційно-економічні аспекти оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА».

Об'єкт дослідження - операційна та господарська діяльність ТОВ «Розетка.УА» у сфері електронної комерції.

Методи та підходи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи; метод теоретичного узагальнення для розкриття сутності бізнес-процесів і підходів до їх оптимізації; метод систематизації для групування методів, інструментів і показників оцінювання бізнес-процесів; метод економічного аналізу для оцінки фінансово-операційних показників ТОВ «Розетка.УА»; порівняльний метод для зіставлення показників за 2023–2025 рр.; розрахунково-аналітичний метод для визначення ефективності процесів, резервів оптимізації та прогнозу результатів на 2026–2028 рр.

Основні результати:

- розкрито економічну сутність бізнес-процесів та визначено їх роль у діяльності підприємства;
- систематизовано теоретичні підходи до оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання;
- охарактеризовано методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Розетка.УА»;
- проаналізовано основні бізнес-процеси підприємства за напрямками продажу, закупівель, складу, логістики, сервісу, маркетингу та фінансового контролю;
- оцінено проблеми та ефективність функціонування бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення й оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в удосконаленні підходів до оцінювання та оптимізації бізнес-процесів підприємств шляхом поєднання процесного управління, цифровізації, ABC-аналізу та контролю питомих витрат для підвищення ефективності операційної діяльності.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА», зокрема автоматизації обробки замовлень, удосконалення управління поверненнями, впровадження контролю витрат, розвитку системи самообслуговування клієнтів і підвищення ефективності взаємодії з продавцями маркетингу.

Ключові слова: бізнес-процеси, підприємства, оптимізація, електронна комерція, автоматизація, маркетинг.

Annotation

The qualification thesis of the student Ruslan Kostiantynovych Tsyhankov on the topic “Optimization of Business Processes at an Enterprise” is presented on 85 pages of computer-typed text. It contains 24 tables, 2 figures, 1 addition, and the list of references includes 59 sources.

Subject of the research - theoretical, methodological, and organizational-economic aspects of business process optimization at Rozetka.UA LLC.

Object of the research - the operational and business activities of Rozetka.UA LLC in the field of e-commerce.

Research methods and approaches: general scientific and special methods; the method of theoretical generalization for revealing the essence of business processes and approaches to their optimization; the method of systematization for grouping methods, tools, and indicators for evaluating business processes; the method of economic analysis for assessing the financial and operational performance indicators of Rozetka.UA LLC; the comparative method for comparing indicators for 2023–2025; the calculation and analytical method for determining process efficiency, identifying optimization reserves, and forecasting results for 2026–2028.

Main results:

- the economic essence of business processes has been revealed and their role in enterprise activities has been determined;
- theoretical approaches to business process optimization under modern economic conditions have been systematized;
- methods, tools, and indicators for evaluating the efficiency of enterprise business processes have been characterized;
- an organizational and economic profile of Rozetka.UA LLC has been provided;
- the main business processes of the enterprise have been analyzed in the areas of sales, procurement, warehousing, logistics, customer service, marketplace operations, and financial control;
- the problems and efficiency of the functioning of business processes at Rozetka.UA LLC have been assessed;
- proposals for improving and optimizing the enterprise’s business processes have been developed.

Scientific novelty and theoretical significance of the research results consist in improving approaches to the evaluation and optimization of enterprise business processes through the integration of process management, digitalization, ABC analysis, and specific cost control in order to enhance operational efficiency.

Practical significance of the study lies in the development of recommendations for optimizing the business processes of Rozetka.UA LLC, including the automation of order processing, improvement of returns management, implementation of cost control mechanisms, development of customer self-service systems, and enhancement of interaction efficiency with marketplace sellers.

Keywords: business processes, enterprise, optimization, e-commerce, automation, marketplace.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Економічна сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності підприємства.....	11
1.2. Теоретичні підходи до оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання.....	15
1.3. Методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства.....	20
Висновки за розділом 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка.УА».....	29
2.2 Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА».....	45
2.3 Оцінка проблем та ефективності функціонування бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»	53
2.4 Пропозиції щодо удосконалення та оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА»	60
Висновки за розділом 2.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність підприємства дедалі більше залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від здатності раціонально організовувати внутрішні бізнес-процеси. Для підприємств електронної комерції це питання має особливе значення, оскільки продаж, оброблення замовлення, складська комплектація, доставка, повернення, клієнтський сервіс і фінансовий контроль формують єдиний операційний цикл. Недостатня узгодженість цих елементів призводить до зростання витрат, збільшення кількості помилок, затримок у виконанні замовлень і зниження кінцевої прибутковості.

Актуальність теми посилюється цифровою трансформацією економіки. OECD у звітах щодо цифрової економіки наголошує, що цифрові технології змінюють способи функціонування підприємств, посилюють роль даних, автоматизації та технологічної інтеграції у підвищенні продуктивності. Для українського бізнесу цифровізація також розглядається як чинник стійкості, адаптації до кризових умов і довгострокової модернізації.

Теоретичне значення проблеми полягає в необхідності уточнення підходів до розуміння бізнес-процесів як сукупності взаємопов'язаних дій, орієнтованих на створення цінності для споживача та формування економічного результату підприємства. У працях М. Портера, Т. Давенпорта, М. Гаммера та Дж. Чампі увага приділялася процесному баченню підприємства, ролі ланцюга створення цінності, реінжинірингу, інформаційних технологій і міжфункціональної координації. У сучасному середовищі ці підходи набувають практичного значення, оскільки підприємство змушене не лише виконувати окремі операції, а й забезпечувати їхню швидкість, вимірюваність, прозорість і контрольованість.

Практична актуальність дослідження зумовлена тим, що ТОВ «Розетка.УА» функціонує у сфері електронної комерції, де ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлення, рівень сервісу, витрати на збут, оборотність запасів, якість роботи з продавцями маркетплейсу та фінансовий результат. Правове середовище електронної торгівлі в Україні визначається Законом України «Про електронну комерцію», який установлює організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції та порядок укладення електронних правочинів.

Вибір ТОВ «Розетка.УА» як бази дослідження є обґрунтованим, оскільки підприємство є одним із найбільших суб'єктів українського онлайн-ритейлу. Відкриті джерела містять дані про код ЄДРПОУ 37193071, дату реєстрації 24.06.2010, юридичну адресу в м. Києві, статутний капітал і керівника підприємства. Офіційний сайт підприємства містить фінансову звітність за 2019–2024 рр., а відкриті реєстрові дані за 2025 р. відображають дохід 30 077 265 тис. грн і чистий фінансовий результат -38 922 тис. грн.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінити теоретичні та практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів підприємства і розробити обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність бізнес-процесів та визначити їх роль у діяльності підприємства;
- систематизувати теоретичні підходи до оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Розетка.УА»;

- проаналізувати основні бізнес-процеси підприємства за напрямками продажу, закупівель, складу, логістики, сервісу, маркетингу та фінансового контролю;
- оцінити проблеми та ефективність функціонування бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення й оптимізації бізнес-процесів підприємства.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності бізнес-процесів і підходів до їх оптимізації. Метод систематизації використано для групування методів, інструментів і показників оцінювання бізнес-процесів. Метод економічного аналізу застосовано для оцінки фінансово-операційних показників ТОВ «Розетка.УА». Порівняльний метод використано для зіставлення показників за 2023–2025 рр. Розрахунково-аналітичний метод застосовано для визначення ефективності процесів, резервів оптимізації та прогнозу результатів на 2026–2028 рр.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань бізнес-процесів, процесного управління, оптимізації діяльності підприємства, електронної комерції та цифрової трансформації; Закон України «Про електронну комерцію»; офіційна фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА» за 2023–2024 рр.; відкриті реєстрові дані про підприємство; матеріали офіційного сайту ROZETKA та довідкові матеріали для продавців маркетингу.

Елемент наукової новизни полягає в удосконаленні підходу до оцінювання бізнес-процесів підприємства електронної комерції через поєднання фінансових, операційних і сервісних показників. У роботі бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА» розглянуто не лише за загальними фінансовими результатами, а й через показники виконання замовлень, витрат на збут, повернень, сервісних звернень, автоматизації залишків, контролю продавців маркетингу та оборотності запасів.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА». Практичні рекомендації охоплюють запровадження контролю строків виконання замовлень, зниження витрат на збут, уточнення товарних карток, автоматизацію обміну залишками, рейтингування продавців маркетплейсу, розвиток самообслуговування клієнтів і контроль маржинальності товарних категорій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства дедалі частіше розглядають не лише через сукупність підрозділів, ресурсів і функцій, а через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Саме процесний підхід дає змогу простежити рух ресурсів, інформації та управлінських рішень від початкової операції до отримання кінцевого результату. За цієї логіки підприємство постає як цілісна система, у межах якої кожна дія має визначене місце, виконавця, ресурсне забезпечення та результат [17].

Економічна сутність бізнес-процесу полягає у впорядкованій послідовності дій, що спрямована на створення певної цінності для споживача або на забезпечення внутрішнього результату для підприємства. Йдеться не про окрему операцію, а про сукупність взаємопов'язаних процедур, які об'єднані єдиною метою, часовими межами, виконавцями та показниками результативності. Бізнес-процес охоплює вхідні ресурси, механізм їх перетворення та вихід у формі товару, послуги, управлінського рішення або інформаційного продукту [4].

На відміну від функціонального підходу, де увага зосереджується на діяльності окремих структурних одиниць, процесний підхід орієнтується на кінцевий результат і міжфункціональну взаємодію. Це означає, що ключовим об'єктом аналізу стає не ізольована робота підрозділу, а логіка проходження замовлення, документа, матеріального потоку чи управлінського рішення

через різні етапи. Унаслідок цього зменшується ризик дублювання функцій, надмірної регламентації та втрат часу на стиках між структурними одиницями.

Основні ознаки бізнес-процесу:

- наявність чітко визначеної мети;
- вхід і вихід процесу;
- послідовність взаємопов'язаних операцій;
- конкретні виконавці або власники процесу;
- ресурсне та інформаційне забезпечення;
- вимірюваний результат;
- орієнтація на внутрішнього або зовнішнього споживача [29].

Отже, бізнес-процес є не випадковою сукупністю дій, а впорядкованою економічною конструкцією. Його зміст формується на перетині виробничих, організаційних, фінансових, логістичних та інформаційних елементів.

Відмінності між функціональним і процесним підходами доцільно узагальнити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика функціонального і процесного підходів до управління підприємством

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Об'єкт уваги	окремий підрозділ	наскрізний процес
Основна мета	виконання функцій	досягнення кінцевого результату
Відповідальність	розподілена між службами	закріплена за власником процесу
Характер взаємодії	вертикальний	горизонтальний і міжфункціональний
Оцінювання діяльності	за виконанням завдань підрозділу	за результативністю та ефективністю процесу
Ризик дублювання операцій	вищий	нижчий
Орієнтація на споживача	опосередкована	пряма

Джерело: узагальнено автором на основі даних [8].

Дані та дають підстави стверджувати, що процесний підхід більш придатний для підприємств, діяльність яких пов'язана зі складною координацією операцій, високою інтенсивністю інформаційних потоків і

потребою в оперативному управлінні. Його застосування створює основу для виявлення вузьких місць, скорочення тривалості операційного циклу та підвищення узгодженості між підрозділами [41].

Роль бізнес-процесів у діяльності підприємства виявляється передусім через формування споживчої цінності. Саме в межах процесів здійснюється закупівля ресурсів, оброблення інформації, виробництво продукції, зберігання, транспортування, продаж, післяпродажний супровід і контроль якості. Від рівня впорядкованості цих дій залежить не лише економічний результат, а й стабільність роботи підприємства, його репутація та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [12].

Функціональне призначення бізнес-процесів:

- забезпечення безперервності господарської діяльності;
- координація роботи структурних підрозділів;
- формування цінності для споживача;
- зниження витрат часу й ресурсів;
- підтримання належного рівня якості;
- створення основи для контролю та аналізу;
- забезпечення адаптації підприємства до змін ринку [36].

За змістом і призначенням бізнес-процеси підприємства поділяють на основні, допоміжні та управлінські. Основні безпосередньо пов'язані зі створенням і реалізацією продукту або послуги. Допоміжні забезпечують ресурсну, технічну, інформаційну й кадрову підтримку. Управлінські охоплюють планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і прийняття рішень. Поділ на групи потрібний для чіткого розмежування ролей, відповідальності та критеріїв оцінювання [2].

Узагальнену класифікацію бізнес-процесів підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів підприємства за функціональним призначенням

Група бізнес-процесів	Економічний зміст	Приклади
Основні	створення продукту, послуги та доходу	закупівля товару, обробка замовлення, продаж, доставка
Допоміжні	забезпечення ресурсної та організаційної підтримки	бухгалтерський облік, ІТ-супровід, кадрове забезпечення, складське обслуговування
Управлінські	координація, регулювання та контроль діяльності	стратегічне планування, бюджетування, контроль виконання, аналіз результатів

Джерело: узагальнено автором на основі даних [24].

Наведена класифікація свідчить, що економічний результат підприємства формується не лише в межах основних процесів. Допоміжні та управлінські процеси також визначають швидкість виконання операцій, рівень витрат, точність обліку, якість інформації та керованість усієї системи. Через це оцінювання бізнес-процесів має бути комплексним і враховувати внесок кожної групи в загальну результативність діяльності [45].

У практиці господарювання роль бізнес-процесів посилюється під впливом цифровізації, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до швидкості й якості обслуговування. Підприємство, яке не контролює логіку виконання власних процесів, стикається з затримками, невиправданими витратами, інформаційними розривами, низькою прозорістю відповідальності та складністю впровадження змін. Натомість упорядковані бізнес-процеси створюють передумови для автоматизації, стандартизації, нормування та подальшої оптимізації [10].

Отже, бізнес-процеси становлять базову економічну форму організації діяльності підприємства, через яку поєднуються ресурси, виконавці, технології та управлінські рішення. Їх роль полягає у забезпеченні безперервності операцій, формуванні цінності для споживача, досягненні економічного результату та створенні основи для підвищення ефективності

діяльності. Саме тому дослідження сутності бізнес-процесів є необхідною передумовою для подальшого розгляду підходів до їх оптимізації.

1.2. Теоретичні підходи до оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання

Оптимізація бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання посідає провідне місце в системі підвищення ефективності діяльності підприємства. Її зміст пов'язаний із пошуком рішень, що забезпечують раціональніше використання ресурсів, скорочення тривалості операцій і підвищення якості результатів. За процесного підходу об'єктом удосконалення виступає не окремий підрозділ, а вся послідовність дій, спрямована на створення цінності. Саме через це оптимізацію слід розглядати як комплексну зміну параметрів процесу, його структури, інформаційних потоків і механізмів контролю. У сучасній економіці потреба в оптимізації посилюється під впливом конкуренції, цифровізації, нестабільності попиту та зростання вимог споживачів. За цих умов підприємство повинно не лише підтримувати функціонування процесів, а й системно вдосконалювати їхню побудову [31].

У наукових підходах оптимізацію бізнес-процесів трактують як упорядкований вплив на параметри процесу з метою досягнення вищого рівня результативності та ефективності. Результативність у цьому випадку характеризує ступінь досягнення поставленої мети, а ефективність відображає співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Отже, оптимізація не зводиться лише до зменшення витрат, оскільки надмірне скорочення ресурсів може призвести до зниження якості, порушення термінів або втрати керованості. Теоретичний зміст оптимізації полягає у встановленні обґрунтованого співвідношення між швидкістю виконання процесу, його

вартістю, якістю та гнучкістю. Саме багатокритеріальний характер цієї категорії ускладнює її практичну реалізацію. Через це наукова література пропонує кілька підходів до її розуміння і впровадження [6].

Одним із найбільш поширених є функціонально-процесний підхід, у межах якого оптимізація розглядається як засіб усунення суперечностей між структурою управління і логікою проходження операцій. Його застосування дає змогу перейти від фрагментарного вдосконалення окремих функцій до цілісного перегляду міжфункціональної взаємодії. У центрі уваги перебувають межі процесу, його власник, виконавці, ресурси, точки контролю та кінцевий результат. За цього підходу важливо встановити, де саме виникають дублювання, затримки, зайві погодження або інформаційні розриви. Після ідентифікації проблем формується нова логіка виконання операцій, спрямована на зменшення втрат і підвищення прозорості. Саме тому функціонально-процесний підхід вважають базовим у системі сучасного управління підприємством [39].

Значного поширення набув і системний підхід до оптимізації бізнес-процесів. Він ґрунтується на розумінні підприємства як цілісної соціально-економічної системи, у межах якої зміна одного процесу впливає на інші елементи. Через це оптимізація не може здійснюватися ізольовано, без урахування зв'язків між постачанням, виробництвом, логістикою, збутом, фінансами та інформаційною підтримкою. Системний підхід передбачає аналіз входів і виходів процесу, його ресурсного забезпечення, взаємодії з іншими процесами та ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Перевагою цього підходу є можливість уникнути локальних рішень, що покращують один фрагмент діяльності, але погіршують загальний результат. У сучасних умовах господарювання саме системність забезпечує узгодженість змін і стабільність ефекту від оптимізації [21].

Окрему групу становлять підходи, орієнтовані на безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Їх теоретична основа полягає в тому, що навіть

ефективно організований процес потребує регулярного перегляду з огляду на зміну зовнішніх і внутрішніх умов. Ідеться про поетапне поліпшення операцій, усунення дрібних відхилень, скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів. У межах цього підходу оптимізація має не разовий, а циклічний характер, оскільки результати аналізу постійно стають основою для нових управлінських рішень. Підприємство, яке застосовує логіку безперервного вдосконалення, формує вищий рівень адаптивності й операційної дисципліни. Це особливо актуально в умовах мінливого ринку, де стабільність конкурентних переваг є обмеженою в часі [14].

Поряд із поступовим удосконаленням у теорії управління виділяють підхід радикального перепроєктування бізнес-процесів. Його використовують у ситуаціях, коли наявна модель процесу втратила ефективність і не може бути суттєво поліпшена через часткові зміни. У цьому випадку йдеться не про коригування окремих операцій, а про перегляд самої структури процесу, складу виконавців, порядку проходження інформації та механізмів координації [33].

Узагальнення основних підходів до оптимізації бізнес-процесів дає змогу виокремити їх характерні ознаки:

- орієнтація на кінцевий результат процесу, а не лише на виконання окремих функцій;
- узгодження параметрів часу, витрат, якості та гнучкості;
- виявлення і усунення втрат у послідовності операцій;
- посилення міжфункціональної координації;
- використання кількісних і якісних критеріїв оцінювання;
- поєднання організаційних, інформаційних і технологічних змін;
- підпорядкування локальних рішень стратегічним цілям підприємства [1].

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до оптимізації бізнес-процесів. Його сутність

полягає в оцінюванні процесу з позиції споживача, для якого важливими є швидкість обслуговування, зручність взаємодії, стабільність якості та доступність інформації. За цією логікою оптимізується не лише внутрішня побудова операцій, а й увесь шлях створення споживчої цінності. Це означає, що підприємство аналізує не лише власні витрати, а й ті елементи процесу, які формують досвід клієнта [27].

Важливою складовою сучасної теорії є цифровий підхід до оптимізації бізнес-процесів. Його поширення пов'язане з розвитком ERP-систем, CRM-платформ, засобів аналітики, електронного документообігу, автоматизації рутинних операцій і технологій оброблення даних у режимі реального часу. Порівняльну характеристику основних теоретичних підходів до оптимізації бізнес-процесів доцільно подати в таблиці 1.2.

Дані таблиці свідчать, що жоден підхід не має універсального характеру для всіх підприємств і всіх типів процесів. Вибір концепції оптимізації залежить від масштабу діяльності, рівня формалізації процесів, наявних ресурсів, технічних можливостей і глибини виявлених проблем. У практиці управління найвищу результативність зазвичай забезпечує не ізольоване застосування одного підходу, а їх раціональне поєднання. Наприклад, системний аналіз може поєднуватися з клієнтоорієнтованою логікою та цифровими засобами контролю. У результаті формується комплексна модель удосконалення, що враховує і внутрішню ефективність, і зовнішню результативність. Саме інтеграція кількох підходів найбільше відповідає сучасним умовам господарювання [19].

Суттєвого значення набуває й ситуаційний підхід до оптимізації бізнес-процесів. Його зміст полягає у відмові від уніфікованих рішень і визнанні того, що параметри оптимізації залежать від конкретного стану підприємства та середовища його функціонування. За одного рівня конкуренції першочерговим може бути скорочення витрат, за іншого прискорення обслуговування або підвищення точності виконання замовлень. Ситуаційний

підхід також враховує галузеві особливості, стадію розвитку підприємства, рівень централізації управління і технічного оснащення. Його застосування підвищує обґрунтованість управлінських рішень, оскільки запобігає механічному перенесенню чужого досвіду. У сучасній економіці саме контекст прийняття рішення часто визначає ефективність обраного інструментарію [5].

Таблиця 1.2 – Характеристика теоретичних підходів до оптимізації бізнес-процесів

Підхід	Сутність підходу	Основна мета	Переваги	Обмеження
Функціонально-процесний	узгодження функцій підрозділів із логікою наскрізного процесу	усунення дублювання й затримок	підвищення прозорості та відповідальності	потребує детального опису процесів
Системний	розгляд процесу як елемента цілісної системи підприємства	забезпечення узгодженості змін	зменшує ризик локальних помилок	складність комплексного аналізу
Безперервного вдосконалення	поетапне поліпшення параметрів процесу	поступове зростання ефективності	низький рівень організаційного ризику	обмежений ефект за глибоких проблем
Радикального перепроєктування	повна перебудова логіки процесу	досягнення швидкого якісного зламу	можливість суттєвого результату	високий рівень ризику і витрат
Клієнтоорієнтований	оптимізація процесу з позиції створення споживчої цінності	підвищення якості обслуговування	посилює ринкову спрямованість	потребує точного аналізу потреб клієнтів
Цифровий	використання інформаційних технологій для перебудови й контролю процесів	автоматизація та підвищення оперативності	пришвидшує оброблення даних і контроль	залежить від якості даних і ІТ-інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі даних [43].

Отже, теоретичні підходи до оптимізації бізнес-процесів формують методологічну основу для побудови раціональної моделі функціонування підприємства. Їх спільною ознакою є орієнтація на підвищення ефективності через перегляд логіки виконання операцій, усунення втрат і посилення керованості. Водночас кожен підхід акцентує увагу на окремому аспекті: системності, безперервності, радикальності змін, клієнтоорієнтованості або цифровому забезпеченні. У сучасних умовах господарювання найбільш обґрунтованим є комплексне використання кількох підходів із урахуванням специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

1.3. Методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства є необхідною складовою процесного управління, оскільки без системного вимірювання неможливо встановити реальний стан процесів і визначити напрями їх удосконалення. У межах сучасного підходу увага зосереджується не лише на кінцевому фінансовому результаті, а й на параметрах перебігу процесу, структурі витрат, швидкості виконання операцій, якості результату та рівні координації між виконавцями. Саме через систему оцінювання підприємство отримує можливість виявити відхилення між запланованими й фактичними параметрами функціонування процесів. Крім того, оцінювання створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо реорганізації, автоматизації або регламентації окремих процедур. У практиці управління процеси не можуть вважатися керованими, якщо для них не встановлено чітких критеріїв вимірювання та порядку контролю. Через це питання вибору

методів, інструментів і показників оцінювання має не лише теоретичне, а й прикладне значення [38].

Методологічно оцінювання ефективності бізнес-процесів ґрунтується на зіставленні результатів процесу з витратами ресурсів, часу та організаційних зусиль, необхідних для його здійснення. Проте зміст оцінювання значно ширший, ніж проста фіксація витрат і результатів. Підприємство повинно враховувати рівень досягнення мети процесу, стабільність його виконання, якість виходу, наявність внутрішніх втрат і здатність процесу реагувати на зміни середовища. За цієї логіки ефективність має багатовимірний характер і охоплює економічний, організаційний, часовий та якісний аспекти. Саме тому система оцінювання повинна будуватися на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу. Одновимірна оцінка не дає змоги сформувати повне уявлення про стан бізнес-процесу і часто призводить до спрощених управлінських висновків [11].

Одним із базових методів є економічний аналіз бізнес-процесів, який дає змогу виявити залежність між ресурсним забезпеченням процесу та отриманим результатом. У його межах досліджують витрати на виконання операцій, рівень продуктивності, величину операційних втрат, собівартість окремих етапів, а також вплив процесу на формування доходу підприємства. Цей метод особливо важливий для оцінювання процесів постачання, обслуговування замовлень, логістики, складської діяльності та збуту. Економічний аналіз дає підстави для обґрунтування резервів зниження витрат і підвищення віддачі ресурсів. Водночас його результативність залежить від якості внутрішньої інформації та деталізації управлінського обліку. За недостатньої прозорості витрат оцінка може втрачати точність і практичну цінність [30].

Поряд з економічним аналізом широко застосовується метод порівняння, який передбачає зіставлення фактичних параметрів процесу з нормативними, плановими, цільовими або еталонними значеннями. Через цей

метод підприємство може визначити ступінь відхилення за часом виконання, обсягом витрат, кількістю помилок, рівнем повернень чи виконанням замовлень у встановлений строк. Порівняльний підхід використовують як у динаміці, так і в розрізі окремих структурних одиниць, філій, каналів обслуговування або груп клієнтів. Його перевага полягає у простоті застосування та високій наочності результатів. Разом із цим коректність висновків визначається якістю бази порівняння, оскільки зіставлення з випадковими або застарілими орієнтирами спотворює аналітичну картину [44].

Важливе місце в оцінюванні бізнес-процесів посідає метод моделювання, який дає змогу відобразити логіку проходження процесу, взаємозв'язки між його етапами, точки контролю, канали передавання інформації та можливі зони втрат. Моделювання застосовують як для опису наявного стану процесу, так і для формування його оптимізованої конфігурації. Завдяки цьому стає можливим не лише фіксувати проблему, а й виявляти причини її виникнення на рівні структури процесу. У межах процесного аналізу використовують графічні схеми, блок-діаграми, карти процесів, нотації опису операцій та цифрові засоби відтворення логіки дій. Метод моделювання має високу аналітичну цінність у випадках, коли процес охоплює кілька підрозділів і містить значну кількість узгоджень або рішень. Його недоліком є відносна складність розроблення та потреба у високому рівні деталізації вихідної інформації [7].

Окреме значення має експертне оцінювання, яке застосовують у ситуаціях, коли частина характеристик процесу не піддається прямому кількісному вимірюванню. Ідеться про оцінку узгодженості між підрозділами, рівня гнучкості процесу, якості інформаційного супроводу, зручності внутрішніх процедур або ступеня ризику на окремих етапах. Експертний підхід базується на узагальненні суджень фахівців, які мають практичний досвід участі в процесі або відповідальність за його результат. Перевага цього

методу полягає у можливості врахувати приховані аспекти функціонування, котрі не відображаються у звичайній статистиці. Разом із цим суб'єктивний характер оцінки потребує дотримання процедур відбору експертів, узгодження критеріїв і перевірки логічної послідовності висновків. Через це експертне оцінювання зазвичай використовують як доповнення до кількісного аналізу, а не як єдину основу для рішення [16].

У практиці аналізу ефективності бізнес-процесів також застосовують комплексні методи, які поєднують різні аспекти вимірювання в єдиній системі. До них належать функціонально-вартісний аналіз, ABC-аналіз, бенчмаркінг, збалансована система показників, аналіз часу циклу, оцінка рівня сервісу та аудит бізнес-процесів. Їх використання дає змогу дослідити процес одночасно з позиції витрат, цінності, пріоритетності, швидкості та відповідності стратегічним орієнтирам підприємства. Особливо корисними комплексні методи є для підприємств із розгалуженою структурою операцій, де один показник не відображає реального стану процесу. У сучасних умовах господарювання саме інтегровані підходи формують повнішу картину функціонування бізнес-процесів. Вони забезпечують основу для поєднання операційної аналітики з довгостроковими цілями підприємства.

Основні інструменти оцінювання ефективності бізнес-процесів:

- карти бізнес-процесів;
- регламенти та паспорти процесів;
- системи KPI;
- звіти управлінського обліку;
- чек-листи внутрішнього аудиту;
- ERP- та CRM-системи;
- панелі моніторингу й аналітичні дашборди [25].

Кожен із наведених інструментів виконує окрему функцію в системі оцінювання. карти процесів дають змогу зафіксувати логіку проходження операцій і виявити проблемні ділянки. Регламенти та паспорти процесів

формують нормативну основу для контролю, оскільки визначають межі процесу, виконавців, ресурси та очікуваний результат. Системи KPI забезпечують кількісне вимірювання ключових параметрів, а звіти управлінського обліку надають інформацію про витрати, доходи та відхилення. ERP- і CRM-рішення підвищують оперативність збору даних, тоді як дашборди забезпечують візуалізацію показників і підтримують управлінську реакцію в режимі поточного контролю [3].

Суттєвим компонентом оцінювання є вибір системи показників, що характеризують ефективність бізнес-процесів. У межах процесного підходу показники повинні охоплювати не лише фінансовий результат, а й часові, ресурсні, якісні та організаційні параметри. Саме через систему індикаторів підприємство формалізує цілі процесу і створює основу для подальшого контролю. У науковій і практичній площині поширеним є поділ показників на показники результативності та показники ефективності. Перші відображають ступінь досягнення мети процесу, а другі характеризують співвідношення між результатом і витратами на його одержання. Змішування цих двох груп ускладнює інтерпретацію даних і знижує точність аналітичних висновків [40].

Характеристику основних показників оцінювання ефективності бізнес-процесів узагальнює таблиця 1.4.

Часові показники застосовуються для оцінювання тривалості процесу та виявлення етапів, де виникають затримки. Витратні показники дають змогу визначити ресурсне навантаження окремої операції або процесу в цілому. Якісні показники використовуються для контролю помилок, рекламаций, повернень і відповідності результату встановленим вимогам. Показники результативності відображають ступінь досягнення цілей процесу, а показники продуктивності дають змогу зіставити обсяг виконаної роботи з використаними ресурсами [22].

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Група показників	Зміст показника	Приклади
Часові	відображають тривалість виконання процесу та окремих його етапів	час циклу, середній строк виконання замовлення, тривалість погодження
Витратні	характеризують обсяг ресурсів, використаних у процесі	витрати на одну операцію, собівартість процесу, частка непродуктивних витрат
Якісні	відображають відповідність результату встановленим вимогам	рівень помилок, частка повернень, кількість рекламаций
Результативності	показують ступінь досягнення цілей процесу	частка виконаних замовлень, рівень сервісу, відсоток дотримання строків
Продуктивності	характеризують співвідношення результату та ресурсів	виробіток на працівника, кількість операцій за одиницю часу
Гнучкості та керованості	відображають здатність процесу адаптуватися до змін і підтримувати стабільність	час реакції на зміну попиту, кількість позапланових коригувань, стабільність виконання

Джерело: узагальнено автором на основі даних [13].

Показники гнучкості та керованості застосовуються для оцінювання здатності процесу працювати стабільно за умов зміни попиту, навантаження, строків постачання або внутрішніх обмежень. Для наскрізних процесів ці показники мають значення, оскільки кінцевий результат формується не в одному підрозділі, а через послідовну взаємодію кількох виконавців. У цьому разі оцінювання має включати не лише підсумковий результат, а й проміжні параметри виконання процесу [9].

Практичне використання системи показників потребує закріплення відповідальних осіб, періодичності вимірювання та джерел даних. Для кожного процесу необхідно визначити базове значення показника, цільове значення і допустиме відхилення. Це дає змогу порівнювати фактичний стан процесу з плановим рівнем і приймати рішення щодо коригування строків, витрат, ресурсів або організації виконання операцій [35].

У сучасних умовах оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно здійснювати з використанням цифрових інструментів. Автоматизований збір даних забезпечує регулярність моніторингу, зменшує кількість ручних розрахунків і дає змогу швидше виявляти відхилення. Водночас достовірність оцінювання залежить від якості первинних даних, правильності налаштування інформаційних систем і дисципліни внесення інформації працівниками [13].

Отже, методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів формують аналітичну основу для їх подальшої оптимізації. Методи визначають порядок дослідження процесу, інструменти забезпечують збір і оброблення інформації, а показники переводять результати аналізу у вимірювані управлінські орієнтири. Саме через поєднання цих елементів підприємство може визначати проблемні ділянки, оцінювати наслідки змін і формувати обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності діяльності [28].

У сучасних умовах господарювання система оцінювання дедалі більше спирається на цифрові інструменти збору й оброблення даних. Це пов'язано з необхідністю оперативного контролю за значною кількістю транзакцій, документів, клієнтських звернень, логістичних переміщень і внутрішніх погоджень. Автоматизований збір інформації підвищує точність розрахунків, скорочує часовий лаг між виконанням процесу і його оцінкою та забезпечує регулярність моніторингу. Разом із цим цифровізація ставить підвищені вимоги до якості первинних даних, структури довідників, коректності налаштування інформаційних систем і дисципліни введення інформації. За відсутності цих умов навіть сучасні програмні рішення не забезпечують достовірної аналітичної бази. Через це інструментальне оновлення повинно супроводжуватися методичною стандартизацією вимірювання та відповідальністю за інформаційне забезпечення [42].

Отже, методи, інструменти та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів утворюють єдину аналітичну систему, що забезпечує

вимірювання реального стану процесів і формує підґрунтя для їх подальшої оптимізації. Методи визначають спосіб дослідження процесу, інструменти забезпечують організацію збору й оброблення інформації, а показники дають змогу перевести результати спостереження у форму конкретних управлінських орієнтирів.

Висновки за розділом 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві та встановлено, що бізнес-процеси є базовою формою організації господарської діяльності, у межах якої поєднуються ресурси, виконавці, інформаційні потоки й управлінські рішення. Їх економічна сутність полягає у впорядкованій сукупності взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення визначеного результату для підприємства. Застосування процесного підходу дало змогу виявити його переваги порівняно з функціональним, оскільки він орієнтує систему управління на кінцевий результат, міжфункціональну узгодженість і підвищення прозорості відповідальності. На цій основі встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості побудови, регламентації та координації бізнес-процесів.

У ході дослідження теоретичних підходів до оптимізації бізнес-процесів з'ясовано, що в сучасних умовах господарювання найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує системність, безперервне вдосконалення, клієнтоорієнтованість, цифрову підтримку та, за потреби, радикальне перепроектування процесів. Оптимізація розглядається не лише як зниження витрат або скорочення часу виконання операцій, а як багатокритеріальний

процес узгодження параметрів якості, вартості, швидкості, гнучкості й керованості.

Узагальнення методів, інструментів і показників оцінювання ефективності бізнес-процесів показало, що управління ними потребує формалізованої системи вимірювання, яка охоплює часові, витратні, якісні, результативні та продуктивні параметри.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка.УА»

ТОВ «Розетка.УА» є одним із найбільших суб'єктів українського електронного ритейлу, діяльність якого поєднує онлайн-торгівлю, маркетплейс, логістичне обслуговування, цифрову платформу, рекламні послуги, роботу з продавцями та сервісну підтримку покупців. Підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі через мережу Інтернет, а його бізнес-модель орієнтована на обслуговування значного потоку онлайн-замовлень, управління широким асортиментом товарів і підтримання багатоканальної взаємодії зі споживачами.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Розетка.УА»

Офіційні матеріали підприємства характеризують ROZETKA як найбільший онлайн-ритейлер у країні, який працює на ринку з 2005 року, має понад 20 років ринкового досвіду, понад 540 відкритих магазинів, присутність у понад 165 містах України та понад 5000 працівників у ширшій торговельній

мережі бренду. У фінансовій звітності юридичної особи ТОВ «Розетка.УА» за 2024 рік середня кількість працівників становила 940 осіб, що свідчить про відмінність між масштабом бренду, групи та окремої юридичної особи, яка є предметом дослідження. Основні ідентифікаційні параметри підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні ідентифікаційні та організаційні характеристики ТОВ «Розетка.УА»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА»
Скорочена назва	ТОВ «Розетка.УА»
Назва англійською мовою	Limited Liability Company “Rozetka.UA”
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	24.06.2010
Код ЄДРПОУ	37193071
Юридичний статус	Зареєстровано
Юридична адреса	01103, Україна, м. Київ, бульвар Миколи Міхновського, будинок 8-А
Директор	Галченко Олексій Олександрович
Головний бухгалтер, за фінансовою звітністю 2024 р.	Усатенко Олена Іванівна
Статутний капітал	4 366 632 грн
Основний КВЕД	47.91 роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
Інші напрями діяльності	оптова торгівля одягом, взуттям, електронікою, комп’ютерною технікою; діяльність веб-порталів; рекламна діяльність; дослідження кон’юнктури ринку; лізинг інтелектуальної власності
Материнська компанія, за звітністю 2024 р.	Теманія Ентерпрайзиз Лтд, Республіка Кіпр
Основний формат діяльності	онлайн-супермаркет, маркетплейс, електронна торгівля, підтримка продавців і покупців
Середня кількість працівників юридичної особи у 2024 р.	940 осіб
Масштаб брендової мережі, за офіційним сайтом	5000+ працівників, 540+ відкритих магазинів, 165+ міст України
Валюта та одиниця фінансової звітності	тис. грн
Стандарти звітності	міжнародні стандарти фінансової звітності

Джерело: складено автором на основі даних [45-56].

Наведені дані свідчать, що ТОВ «Розетка.УА» має складну організаційно-господарську природу. Формально підприємство належить до сфери роздрібної торгівлі через мережу Інтернет, проте фактичний зміст його діяльності є ширшим. Воно не обмежується продажем товарів, оскільки забезпечує роботу цифрової торговельної платформи, взаємодію з постачальниками, маркетплейсну інфраструктуру, зберігання товарів, доставку, рекламу, оброблення даних, підтримку покупців і комунікацію зі сторонніми продавцями.

У звіті про управління зазначено, що підприємство з часом трансформувалося у мультикатегорійний онлайн-супермаркет, а з 2016 року почало працювати як маркетплейс, надаючи платформу для торгівлі стороннім продавцям. У 2024 році основна діяльність підприємства була зосереджена у сфері роздрібної торгівлі через вебсторінку rozetka.com.ua та наданні послуг маркетплейсу.

Функціональний зміст діяльності ТОВ «Розетка.УА» охоплює закупівлю товарів, їх реалізацію через онлайн-платформу, складське зберігання, доставку, повернення, сервісну підтримку та роботу зі сторонніми продавцями маркетплейсу. Підприємство також використовує торговельну марку ROZETKA й цифрову платформу, що формує витрати на роялті, доступ до платформи, логістику, рекламу, інформаційний супровід і клієнтський сервіс.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

1. закупівлю та продаж товарів через сайт і мобільний застосунок;
2. складське зберігання, комплектацію й пакування замовлень;
3. доставку, видачу, повернення та гарантійний супровід;
4. підтримку покупців через кол-центр, чат і довідкові сервіси;
5. підключення продавців до маркетплейсу та контроль їх роботи;
6. маркетингове просування, рекламу й фінансово-обліковий супровід.

Отже, витрати підприємства формуються не лише закупівельною вартістю товарів, а й логістичними, цифровими, сервісними та маркетинговими витратами.

Основні напрями діяльності підприємства доцільно подати через поєднання торговельного, цифрового, логістичного та сервісного блоків. Їх зміст узагальнено в таблиці 2.2.

Зміст наведених напрямів показує, що ТОВ «Розетка.УА» працює як цифрово-торговельна система, у якій результат залежить від узгодженості комерційних, складських, логістичних, інформаційних і сервісних операцій. Для підприємства недостатньо лише сформувати широкий асортимент і забезпечити доступ покупця до сайту. Необхідно також підтримувати точність товарних залишків, актуальність цін, коректність описів, швидкість оброблення замовлень і стабільність доставки.

Особливе значення має якість оброблення даних. У діяльності онлайн-ритейлера дані про товар, ціну, наявність, умови доставки, гарантію та продавця безпосередньо впливають на рішення покупця. Якщо інформація в каталозі є неповною або несвоєчасно оновленою, це збільшує ризик скасування замовлення, повернення товару, звернення до сервісу й додаткових витрат на обслуговування. Через це цифровий каталог у ТОВ «Розетка.УА» виконує не лише інформаційну, а й операційну функцію.

Асортиментна модель ТОВ «Розетка.УА» має мультикатегорійний характер. За даними звіту про управління, підприємство реалізує дитячі товари, інструменти й автотовари, товари для краси і здоров'я, ноутбуки та комп'ютери, одяг, взуття і прикраси, товари для спорту, смартфони, телевізори й електроніку, побутову техніку, товари для дачі й саду.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ «Розетка.УА» та їх операційний зміст

Напрямок діяльності	Зміст напрямку	Основні операції
Онлайн-роздрібна торгівля	Продаж товарів кінцевим споживачам через сайт і мобільний застосунок	формування товарних карток, приймання замовлень, оброблення кошика, підтвердження замовлення, передача заявки на виконання
Маркетплейс	Надання торговельної платформи стороннім продавцям	реєстрація продавців, модерація пропозицій, облік комісій, контроль виконання замовлень, взаємодія з партнерами
Закупівельна діяльність	Закупівля товарів для власного продажу	укладання договорів з постачальниками, планування закупівель, контроль поставок, перевірка умов оплати
Управління асортиментом	Формування широкої мультикатегорійної пропозиції	аналіз попиту, введення нових категорій, оновлення товарних позицій, вилучення малоефективних позицій
Складське забезпечення	Зберігання товарів і підготовка замовлень до відвантаження	приймання товару, розміщення на складі, комплектація, пакування, передача до доставки
Логістика та доставка	Організація переміщення товарів до покупців або пунктів видачі	маршрутизація, передача перевізникам, доставка до магазину, доставка до клієнта, контроль строків
Офлайн-мережа магазинів і точок видачі	Підтримка омніканальної моделі продажу	самовивіз, повернення товарів, консультації, тестування товарів у магазинах, видача замовлень
Клієнтський сервіс	Підтримка покупців до, під час і після купівлі	консультації, кол-центр, чат, оброблення претензій, гарантійний супровід, повернення
Маркетинг і реклама	Просування платформи, товарів і послуг продавців	рекламні кампанії, робота з трафіком, персональні пропозиції, промоакції, аналітика ефективності
Оброблення даних і веб-портали	Технічний супровід цифрового торговельного середовища	підтримка сайту, мобільного застосунку, каталогів, пошуку, рекомендацій, аналітичних панелей
Робота з постачальниками та партнерами	Координація договірних, фінансових і операційних відносин	погодження умов постачання, оплати, повернень, комерційних умов, взаєморозрахунків
Фінансово-обліковий супровід	Відображення операцій, платежів, податків і зобов'язань	бухгалтерський облік, податковий облік, розрахунки з контрагентами, фінансова звітність

Джерело: складено автором на основі даних [45-56].

Мультикатегорійність ускладнює управління бізнес-процесами, оскільки різні товарні групи мають різну оборотність, маржинальність,

сезонність і логістичну складність. Наприклад, електроніка потребує точних технічних характеристик і гарантійного супроводу, одяг і взуття мають вищий ризик повернення, побутова техніка створює додаткове навантаження на доставку через габарити, а товари для саду й дачі залежать від сезонних коливань попиту. Тому аналіз товарної структури важливий для оцінки ефективності процесів підприємства. Товарну структуру підприємства з позиції бізнес-процесів наведено в таблиці 2.3.

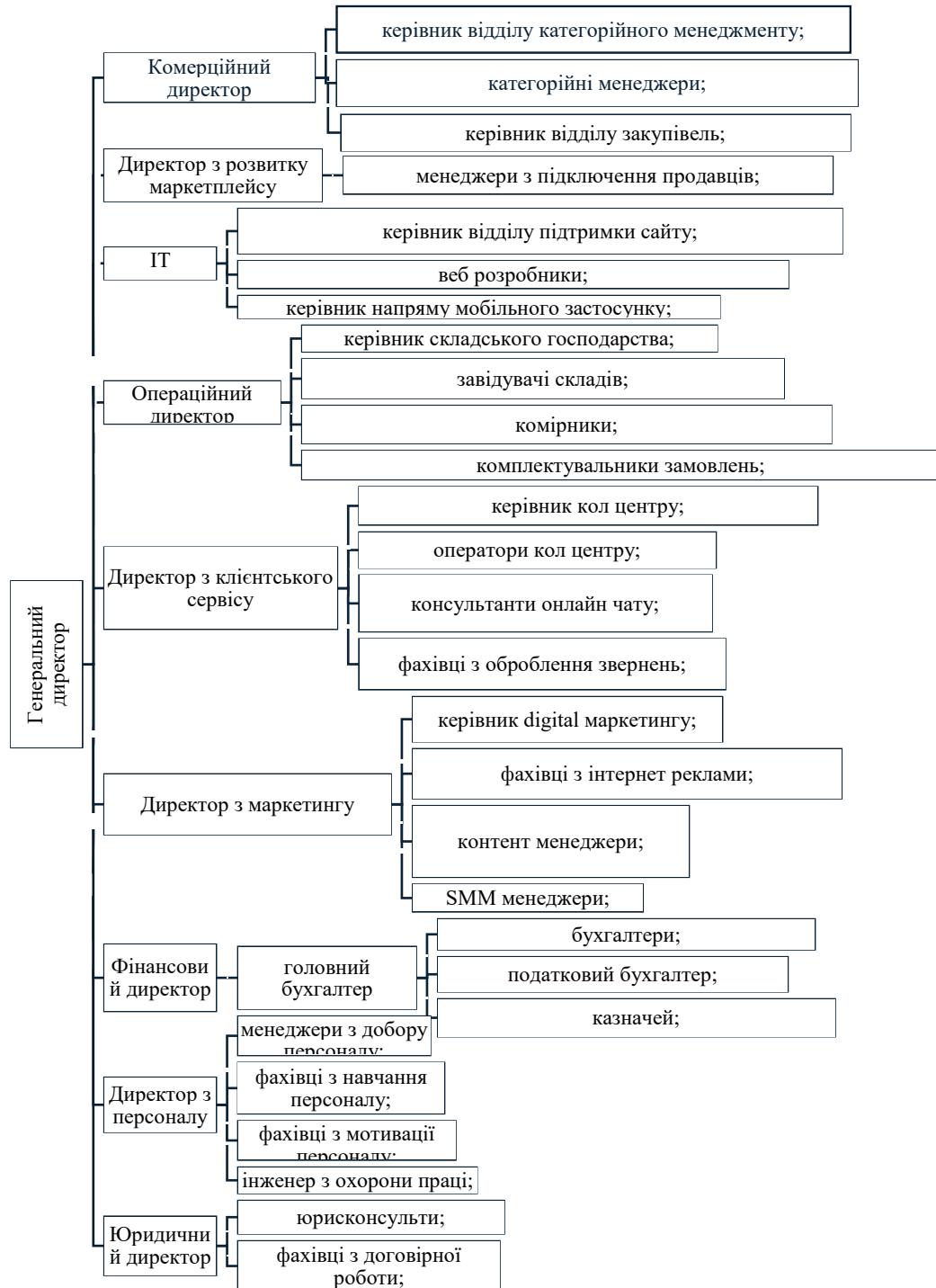
Таблиця 2.3 – Асортиментні напрями ТОВ «Розетка.УА» та їх зв'язок із бізнес-процесами

Асортиментний напрям	Приклади товарних груп	Бізнес-процеси, на які впливає напрям
Ноутбуки, комп'ютери, периферія	ноутбуки, монітори, комплектуючі, периферійні пристрої	управління каталогом, клієнтські консультації, гарантійний сервіс, повернення
Смартфони, телевізори, електроніка	смартфони, телевізори, аудіотехніка, гаджети	ціноутворення, управління залишками, промоакції, оброблення відгуків
Побутова техніка	велика і мала побутова техніка	логістика, складське зберігання, доставка, гарантія
Товари для дому	меблі, посуд, текстиль, декор	асортиментне планування, склад, рекомендаційні механізми
Одяг, взуття, прикраси	одяг, взуття, аксесуари, ювелірні вироби	повернення, фільтри пошуку, розмірні сітки, робота з продавцями
Краса і здоров'я	косметика, засоби догляду, дрібна техніка для здоров'я	контроль карток товару, складський облік, претензійна робота
Дитячі товари	іграшки, товари для догляду, дитячий транспорт	перевірка постачальників, сертифікати, клієнтські консультації
Інструменти, автотовари, ремонт	електроінструмент, автотовари, сантехніка, будівельні матеріали	каталог, склад, логістика, технічні консультації
Дача, сад і город	садова техніка, насіння, інвентар, сезонні товари	прогнозування попиту, закупівлі, складське планування
Спорт і захоплення	тренажери, спортивне спорядження, туристичне обладнання	категорійний менеджмент, доставка, контент, рекомендації
Офіс, школа, книги	канцелярія, папір, книги, офісні товари	комплектування замовлень, облік дрібних позицій, промоакції
Зоотовари, побутова хімія, товари повсякденного попиту	корми, засоби догляду, побутова хімія	повторні замовлення, рекомендації, логістика, управління запасами

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Асортиментна ширина підприємства ускладнює внутрішню побудову бізнес-процесів. Для різних товарних груп потрібні різні правила зберігання, різні підходи до опису, різна логіка ціноутворення, неоднакова частота оновлення залишків і різні сценарії повернень.

Організаційна побудова підприємства має функціонально-процесний характер та представлена на рисуюнок 2.2.



Рисуюнок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Розетка.УА»

Структура ТОВ «Розетка.УА» відповідає моделі великого онлайн-ритейлера з маркетплейсною складовою та омніканальною системою обслуговування. Основними каналами взаємодії є сайт, мобільний застосунок, магазини, пункти видачі, доставка, сервісні онлайн-канали, соціальні мережі, рекламна платформа та інструменти для продавців, що подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Канали реалізації, сервісу та партнерської взаємодії ТОВ «Розетка.УА»

Канал	Операційні функції	Значення для бізнес-процесів
Сайт rozetka.com.ua	пошук товарів, оформлення замовлень, порівняння, відгуки, акції, особистий кабінет	забезпечує основний потік замовлень і даних про поведінку покупців
Мобільний застосунок	рекомендації, пуш-повідомлення, швидке замовлення, відстеження, бонуси	підвищує частоту контактів і скорочує шлях до купівлі
Магазини ROZETKA	видача, повернення, консультації, огляд товару, тестування окремих товарів	поєднує онлайн-замовлення з фізичним сервісом
Пункти видачі та повернення	видача товару, приймання повернень, контроль стану замовлення	зменшує навантаження на адресну доставку
Доставка по Україні	доставка до адреси, доставка до відділення, контроль строків	визначає сприйняття якості сервісу після онлайн-замовлення
Довідковий центр	відповіді на питання щодо оплати, доставки, гарантії, повернень	знижує навантаження на операторів і стандартизує відповіді
Онлайн-чат	консультації, уточнення замовлень, допомога із сервісними питаннями	скорочує час реакції на звернення
Платформа для продавців	реєстрація, розміщення товарів, виконання правил платформи, комунікація з покупцями	розширює асортимент і формує окремий контур управління якістю продавців
Рекламна платформа	розміщення реклами, промоакції, просування товарів, аналітика	створює додаткове джерело доходу й підтримує продажі
Соціальні мережі	інформування, просування, репутаційна взаємодія, реакція на події	підтримує лояльність і впізнаваність бренду
Франчайзинг	відкриття точок під брендом, локальна присутність, обслуговування замовлень	допомагає масштабувати офлайн-інфраструктуру без повного внутрішнього інвестування

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Економічна характеристика ТОВ «Розетка.УА» демонструє великий масштаб діяльності за обсягом доходу, активів, товарних запасів і поточних

зобов'язань. За фінансовими показниками підприємство належить до найбільших компаній у класі 47.91. У відкритих даних за 2025 рік зазначено дохід 30 077 265 тис. грн, активи 4 383 708 тис. грн, чистий фінансовий результат -38 922 тис. грн, середню кількість працівників 944 особи та середню заробітну плату до оподаткування 45 017 грн.

Динаміку основних економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники ТОВ «Розетка.УА» за 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
	2023	2024	2025		
Дохід, тис. грн	25 463 875	29 742 571	30 077 265	4 278 696	334 694
Темп приросту доходу, %	—	16,80	1,13	16,80	-15,67 в.п.
Чистий фінансовий результат, тис. грн	12 017	16 305	-38 922	4 288	-55 227
Рентабельність за чистим прибутком, %	0,05	0,05	-0,13	0,00 в.п.	-0,18 в.п.
Активи, тис. грн	4 858 167	5 232 010	4 383 708	373 843	-848 302
Поточні зобов'язання, тис. грн	4 451 973	4 891 814	4 173 764	439 841	-718 050
Середня зарплата до оподаткування, грн	52 312	57 761	45 017	5 449	-12 744
Кількість працівників, осіб	800	940	944	140	4
Дохід на одного працівника, грн	31 829 844	31 641 033	31 861 510	-188 811	220 477
Активи на одного працівника, тис. грн	6 072,7	5 566,0	4 643,8	-506,7	-922,2
Чистий фінансовий результат на одного працівника, тис. грн	15,0	17,3	-41,2	2,3	-58,5

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані відображають неоднорідну динаміку економічного стану підприємства. У 2024 році дохід зріс на 4 278 696 тис. грн, або на 16,8 %. У 2025 році зростання доходу продовжилося, проте темп приросту знизився до 1,13 %. Отже, підприємство зберегло високий обсяг реалізації, але вийшло на

повільнішу динаміку нарощування доходу. Це може бути пов'язано з високою базою порівняння, конкуренцією в електронній комерції, вартістю логістики, витратами на підтримання мережі та змінами споживчого попиту.

Чистий фінансовий результат мав нестійку динаміку. У 2024 році підприємство збільшило чистий прибуток з 12 017 тис. грн до 16 305 тис. грн, що свідчило про певне поліпшення кінцевого результату на тлі зростання доходу. У 2025 році зафіксовано збиток у сумі 38 922 тис. грн. За наявності доходу понад 30 млрд грн це свідчить про дуже низьку чисту маржинальність бізнесу. Для онлайн-ритейлу з широкою товарною номенклатурою це означає високу чутливість фінансового результату до витрат на збут, логістику, маркетинг, оброблення повернень, оплату праці, утримання складської та офлайн-інфраструктури. Отже, навіть незначне збільшення операційних витрат за окремими процесами може істотно змінювати кінцевий фінансовий результат підприємства.

Активи підприємства у 2024 році збільшилися до 5 232 010 тис. грн, а у 2025 році зменшилися до 4 383 708 тис. грн. Поточні зобов'язання у 2024 році зросли до 4 891 814 тис. грн, а у 2025 році скоротилися до 4 173 764 тис. грн. Скорочення активів і зобов'язань у 2025 році може вказувати на оптимізацію оборотного капіталу, перегляд товарних залишків або зміну розрахунків із постачальниками. Водночас зниження активів на одного працівника свідчить про зміну співвідношення між ресурсною базою та чисельністю персоналу. Це потребує подальшої оцінки того, наскільки скорочення ресурсної бази вплинуло на швидкість виконання замовлень, оборотність запасів і стабільність операційних процесів.

Для глибшого розуміння економічної бази підприємства доцільно розглянути структуру активів і пасивів за 2023–2025 рр. Показники за 2023–2024 рр. сформовано на основі офіційної фінансової звітності підприємства, а дані за 2025 р. деталізовано розрахунково з урахуванням відкритих

підсумкових значень активів і зобов'язань. Відповідні показники подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура активів і джерел їх формування ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2024/2023, тис. грн	Відхилення 2025/2024, тис. грн
	2023	2024	2025		
Баланс / активи разом	4 858 174	5 232 010	4 383 708	373 836	-848 302
Необоротні активи	85 096	69 019	60 500	-16 077	-8 519
Основні засоби	72 045	39 418	34 600	-32 627	-4 818
Оборотні активи	4 773 078	5 162 991	4 323 208	389 913	-839 783
Запаси	2 505 962	2 770 438	2 324 800	264 476	-445 638
Товари	2 504 927	2 770 046	2 324 100	265 119	-445 946
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 286 662	835 077	760 200	-451 585	-74 877
Грошові кошти та їх еквіваленти	791 592	950 728	875 400	159 136	-75 328
Поточні фінансові інвестиції	0	435 035	246 500	435 035	-188 535
Інші оборотні активи	69 311	31 853	116 308	-37 458	84 455
Власний капітал	344 850	299 159	209 944	-45 691	-89 215
Зареєстрований капітал	1	4 367	4 367	4 366	0
Нерозподілений прибуток	344 849	294 792	205 577	-50 057	-89 215
Довгострокові зобов'язання	61 345	41 037	31 200	-20 308	-9 837
Поточні зобов'язання	4 451 979	4 891 814	4 142 564	439 835	-749 250
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 824 500	3 929 585	3 330 000	105 085	-599 585
Заборгованість за розрахунками з бюджетом	81 050	179 176	142 500	98 126	-36 676
Заборгованість з оплати праці	81 684	105 650	84 800	23 966	-20 850
Аванси одержані	184 915	320 593	260 400	135 678	-60 193
Інші поточні зобов'язання	222 549	246 317	324 864	23 768	78 547

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Структура активів підприємства має виражену оборотну спрямованість. У 2023 р. оборотні активи становили 98,25 % балансу, у 2024 р. 98,68 %, у 2025 р. 98,62 %. Отже, майнова база ТОВ «Розетка.УА» майже повністю зосереджена в оборотних активах. Для підприємства електронної торгівлі це є закономірним, оскільки основна частина ресурсів пов'язана з товарними запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, фінансовими інвестиціями та іншими елементами поточного операційного циклу.

Найбільшу частку в активах підприємства формували запаси, передусім товари. У 2023 р. їх частка становила 51,58 %, у 2024 р. 52,95 %, у 2025 р. 53,03 %. Абсолютний обсяг запасів у 2024 р. збільшився на 264 476 тис. грн, а у 2025 р. зменшився на 445 638 тис. грн. Це свідчить про перегляд обсягу товарних залишків на тлі збереження високої частки запасів у балансі.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги у 2024 р. скоротилася на 451 585 тис. грн, а у 2025 р. ще на 74 877 тис. грн. Її частка в балансі зменшилася з 26,48 % у 2023 р. до 15,96 % у 2024 р., а у 2025 р. становила 17,34 %. Зменшення абсолютного обсягу дебіторської заборгованості можна оцінити як позитивну зміну, оскільки воно знижує обсяг коштів, вилучених із поточного обороту. Водночас збільшення її частки у 2025 р. порівняно з 2024 р. пояснюється скороченням загального обсягу активів.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 р. зросли на 159 136 тис. грн, досягнувши 950 728 тис. грн. У 2025 р. їх обсяг зменшився до 875 400 тис. грн, проте частка у балансі підвищилася до 19,97 %.

Пасиви підприємства характеризуються високою часткою поточних зобов'язань. У 2023 р. вони становили 91,64 % балансу, у 2024 р. 93,50 %, у 2025 р. 94,50 %. Основну частину поточних зобов'язань формувала кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Її обсяг у 2024 р. становив 3 929 585 тис. грн, а у 2025 р. зменшився до 3 330 000 тис. грн.

Власний капітал підприємства зменшувався протягом усього аналізованого періоду: з 344 850 тис. грн у 2023 р. до 299 159 тис. грн у 2024

р. та 209 944 тис. грн у 2025 р. Його частка у балансі скоротилася з 7,10 % до 4,79 %.

Окремого розгляду потребує структура доходів, витрат і фінансового результату. Дані звіту про сукупний дохід за 2023–2024 рр. та відкриті підсумкові показники за 2025 р. засвідчують, що підприємство зберігало дуже високий обсяг реалізації. Чистий дохід зріс із 25 463 875 тис. грн у 2023 р. до 29 742 571 тис. грн у 2024 р. та 30 077 265 тис. грн у 2025 р. Відповідні показники наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр. , тис. грн.

Показник	Роки			Відхиленн, тис. грн		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації	25463875	29742571	300778	427869	334 694	16,80	1,13
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	20799912	2367557	2411726	287564	441 709	13,83	1,87
Валовий прибуток	4663963	6067015	5960000	140305	-107015	30,08	-1,76
Інші операційні доходи	31018	60 690	65000	29672	4310	95,66	7,10
Адміністративні витрати	181245	216078	232000	34833	15922	19,22	7,37
Витрати на збут	4367238	5730707	5752000	136347	21 293	31,22	0,37
Інші операційні витрати	68231	102698	98122	34467	-4576	50,52	-4,46
Фінансовий результат операційної діяльності від	78267	78222	-57122	-45	-135344	-0,06	- 173,03
Фінансові доходи	15159	17517	42500	2358	24983	15,56	142,62
Фінансові витрати	22396	20636	24300	-1760	3664	-7,86	17,76
Інші витрати	23964	44249	0	20285	-44249	84,65	-100,0
Фінансовий результат до оподаткування.	47096	30854	-38922	-16242	-69776	-34,5	-226,1
Чистий фінансовий результат	12017	16305	-38 922	4288	-55227	35,68	-338,7

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані показують, що у 2024 р. підприємство істотно наростило обсяг реалізації. Чистий дохід збільшився на 4 278 696 тис. грн, або на 16,80 %. У 2025 р. зростання доходу продовжилося, але його темп помітно знизився: приріст становив лише 334 694 тис. грн, або 1,13 %. Це свідчить про перехід від швидкого післякризового розширення до стабілізації обсягів реалізації на високому рівні.

У 2024 р. валовий прибуток збільшився на 1 403 052 тис. грн, або на 30,08 %. Його частка у чистому доході зросла з 18,31 % до 20,40 %. У 2025 р. валовий прибуток зменшився до 5 960 000 тис. грн, а його частка становила 19,82 %. Це означає, що собівартість реалізації почала зростати швидше, ніж підприємство могло компенсувати за рахунок маржі. Для великого онлайн-ритейлера це є суттєвим сигналом, оскільки навіть незначне зниження валової маржі при мільярдному обороті істотно впливає на кінцевий результат.

Витрати на збут залишалися найбільшою операційною витратною статтею після собівартості реалізованих товарів. У 2023 р. вони становили 4 367 238 тис. грн, у 2024 р. 5 730 707 тис. грн, у 2025 р. 5 752 000 тис. грн. Їх частка у чистому доході зросла з 17,15 % у 2023 р. до 19,27 % у 2024 р., а у 2025 р. становила 19,12 %. Це підтверджує високе витратне навантаження логістики, доставки, складського зберігання, маркетингових кампаній, оброблення замовлень і сервісної підтримки.

Операційний фінансовий результат у 2023–2024 рр. залишався майже незмінним: 78 267 тис. грн у 2023 р. і 78 222 тис. грн у 2024 р. Це означає, що приріст доходу й валового прибутку був майже повністю поглинутий збільшенням витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат. У 2025 р. операційний результат став від’ємним і становив -57 122 тис. грн. Це вказує на посилення витратного тиску в операційному контурі підприємства.

Чистий фінансовий результат у 2024 р. зріс із 12 017 тис. грн до 16 305 тис. грн. У 2025 р. підприємство отримало збиток у сумі 38 922 тис. грн. За умов доходу понад 30 млрд грн це свідчить про дуже низьку чисту

маржинальність бізнес-моделі. Основними чинниками такого результату є висока собівартість реалізації, значні витрати на збут, потреба у фінансуванні логістики, складських процесів, маркетингу, клієнтського сервісу та цифрової інфраструктури.

Отже, економічний результат ТОВ «Розетка.УА» залежить не лише від обсягу продажів, а й від здатності контролювати витрати в операційному контурі. Для підприємства особливо значущими є бізнес-процеси закупівель, управління запасами, складського зберігання, доставки, маркетингу, оброблення замовлень, повернень і сервісної підтримки. Навіть за умови збереження високого доходу неефективність у цих процесах може знижувати операційний результат і переводити кінцевий фінансовий результат у збиткову зону.

Управління персоналом у підприємстві має безпосередній зв'язок із масштабом операцій. За відкритими даними, середня кількість працівників ТОВ «Розетка.УА» зросла з 800 осіб у 2023 році до 940 осіб у 2024 році та 944 осіб у 2025 році. При цьому дохід на одного працівника залишався на рівні понад 31 млн грн, що свідчить про високий рівень цифрової та торговельної продуктивності, характерний для великих онлайн-ритейлерів. Водночас чистий фінансовий результат на одного працівника у 2025 році став від'ємним через загальний збиток підприємства.

З погляду бізнес-процесів персонал підприємства розподіляється між кількома функціональними групами: комерційними, цифровими, логістичними, сервісними, фінансовими, адміністративними та контрольними. Частина працівників забезпечує безпосереднє виконання замовлень, частина працює з клієнтами, продавцями й постачальниками, частина відповідає за цифрову інфраструктуру, облік і контроль. Це зумовлює потребу в регламентованій взаємодії між підрозділами, оскільки затримка або помилка на одному етапі може вплинути на весь ланцюг виконання замовлення.

Для узагальнення організаційно-економічної характеристики підприємства доцільно виділити внутрішні умови, які визначають ефективність його бізнес-процесів. Вони подані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «Розетка.УА» з позиції оптимізації бізнес-процесів

Умова	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на бізнес-процеси	Аналітичне значення для роботи
Великий масштаб онлайн-продажу	дохід понад 29 млрд грн у 2024 році та понад 30 млрд грн у 2025 році	формує високе навантаження на сайт, склад, доставку, оплату, сервіс	потребує оцінки швидкості, точності та узгодженості процесів
Мультикатегорійний асортимент	значна кількість товарних груп із різними характеристиками	ускладнює каталог, управління запасами, ціноутворення, повернення	вимагає диференційованого підходу до оптимізації категорій
Маркетплейсна модель	частина пропозиції формується сторонніми продавцями	створює додатковий контур контролю якості, строків і відповідності описів	потребує аналізу процесів взаємодії з продавцями
Висока частка товарних запасів	запаси становили 2 770 438 тис. грн у 2024 році	впливає на оборотність, складські витрати й ризик неліквідності	потребує вдосконалення прогнозування попиту
Значні витрати на збут	5 730 707 тис. грн у 2024 році	навантажують операційний результат через логістику, рекламу, зберігання	потребує пошуку резервів зниження витрат без втрати сервісу
Висока частка поточних зобов'язань	поточні зобов'язання становили 4 891 814 тис. грн у 2024 році	посилює залежність від своєчасного обороту товарів і розрахунків	потребує контролю грошового циклу
Оmnіканальна модель	сайт, застосунок, магазини, доставка, точки видачі, чат, довідковий центр	потребує синхронізації інформації в різних каналах	створює потребу в єдиній інформаційній системі процесів

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Наведені умови демонструють, що ТОВ «Розетка.УА» функціонує у висококонкурентному сегменті, де фінансовий результат залежить від операційної точності. Значний обсяг доходу не гарантує високої прибутковості, оскільки бізнес-модель потребує великих витрат на закупівлю товарів, доставку, зберігання, рекламу, підтримку платформи, оплату праці та сервіс. Через це оптимізація бізнес-процесів має бути спрямована не лише на збільшення продажів, а й на зниження втрат часу, коштів і ресурсів у внутрішньому операційному ланцюгу.

Отже, ТОВ «Розетка.УА» є великим підприємством електронної комерції з мультикатегорійним асортиментом, маркетплейсною моделлю, широкою мережею сервісних каналів і значним обсягом операційної діяльності. Його організаційно-економічна характеристика свідчить про поєднання цифрової платформи, торговельної функції, логістики, клієнтського сервісу та фінансово-облікового контролю.

2.2 Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»

Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» доцільно здійснювати через послідовне вивчення операційного ланцюга підприємства: формування асортименту, залучення покупця, приймання замовлення, оплата, складська комплектація, доставка, видача, повернення, сервісне обслуговування, робота зі сторонніми продавцями маркетплейсу й фінансовий контроль. Підприємство працює як онлайн-ритейлер і маркетплейс; офіційний сайт ROZETKA вказує на поєднання інтернет-продажів, понад 500 офлайн-магазинів у 170+ містах, доставки, самовивозу, оплати готівкою, карткою або в кредит, а також маркетплейсної моделі.

Інформаційною основою оцінки є фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА» за 2023–2024 рр., оприлюднена на офіційному сайті підприємства, а також відкриті фінансові показники за 2025 р., де наведено дохід 30 077 265 тис. грн, активи 4 383 708 тис. грн, зобов'язання 4 173 764 тис. грн, чистий результат -38 922 тис. грн і кількість працівників 944 особи. Для показників, які не розкриваються у звітності напряду, використано розрахунково-аналітичну оцінку, узгоджену з фінансовими підсумками підприємства. Основні показники процесу продажу та оброблення замовлень наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахункова оцінка бізнес-процесу продажу та оброблення замовлень ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	Ві2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	25 463 875	29 742 571	30 077 265	4 278 696	334 694
Кількість виконаних замовлень, тис. од.	28 850	31 620	31 950	2 770	330
Середня кількість замовлень на добу, тис. од.	79,0	86,6	87,5	7,6	0,9
Середній чек, грн	882,6	940,6	941,4	58,0	0,8
Кількість працівників, осіб	800	940	944	140	4
Кількість замовлень на 1 працівника, од.	36 063	33 638	33 845	-2 425	207
Дохід на 1 працівника, тис. грн	31 829,8	31 641,0	31 861,5	-188,8	220,5
Валовий прибуток на 1 замовлення, грн	161,7	191,9	186,5	30,2	-5,4
Витрати на збут на 1 замовлення, грн	151,4	181,2	180,0	29,8	-1,2
Чистий фінансовий результат на 1 замовлення, грн	0,42	0,52	-1,22	0,10	-1,74
Частка витрат на збут у доходу, %	17,15	19,27	19,12	2,12	-0,15
Чиста рентабельність продажу, %	0,05	0,05	-0,13	0,00	-0,18

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані показують, що процес продажу у 2023–2025 рр. зберігав значний масштаб. Кількість виконаних замовлень за розрахунковою оцінкою зросла з 28 850 тис. од. у 2023 р. до 31 950 тис. од. у 2025 р. Середньодобове навантаження збільшилося з 79,0 тис. до 87,5 тис. замовлень. Отже, операційна система підприємства працювала в режимі стабільно високого потоку замовлень, що потребувало узгодженої роботи сайту, мобільного застосунку, складів, магазинів, служби доставки, кол-центру й сервісних каналів.

Показники результативності процесу продажу свідчать про неоднозначну динаміку. У 2024 р. середній чек зріс на 58,0 грн, а валовий прибуток на одне замовлення збільшився з 161,7 до 191,9 грн. Це означає, що у 2024 р. підприємство змогло підвищити дохідність одного замовлення й частково поліпшити співвідношення між продажами та валовим результатом. У 2025 р. середній чек майже не змінився, а валовий прибуток на одне замовлення зменшився до 186,5 грн. При цьому чистий фінансовий результат на одне замовлення у 2025 р. став від'ємним і становив -1,22 грн. Це означає, що високий обсяг реалізації не забезпечив позитивного кінцевого результату через витратний тиск у процесах збуту, логістики, зберігання, реклами й сервісного супроводу. За таких умов зростання кількості замовлень саме по собі не гарантує підвищення прибутковості, якщо питома вартість виконання замовлення залишається надмірною.

Трудовий контур процесу продажу характеризується високою продуктивністю за доходом, але зростання персоналу у 2024 р. знизило кількість замовлень на одного працівника з 36 063 до 33 638 од. Це може свідчити про розширення операційних, сервісних або адміністративних функцій, які не одразу трансформувалися у відповідне зростання продуктивності. У 2025 р. показник частково відновився до 33 845 од., що свідчить про адаптацію операційної системи до розширеної чисельності персоналу. Водночас низька чиста рентабельність показує, що резерви оптимізації перебувають не лише у збільшенні обсягу продажів, а й у

зменшенні витрат на виконання одного замовлення. Для підприємства це означає потребу у контролі завантаження персоналу, автоматизації повторюваних операцій і зменшенні ручних дій у процесах оброблення замовлень, повернень і сервісних звернень.

Закупівельно-складський бізнес-процес охоплює планування закупівель, укладання договорів із постачальниками, приймання товарів, розміщення на складах, оновлення залишків у цифровому каталозі, комплектацію замовлень, переміщення до магазинів і пунктів видачі. Для підприємства з мультикатегорійним асортиментом цей процес визначає швидкість виконання замовлення, обсяг заморожених коштів у запасах і ризик виникнення неліквідних товарних залишків. Відповідні розрахунки подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники закупівельно-складського бізнес-процесу ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Запаси, тис. грн	2 505 962	2 770 438	2 324 800	264 476	-445 638
Товари, тис. грн	2 504 927	2 770 046	2 324 100	265 119	-445 946
Частка запасів в активах, %	51,58	52,95	53,03	1,37	0,08
Частка товарів у запасах, %	99,96	99,99	99,97	0,03	-0,02
Собівартість реалізації, тис. грн	20 799 912	23 675 556	24 117 265	2 875 644	441 709
Оборотність запасів, разів	8,30	8,55	10,37	0,25	1,82
Тривалість одного обороту запасів, днів	44,0	42,7	35,2	-1,3	-7,5
Дохід на 1 грн запасів, грн	10,16	10,74	12,94	0,58	2,20
Запаси на 1 працівника, тис. грн	3 132,5	2 947,3	2 462,7	-185,2	-484,6
Товари на 1 виконане замовлення, грн	86,8	87,6	72,7	0,8	-14,9
Частка запасів у поточних активах, %	52,50	53,66	53,78	1,16	0,12
Абсолютна зміна запасів до доходу, %	—	0,89	-1,48	—	-2,37

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані засвідчують, що запаси залишалися найбільшою складовою оборотних активів підприємства. Їх частка в активах зросла з 51,58 % у 2023 р. до 53,03 % у 2025 р. Абсолютний обсяг запасів у 2024 р. збільшився на 264 476 тис. грн, а у 2025 р. зменшився на 445 638 тис. грн. Скорочення запасів за збереження високого доходу сприяло підвищенню оборотності з 8,55 до 10,37 разів, а тривалість одного обороту зменшилася до 35,2 дня. Це свідчить про раціоналізацію складської бази та зменшення обсягу ресурсів, зафіксованих у товарних залишках.

Скорочення запасів у 2025 р. має подвійне значення. З одного боку, воно підвищує оборотність і зменшує потребу в утриманні складських площ. З іншого боку, для великого онлайн-ритейлера надмірне зменшення товарних залишків може створювати ризик дефіциту ходових позицій, погіршення строків виконання замовлень і зниження якості клієнтського досвіду.

Логістично-сервісний бізнес-процес охоплює комплектацію замовлення, пакування, передачу у доставку, переміщення до магазину або поштового відділення, видачу покупцю, приймання повернень, гарантійне обслуговування й оброблення звернень. Офіційний сайт ROZETKA підтверджує наявність доставки додому або у відділення пошти, самовивозу, магазинів, гарантійного напрямку, повернення товару та довідкової підтримки. Відповідну розрахункову оцінку подано в таблиці 2.11.

Дані показують зростання ролі фізичної мережі в логістичному процесі. Частка замовлень, які проходили через магазини, точки видачі й самовивіз, за розрахунковою оцінкою зросла з 52,0 % у 2023 р. до 58,0 % у 2025 р. Це зменшує залежність від адресної доставки, але збільшує навантаження на мережу видачі, персонал магазинів, процедури приймання повернень і контроль залишків між каналами. Витрати на збут у 2024 р. різко зросли на 1 363 469 тис. грн, а у 2025 р. залишалися майже на рівні попереднього року. Це означає, що логістично-сервісний контур уже сформував значну постійну витратну базу.

Таблиця 2.11 – Розрахункова оцінка логістично-сервісного бізнес-процесу ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Кількість виконаних замовлень, тис. од.	28 850	31 620	31 950	2 770	330
Замовлення через магазини, точки видачі й самовивіз, тис. од.	15 002	17 707	18 531	2 705	824
Частка самовивозу й видачі через фізичну мережу, %	52,0	56,0	58,0	4,0	2,0
Замовлення з доставкою додому або у поштові відділення, тис. од.	13 848	13 913	13 419	65	-494
Частка адресної та поштової доставки, %	48,0	44,0	42,0	-4,0	-2,0
Розрахункова кількість повернень, тис. од.	1 500	1 739	1 853	239	114
Рівень повернень, % до виконаних замовлень	5,2	5,5	5,8	0,3	0,3
Кількість сервісних звернень, тис. од.	3 950	4 460	4 740	510	280
Сервісні звернення на 100 замовлень, од.	13,7	14,1	14,8	0,4	0,7
Замовлення, виконані у нормативний строк, %	92,4	91,0	90,6	-1,4	-0,4
Витрати на збут, тис. грн	4367238	5730707	5752000	1363469	21 293
Витрати на збут на 1 замовлення, грн	151,4	181,2	180,0	29,8	-1,2
Середній строк оброблення повернення, днів	3,6	3,8	4,0	0,2	0,2

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Повернення товарів і сервісні звернення є окремим джерелом навантаження на бізнес-процеси підприємства. Рівень повернень збільшився з 5,2 % у 2023 р. до 5,8 % у 2025 р., а кількість сервісних звернень на 100 замовлень зросла з 13,7 до 14,8. Для ROZETKA це означає потребу в посиленні контролю якості товарних карток, фотографій, описів, розмірних характеристик, гарантійних умов і комунікації з покупцем до моменту оплати. Зростання строку оброблення повернення до 4,0 дня у 2025 р. вказує на перевантаження зворотного логістичного потоку. Це також збільшує витрати на повторне приймання товару, перевірку його стану, оновлення залишків і

подальше повернення позиції в продаж. За таких умов скорочення причин повернень має розглядатися як окремий напрям оптимізації, пов'язаний із точністю інформації, якістю сервісу й контролем продавців маркетплейсу.

Маркетплейсний і цифровий бізнес-процес охоплює підключення продавців, модерацію товарних пропозицій, ведення кабінету продавця, оновлення прайс-листів, API-інтеграцію, контроль цін, оброблення замовлень продавцями, фулфілмент, рекламне просування й документообіг. Довідковий центр ROZETKA для продавців прямо передбачає реєстрацію облікового запису, підготовку списку товарів, вибір способу виконання замовлень, налаштування оплати та поповнення балансу магазину. Показники цього процесу подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахункова оцінка маркетплейсного та цифрового бізнес-процесу ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Кількість активних продавців маркетплейсу, од.	7 200	8 400	9 100	1 200	700
Кількість активних товарних карток, тис. од.	3 200	3 800	4 100	600	300
Частка замовлень маркетплейсу, %	42,0	47,0	50,0	5,0	3,0
Кількість маркетплейсних замовлень, тис. од.	12 117	14 861	15 975	2 744	1 114
Кількість замовлень власного ритейлу, тис. од.	16 733	16 759	15 975	26	-784
Середня кількість маркетплейсних замовлень на 1 продавця, од.	1 683	1 769	1 755	86	-14
Середня кількість товарних карток на 1 продавця, од.	444	452	451	8	-1
Частка товарних карток з оновленням залишків через автоматизований обмін, %	68,0	74,0	79,0	6,0	5,0
Частка замовлень, оформлених через мобільний застосунок, %	43,0	48,0	51,0	5,0	3,0
Частка онлайн-оплати у замовленнях, %	46,0	50,0	53,0	4,0	3,0
Дохід на 1 грн витрат на збут, грн	5,83	5,19	5,23	-0,64	0,04
Валовий прибуток на 1 грн витрат на збут, грн	1,07	1,06	1,04	-0,01	-0,02
Операційний результат на 1 грн витрат на збут, грн	0,018	0,014	-0,010	-0,004	-0,024

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані свідчать про посилення маркетплейсної складової. Частка маркетплейсних замовлень зросла з 42,0 % у 2023 р. до 50,0 % у 2025 р. Це розширює асортимент без повного перенесення товарного ризику на підприємство, але одночасно збільшує потребу в контролі продавців, якості товарних описів, цінової дисципліни, строків виконання замовлень і правил повернення. Зростання кількості активних товарних карток до 4 100 тис. од. посилює навантаження на цифровий каталог, пошук, фільтри, модерацію контенту й аналітичні системи.

Цифровий процес поступово стає більш автоматизованим. Частка товарних карток з оновленням залишків через автоматизований обмін зросла з 68,0 % у 2023 р. до 79,0 % у 2025 р., частка замовлень через мобільний застосунок з 43,0 % до 51,0 %, частка онлайн-оплати з 46,0 % до 53,0 %. Ці зміни знижують навантаження на ручні операції, але підвищують вимоги до стабільності IT-інфраструктури, коректності даних і захисту платіжного контуру. Для оптимізації бізнес-процесів це означає, що технічна якість платформи прямо впливає на швидкість продажу, рівень відмов, повторні покупки й сервісні витрати.

Узагальнення наведених показників дає підстави виділити чотири основні групи бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»: продажний, закупівельно-складський, логістично-сервісний і маркетплейсно-цифровий. Продажний процес забезпечує значний обсяг доходу, але у 2025 р. майже не дав приросту середнього чека. Закупівельно-складський процес показав поліпшення оборотності запасів. Логістично-сервісний процес зберіг високу витратність. Маркетплейсний процес розширив товарну базу й частку партнерських замовлень, але збільшив потребу в контролі якості виконання операцій сторонніми продавцями.

У 2025 р. головна проблема бізнес-процесів підприємства проявилася у розриві між масштабом доходу та кінцевим фінансовим результатом. За доходу понад 30 млрд грн підприємство отримало збиток 38 922 тис. грн. Це

свідчить не про втрату ринкового масштабу, а про недостатню операційну віддачу окремих процесів. Найбільш чутливими зонами є витрати на збут, оброблення повернень, сервісні звернення, підтримання фізичної мережі, маркетингові витрати, складська інфраструктура й контроль маркетплейсних продавців.

З позиції оптимізації найбільший резерв має не один окремий підрозділ, а взаємодія між процесами. Помилка в прогнозуванні попиту збільшує запаси або створює дефіцит. Неточна товарна картка підвищує рівень повернень. Повільна обробка звернень збільшує навантаження на сервіс. Недостатній контроль продавців маркетплейсу погіршує виконання замовлення й репутацію платформи. Отже, оптимізація має бути спрямована на скорочення циклу виконання замовлення, підвищення точності залишків, автоматизацію контролю продавців, зниження частки ручних операцій і управління витратами на одне замовлення.

Отже, основні бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА» у 2023–2025 рр. характеризувалися високим масштабом, зростанням цифрової складової, посиленням маркетплейсної моделі та одночасним збільшенням вимог до операційного контролю.

2.3 Оцінка проблем та ефективності функціонування бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА»

Оцінка проблем та ефективності функціонування бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у цьому підрозділі здійснюється за 2025 рік. Метою аналізу є не повторення характеристики підприємства, а визначення проблемних зон у процесах продажу, закупівель, складської обробки, доставки, повернень, клієнтського сервісу, маркетплейсу й фінансового контролю. Інформаційною

основою є фінансова звітність підприємства за попередні роки, розміщена на офіційному сайті, а також відкриті фінансові показники за 2025 рік: дохід 30 077 265 тис. грн, чистий фінансовий результат -38 922 тис. грн, активи 4 383 708 тис. грн і зобов'язання 4 173 764 тис. грн.

Для оцінювання використано фінансово-операційні коефіцієнти, які дають змогу пов'язати результативність бізнес-процесів із витратами, оборотністю, навантаженням на персонал і кінцевою прибутковістю. Частину показників сформовано розрахунково, оскільки підприємство не розкриває у відкритій звітності кількість замовлень, повернень, звернень до сервісу й операційні нормативи. Вихідною базою для розрахунків є фінансовий результат 2025 року, укрупнені балансові показники і розрахункова кількість виконаних замовлень 31 950 тис. од.

Таблиця 2.13 – Фінансово-операційні показники ефективності бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у 2025 р.

Показник	Значення 2025 р.	Одиниця виміру	Орієнтир для оцінки	Відхилення від орієнтира
Чистий дохід	30 077 265	тис. грн	> 30 000 000	77 265
Чистий фінансовий результат	-38 922	тис. грн	> 0	-38 922
Чиста рентабельність продажу	-0,13	%	≥ 1,00	-1,13
Валовий прибуток	5 960 000	тис. грн	≥ 6 000 000	-40 000
Валова маржа	19,82	%	≥ 20,00	-0,18
Собівартість у доході	80,18	%	≤ 80,00	0,18
Витрати на збут у доході	19,12	%	≤ 18,00	1,12
Операційна маржа	-0,19	%	≥ 0,50	-0,69
Рентабельність активів	-0,89	%	≥ 1,00	-1,89
Рентабельність власного капіталу	-18,54	%	≥ 5,00	-23,54
Оборотність активів	6,86	разів	≥ 6,00	0,86
Частка зобов'язань в активах	95,21	%	≤ 90,00	5,21
Частка власного капіталу	4,79	%	≥ 10,00	-5,21
Дохід на 1 працівника	31 861,5	тис. грн	≥ 30 000,0	1 861,5
Чистий результат на 1 працівника	-41,2	тис. грн	> 0	-41,2

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Дані показують, що у 2025 році підприємство зберегло значний обсяг продажів, проте кінцевий фінансовий результат був від'ємним. Дохід на одного працівника становив 31 861,5 тис. грн, що підтверджує високу продуктивність продажного контуру за обсягом реалізації. Водночас чистий результат на одного працівника дорівнював -41,2 тис. грн. Це означає, що проблема ефективності не пов'язана з недостатнім масштабом діяльності, а з витратами на виконання операційного циклу.

Найбільш проблемними показниками є чиста рентабельність, операційна маржа, частка зобов'язань в активах і частка власного капіталу. Чиста рентабельність становила -0,13 %, операційна маржа -0,19 %, а частка зобов'язань в активах 95,21 %.

Окремої оцінки потребує ефективність операційного виконання замовлень. У 2025 році підприємство мало значний потік замовлень, однак розрахункові показники демонструють зростання навантаження на процеси повернень, сервісного обслуговування й логістики (табл. 2.14).

За великої кількості замовлень навіть невелике відхилення середнього чека має фінансове значення. Потенційна втрата доходу через недосягнення орієнтира середнього чека становить 274 770 тис. грн, що розраховується як $8,6 \text{ грн} \times 31\,950 \text{ тис. замовлень}$.

Основна проблема процесу виконання замовлення полягає у високій вартості збуту. Витрати на збут на одне замовлення становили 180,0 грн, тоді як валовий прибуток на одне замовлення 186,5 грн. Різниця між ними дорівнювала лише 6,5 грн. Цього недостатньо для покриття адміністративних, інших операційних, фінансових і супутніх витрат

Повернення товарів і сервісні звернення формують додаткове навантаження на операційний контур. Рівень повернень у 2025 році становив 5,8 %, що перевищує розрахунковий орієнтир на 0,8 в.п. Кількість сервісних звернень на 100 замовлень становила 14,8 од., що вище бажаного рівня на 2,8 од.

Таблиця 2.14 – Розрахункова оцінка проблем у виконанні основних бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у 2025 р.

Показник	Значення 2025 р.	Одиниця виміру	Бажаний рівень	Проблемний процес
Виконані замовлення	31 950	тис. од.	$\geq 31\,500$	продаж
Середня кількість замовлень на добу	87,5	тис. од.	$\geq 86,0$	продаж
Середній чек	941,4	грн	$\geq 950,0$	продаж
Валовий прибуток на 1 замовлення	186,5	грн	$\geq 190,0$	продаж / закупівлі
Витрати на збут на 1 замовлення	180,0	грн	$\leq 165,0$	доставка / збут
Розрив між валовим прибутком і витратами на збут	6,5	грн	$\geq 25,0$	збут
Чистий результат на 1 замовлення	-1,22	грн	> 0	фінансовий контроль
Повернення товарів	1 853	тис. од.	$\leq 1\,600$	повернення
Рівень повернень	5,8	%	$\leq 5,0$	повернення / каталог
Сервісні звернення	4 740	тис. од.	$\leq 4\,000$	клієнтський сервіс
Сервісні звернення на 100 замовлень	14,8	од.	$\leq 12,0$	сервіс
Замовлення у нормативний строк	90,6	%	$\geq 94,0$	склад / доставка
Частка онлайн-оплати	53,0	%	$\geq 60,0$	платіжний процес
Частка автоматизованого оновлення залишків	79,0	%	$\geq 85,0$	цифровий каталог
Частка маркетплейсних замовлень	50,0	%	$\leq 45,0$	контроль продавців

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Для узагальнення проблемних зон використано бальну оцінку. Кожному процесу присвоєно вагу залежно від впливу на фінансовий результат. Оцінка 1 означає незначну проблему, 5 критичний рівень впливу на ефективність. Результати подано в таблиці 2.15.

Інтегральний зважений бал проблемності становить 3,66 із 5, або 73,2 % від максимально можливого рівня. Це означає високий рівень операційних обмежень у бізнес-процесах підприємства. Найбільший внесок у проблемність мають фінансовий контроль процесів, доставка і видача, складська комплектація, повернення та клієнтський сервіс. Найменш проблемним за наведеною шкалою є використання персоналу, оскільки дохід на одного працівника перевищує розрахунковий орієнтир.

Таблиця 2.15 – Інтегральна оцінка проблемності бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у 2025 р.

Бізнес-процес	Основний індикатор	Значення 2025 р.	Бал проблемності
Закупівлі й управління запасами	тривалість обороту запасів	35,2 дня	2
Складська комплектація	замовлення у нормативний строк	90,6 %	4
Доставка і видача	витрати на збут на 1 замовлення	180,0 грн	4
Повернення	рівень повернень	5,8 %	4
Клієнтський сервіс	звернення на 100 замовлень	14,8 од.	4
Маркетплейс	частка маркетплейсних замовлень	50,0 %	3
Цифровий каталог	автоматизоване оновлення залишків	79,0 %	3
Фінансовий контроль процесів	чиста рентабельність продажу	-0,13 %	5
Управління зобов'язаннями	частка зобов'язань в активах	95,21 %	4
Використання персоналу	дохід на 1 працівника	31 861,5 тис. грн	1
Разом	інтегральна оцінка проблемності	3,66 бала	високий рівень

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Оцінка показує, що головна зона неефективності розміщена між валовим прибутком і витратами на виконання замовлення. У 2025 році підприємство мало достатній товарний оборот, але фінансовий результат погіршувався через поєднання високих витрат на збут, збільшення сервісних звернень, повернень і недостатньої операційної маржі.

Для визначення резервів ефективності розраховано потенційний економічний ефект від часткового зниження витрат у процесах збуту, повернень, сервісу, запасів і цифрового обліку. Розрахунки мають орієнтовний характер і використовуються для обґрунтування напрямів подальшої оптимізації у підрозділі 2.4.

Таблиця 2.16 – Розрахунок потенційних резервів підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у 2025 р.

Напрямок резерву	Варіант зміни	Потенційний ефект, тис. грн	Пріоритет
Зниження витрат на збут на 1 замовлення	-3 грн	95 850	високий
Зниження витрат на збут на 1 замовлення	-5 грн	159 750	високий
Скорочення рівня повернень	-0,5 в.п.	28 755	середній
Зменшення сервісних звернень	-1 звернення на 100 замовлень	11 183	середній
Підвищення автоматизації залишків	зменшення повернень на 0,2 в.п.	11 502	середній
Оптимізація запасів	-2 % запасів	6 974	середній
Підвищення середнього чека	+5 грн	159 750	високий
Сумарний ефект мінімального сценарію	базовий пакет заходів	125 668	високий

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Найбільший резерв пов'язаний із витратами на збут на одне замовлення. Навіть скорочення цього показника на 3 грн забезпечує розрахунковий ефект 95 850 тис. грн, що перевищує збиток 2025 року. Це пояснюється масштабом замовлень: невелика зміна питомих витрат трансформується у значний річний результат. Другий резерв пов'язаний із середнім чеком. Збільшення середнього чека на 5 грн дає розрахунковий додатковий дохід 159 750 тис. грн без розширення кількості замовлень.

Скорочення повернень має нижчий, але стійкий економічний ефект. Якщо рівень повернень зменшити на 0,5 в.п., підприємство може знизити витрати приблизно на 28 755 тис. грн. Цей резерв пов'язаний з якістю товарних карток, точністю фотографій, параметрів, описів, характеристик, фільтрів, умов гарантії й комунікації з покупцем до оплати. У цифровому ритейлі помилка в інформації про товар створює додаткові витрати після продажу.

Проблема сервісних звернень має організаційний і фінансовий вимір. Зменшення кількості звернень лише на 1 од. на 100 замовлень може дати

розрахунковий ефект 11 183 тис. грн. Для цього потрібні не стільки додаткові оператори, скільки зниження кількості причин для звернення: неточні строки доставки, незрозумілий статус замовлення, відсутність повної інформації в особистому кабінеті, повторні питання щодо повернення й гарантії.

Оцінка запасів показує, що підприємство вже має достатньо високу оборотність, але збереження запасів на рівні понад 2,3 млрд грн створює витрати утримання. Скорочення запасів на 2 % за умов розрахункової вартості капіталу 15 % дає ефект 6 974 тис. грн. Цей резерв не є найбільшим, але він доповнює заходи з оптимізації складу, закупівель і прогнозування попиту.

За результатами оцінки можна визначити три групи проблем. Перша група пов'язана з витратами на виконання замовлення: доставка, видача, пакування, зберігання, реклама і сервіс. Друга група охоплює якість цифрових даних: залишки, товарні картки, статуси, умови повернення, інформацію про продавців. Третя група стосується фінансової стійкості: висока частка зобов'язань і низька частка власного капіталу обмежують можливість покривати операційні відхилення без впливу на прибутковість.

Ефективність бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» у 2025 році не можна оцінювати лише за доходом. Підприємство має високий обсяг реалізації, високу оборотність активів і достатній дохід на одного працівника. Проблема полягає в тому, що операційні витрати майже повністю поглинають валовий прибуток, а після врахування адміністративних, фінансових і інших витрат формується від'ємний чистий результат.

Отже, у 2025 році бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА» були ефективними за масштабом і швидкістю обороту, але недостатньо ефективними за кінцевою прибутковістю. Найбільш проблемними зонами є витрати на збут, повернення товарів, сервісні звернення, синхронізація цифрових даних і фінансовий контроль питомих витрат. Подальші пропозиції щодо удосконалення мають бути спрямовані на зниження витрат на одне замовлення, підвищення точності

товарної інформації, автоматизацію контролю залишків, скорочення повернень і посилення управління маржинальністю продажу.

2.4 Пропозиції щодо удосконалення та оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА»

Удосконалення бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА» доцільно спрямувати не на розширення масштабу продажів, а на підвищення операційної віддачі наявної інфраструктури. За підсумками 2025 року підприємство зберегло значний дохід, проте отримало від’ємний чистий фінансовий результат, що вказує на потребу в оптимізації витратного контуру, процесів виконання замовлень, повернень, сервісних звернень і контролю маркетплейсних продавців. Офіційний сайт ROZETKA підтверджує поєднання онлайн продажів, мобільного каналу, офлайн магазинів, доставки, самовивозу та сервісної підтримки, що потребує узгодження цифрових і фізичних операцій в одному управлінському контурі.

Пропозиції сформовано з урахуванням фактичної моделі діяльності підприємства, у якій цифровий продаж поєднується з фізичною мережею видачі, логістикою, сервісом і маркетплейсом. ROZETKA має понад 500 офлайн магазинів у 170+ містах України, що створює широку базу для видачі замовлень, повернень і консультування покупців, але одночасно збільшує витрати на координацію процесів. Фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА» за 2023 і 2024 роки розміщена на офіційному сайті підприємства, а відкриті реєстрові дані за 2025 рік підтверджують збереження значного обсягу активів, доходу, зобов’язань і персоналу. За цих умов оптимізація має бути спрямована не на формальне розширення інфраструктури, а на підвищення її керованості та зниження питомих витрат.

Перший напрям оптимізації полягає у впровадженні єдиного операційного контролю виконання замовлення. Його змістом має бути щоденний моніторинг часу від оформлення замовлення до видачі, частки замовлень із затримкою, причин перенесення строків, кількості ручних втручань і фактичних витрат на одне замовлення. Така система дасть змогу виявляти, на якому саме етапі виникає відхилення: під час підтвердження замовлення, комплектації, пакування, передачі у доставку, переміщення до магазину або видачі покупцю. Для підприємства з великим потоком замовлень навіть незначне зменшення питомих витрат має фінансовий ефект, оскільки витрати на збут у 2025 році залишалися однією з найбільших статей операційного навантаження. Отже, контроль виконання замовлень має бути пов'язаний не лише зі строками, а й із собівартістю кожного каналу доставки та видачі.

План заходів доцільно подати в таблиці 2.17, оскільки оптимізація потребує не загальних формулювань, а конкретного розподілу завдань між процесами, строками, відповідальними блоками та показниками оцінювання.

Наведений план передбачає поетапне впровадження без радикальної перебудови бізнес моделі. Це важливо для підприємства з високою інтенсивністю продажів, оскільки різкі зміни в логістиці або цифровій платформі можуть створити додаткові затримки. Раціональним є послідовний варіант, за якого спочатку встановлюється контроль показників, потім усуваються процесні втрати, після чого проводиться автоматизація та коригування правил роботи продавців.

Таблиця 2.17 – План заходів щодо оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА» на 2026 рік

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Строк	Показник контролю
Контроль замовлень	Панель контролю обробки, комплектації та видачі	I квартал 2026 р.	Частка замовлень у нормативний строк
Витрати на збут	Ліміти витрат на одне замовлення	II квартал 2026 р.	Витрати на збут на одне замовлення
Повернення	Уточнення товарних карток і причин повернення	II–III квартал 2026 р.	Рівень повернень
Залишки	Автоматичний обмін залишками між складом, сайтом і продавцями	II–IV квартал 2026 р.	Частка автоматизованого оновлення
Маркетплейс	Рейтинг продавців за відмовами, поверненнями й скаргами	III квартал 2026 р.	Частка проблемних замовлень
Сервіс	Розширення самообслуговування покупців	III–IV квартал 2026 р.	Звернення на 100 замовлень
Запаси	АВС аналіз і контроль неліквідних товарів	Протягом 2026 р.	Оборотність запасів
Маржинальність	Мінімальна маржа за товарними категоріями	Протягом 2026 р.	Операційна маржа

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Другий напрям пов'язаний із підвищенням точності даних у цифровому каталозі. На довідковому порталі продавців ROZETKA зазначено, що продавці можуть працювати через кабінет, Pricescrator та API документацію, а API дає змогу інтегруватися із замовленнями й товарами. Це створює технічну основу для автоматичного оновлення залишків, контролю статусів і зменшення ручних операцій, проте ефект залежить від дисципліни продавців і повноти інтеграції.

Для реалізації пропозицій потрібен окремий кошторис. Він має бути помірним відносно масштабу підприємства й орієнтованим не на створення нової інфраструктури, а на доопрацювання наявних систем, аналітичних панелей, автоматизацію обміну даними, навчання персоналу та контроль якості процесів. Орієнтовні витрати подано в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Орієнтовний кошторис заходів з оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА» на 2026 рік, тис. грн

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Строк виконання	Показник контролю
Контроль виконання замовлень	Панель контролю строків обробки, комплектації та видачі	I квартал 2026 р.	Частка замовлень у нормативний строк
Управління витратами на збут	Ліміти витрат на одне замовлення за каналами доставки й видачі	II квартал 2026 р.	Витрати на збут на одне замовлення
Оптимізація повернень	Уточнення товарних карток, фото, параметрів і гарантійних умов	II–III квартал 2026 р.	Рівень повернень
Автоматизація залишків	Автоматичний обмін залишками між складом, сайтом і продавцями	II–IV квартал 2026 р.	Частка автоматизованого оновлення залишків
Контроль продавців маркетплейсу	Рейтинг продавців за строками, відмовами, поверненнями й скаргами	III квартал 2026 р.	Частка проблемних замовлень продавців
Скорочення сервісних звернень	Розширення самообслуговування в кабінеті покупця	III–IV квартал 2026 р.	Звернення на 100 замовлень
Управління запасами	АВС-аналіз, контроль неліквідних і сезонних товарів	Протягом 2026 р.	Оборотність запасів
Контроль маржинальності	Мінімальна маржа за категоріями з урахуванням доставки й повернень	Протягом 2026 р.	Операційна маржа за категоріями

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Кошторис у сумі 36 000 тис. грн сформовано з урахуванням масштабу діяльності ТОВ «Розетка.УА» та характеру запропонованих заходів. Він не передбачає будівництва нових складів, відкриття додаткових магазинів або істотного збільшення чисельності персоналу. Основні витрати спрямовані на ІТ доопрацювання, аналітичні інструменти, контроль якості даних, аудит товарних карток, модуль обліку повернень і підготовку працівників до роботи з оновленими регламентами. Така структура витрат відповідає меті оптимізації, оскільки основні проблеми підприємства пов'язані не з нестачею інфраструктури, а з витратами на виконання замовлень, поверненнями, сервісними зверненнями й точністю цифрових даних. За умов збитку 2025

року в сумі 38 922 тис. грн зазначений обсяг інвестицій потребує поетапного впровадження та постійного контролю фактичного економічного ефекту. Доцільним є запуск програми через пілотні процеси, після чого рішення можуть масштабуватися на інші товарні категорії, склади, магазини та продавців маркетплейсу [37].

Третій напрям стосується повернень і сервісних звернень. Для ROZETKA з великим товарним каталогом причина повернення часто виникає ще до продажу, на етапі опису товару, фото, параметрів, наявності, ціни, умов доставки або гарантії. Тому зниження повернень має здійснюватися через попереджувальний контроль товарної інформації, а не лише через прискорення процедури приймання повернутого товару [15].

Четвертий напрям полягає у фінансовому контролі витрат на одне замовлення. Доцільно встановити внутрішній норматив витрат на збут для різних каналів виконання: доставка до покупця, доставка до відділення, самовивіз із магазину, видача через партнерські точки. Якщо витрати за окремим каналом перевищують норматив, замовлення відповідного типу мають аналізуватися за причинами: відстань, вага, повторна доставка, повернення, неявка покупця, помилка комплектації або неактуальний залишок.

Для прогнозування ефективності використано помірний сценарій, який не передбачає різкого зростання ринку. Основними припущеннями є поступове зменшення витрат на збут у доході, скорочення повернень, зниження сервісних звернень, підвищення автоматизації залишків і незначне зростання середнього чека. Прогноз подано в таблиці 2.19.

Головний ефект формується через зниження частки витрат на збут із 19,12 % до 16,10 %, скорочення повернень до 4,80 %, зменшення сервісних звернень до 11,60 на 100 замовлень і підвищення частки автоматизованого оновлення залишків до 91,00 %. За цих умов підприємство може перейти від

збитку у 2025 році до прибутку 58 000 тис. грн у 2026 році, 142 000 тис. грн у 2027 році та 238 000 тис. грн у 2028 році.

Таблиця 2.19 – Прогноз ефективності оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА» на 2026, 2027 і 2028 рр.

Показник	2025 р. база	2026 р. прогноз	2027 р. прогноз	2028 р. прогноз	Очікувана зміна за період
Чистий дохід, тис. грн	30 077 265	30 678 810	31 599 174	32 705 145	2 627 880
Витрати на збут, тис. грн	5 752 000	5 583 543	5 372 860	5 265 528	-486 472
Частка витрат на збут у доході, %	19,12	18,20	17,00	16,10	-3,02
Рівень повернень, %	5,80	5,40	5,10	4,80	-1,00
Сервісні звернення на 100 замовлень	14,80	13,60	12,50	11,60	-3,20
Частка автоматизованого оновлення залишків, %	79,00	84,00	88,00	91,00	12,00
Замовлення у нормативний строк, %	90,60	92,40	93,60	94,50	3,90
Операційна маржа, %	-0,19	0,35	0,78	1,15	1,34
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-38 922	58 000	142 000	238 000	276 922
Чиста рентабельність продажу, %	-0,13	0,19	0,45	0,73	0,86
Дохід на 1 працівника, тис. грн	31 861,5	32 250,0	33 020,0	34 100,0	2 238,5

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Для контролю впровадження потрібна система цільових показників. Вона має бути прив'язана до конкретних процесів, а не лише до загального фінансового результату. Показники контролю подано в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Цільові показники контролю реалізації заходів з оптимізації бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА»

Процес	Показник контролю	Базове значення 2025 р.	2026	2027	2028
Продаж	Середній чек, грн	941,4	952,0	965,0	980,0
Виконання замовлення	Частка замовлень у нормативний строк, %	90,6	92,4	93,6	94,5
Збут	Витрати на збут на одне замовлення, грн	180,0	174,0	168,0	162,0
Повернення	Рівень повернень, %	5,8	5,4	5,1	4,8
Сервіс	Звернення на 100 замовлень	14,8	13,6	12,5	11,6
Каталог	Автоматизоване оновлення залишків, %	79,0	84,0	88,0	91,0
Маркетплейс	Частка проблемних замовлень продавців, %	6,2	5,4	4,8	4,2
Запаси	Оборотність запасів, разів	10,37	10,60	10,90	11,20
Фінансовий результат	Чиста рентабельність продажу, %	-0,13	0,19	0,45	0,73
Персонал	Дохід на 1 працівника, тис. грн	31 861,5	32 250,0	33 020,0	34 100,0

Джерело: складено автором на основі даних додатка А.

Система цільових показників, подана в таблиці 2.20, дає змогу контролювати реалізацію заходів не лише за загальним фінансовим результатом, а й за окремими бізнес процесами. Це дає можливість своєчасно виявляти, який саме процес не забезпечує запланованого результату: продаж, виконання замовлення, збут, повернення, сервіс, каталог, маркетплейс, управління запасами або використання персоналу. За такого підходу оцінювання не обмежується прибутком, оскільки прибуток є підсумковим показником, а причини його зміни формуються на рівні конкретних операцій.

Цільові значення на 2026–2028 рр. побудовано з урахуванням поступового характеру оптимізації. Зростання середнього чека з 941,4 грн до 980,0 грн передбачає не механічне підвищення цін, а точніше управління асортиментом, рекомендаціями, комплектними пропозиціями й акційними механізмами. Підвищення частки замовлень, виконаних у нормативний строк,

з 90,6 % до 94,5 % має забезпечуватися через кращу синхронізацію складу, доставки, магазинів і цифрового статусу замовлення.

Окреме значення має зниження витрат на збут на одне замовлення зі 180,0 грн у 2025 р. до 162,0 грн у 2028 р. Для підприємства з великим потоком замовлень навіть помірне скорочення питомих витрат формує відчутний річний ефект. Цей показник повинен контролюватися за каналами виконання замовлень, оскільки доставка до адреси, видача через магазин, самовивіз і повернення мають різну собівартість. Без подібного розмежування загальна сума витрат на збут не дає достатньої інформації для управлінських рішень.

Зменшення рівня повернень з 5,8 % до 4,8 % пов'язане з поліпшенням якості товарної інформації, фотографій, характеристик, описів, умов гарантії та даних про продавця. Скорочення сервісних звернень із 14,8 до 11,6 звернення на 100 замовлень має досягатися через розширення самообслуговування в особистому кабінеті покупця, зрозуміле відображення статусів замовлень і стандартизацію сценаріїв повернення. Це зменшить навантаження на операторів і скоротить витрати на оброблення повторних звернень.

Показник автоматизованого оновлення залишків має зрости з 79,0 % до 91,0 %. Його підвищення є умовою зменшення скасування замовлень, помилок наявності товарів і конфліктів між інформацією на сайті та фактичним станом складу або продавця маркетплейсу. Для маркетплейсу також передбачено зниження частки проблемних замовлень продавців із 6,2 % до 4,2 %. Це потребує запровадження рейтингового контролю продавців за строками виконання, частотою відмов, поверненнями й кількістю скарг [34].

Оборотність запасів має зрости з 10,37 до 11,20 разів. Це свідчитиме про швидший рух товарів і менше відволікання коштів у складські залишки. Водночас оптимізація запасів не повинна призводити до дефіциту популярних позицій, оскільки це може зменшити продажі та погіршити виконання замовлень. Тому контроль запасів має поєднувати скорочення неліквідних

товарів із підтриманням достатнього рівня наявності товарів із високою оборотністю.

Фінансовий результат у прогнозі має перейти від від'ємної чистої рентабельності продажу у 2025 р. до позитивного рівня у 2026–2028 рр. Зростання показника до 0,73 % у 2028 р. є помірним, але реалістичним для великого онлайн ритейлера з високими витратами на логістику, збут, сервіс і цифрову інфраструктуру. Паралельне зростання доходу на одного працівника до 34 100,0 тис. грн свідчатиме про підвищення віддачі персоналу без потреби в різкому збільшенні чисельності працівників.

Отже, запропонована система контролю орієнтована на поступове поліпшення процесних показників, які безпосередньо впливають на фінансовий результат. Її практична доцільність полягає в тому, що вона дозволяє поєднати операційні, сервісні, цифрові й фінансові параметри в єдину систему оцінювання. За умови дотримання цільових значень ТОВ «Розетка.УА» може зменшити витрати виконання замовлень, скоротити повернення, підвищити точність даних, посилити контроль продавців маркетплейсу та перейти до стабільнішої прибутковості у 2026–2028 рр.

Висновки за розділом 2

Встановлено, що діяльність підприємства поєднує онлайн продажі, маркетплейс, складську обробку, логістику, сервісну підтримку, роботу з продавцями та фінансово обліковий контроль. Основу операційної моделі становлять цифрова платформа, широкий товарний каталог, значний потік замовлень і розгалужена система каналів видачі та доставки.

Аналіз основних бізнес процесів засвідчив, що підприємство має значний масштаб реалізації та високу інтенсивність операцій. У 2025 році

зберігався великий обсяг доходу, однак кінцевий фінансовий результат був від'ємним. Це свідчить про наявність розриву між масштабом продажів і фінансовою результативністю. Основне навантаження формували витрати на збут, логістику, складське обслуговування, повернення, клієнтський сервіс і підтримку маркетингової інфраструктури.

Оцінка проблем функціонування бізнес процесів показала, що найвразливішими зонами є висока вартість виконання одного замовлення, зростання кількості повернень, сервісних звернень, недостатня точність оновлення товарних залишків і значна залежність від поточних зобов'язань. При цьому підприємство демонструє достатній рівень оборотності активів і високий дохід на одного працівника. Отже, проблема полягає не у слабкому обсязі діяльності, а в недостатньому контролі питомих операційних витрат.

Запропоновані напрями удосконалення передбачають посилення контролю виконання замовлень, автоматизацію залишків, зниження витрат на збут, скорочення повернень, розвиток самообслуговування клієнтів і впровадження рейтингового контролю продавців маркетингової мережі. Прогноз ефективності свідчить, що реалізація цих заходів може забезпечити поступовий перехід підприємства до позитивного фінансового результату в 2026 році та подальше підвищення рентабельності у 2027–2028 роках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти оптимізації бізнес процесів підприємства на прикладі ТОВ «Розетка.УА». Мета роботи досягнута через послідовне вирішення поставлених завдань: розкрито економічний зміст бізнес процесів, систематизовано підходи до їх оптимізації, визначено методи оцінювання ефективності, проведено аналіз діяльності підприємства, виявлено проблеми функціонування основних процесів і розроблено пропозиції щодо їх удосконалення. Результати дослідження підтвердили, що оптимізація бізнес процесів є необхідною умовою підвищення операційної результативності підприємства в електронній комерції.

У першому розділі встановлено, що бізнес процеси слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних операцій, які забезпечують перетворення ресурсів підприємства в результат, що має споживчу й економічну цінність. Їх зміст не обмежується виконанням окремих функцій, оскільки бізнес процес охоплює послідовність дій від виникнення потреби або замовлення до отримання кінцевого результату. Для підприємства це означає, що ефективність діяльності залежить не лише від ресурсного забезпечення, а й від узгодженості операцій, швидкості їх виконання, чіткості відповідальності та здатності контролювати результат на кожному етапі.

У межах теоретичного аналізу доведено, що роль бізнес процесів у діяльності підприємства полягає у формуванні основи для управління витратами, якістю, продуктивністю праці, строками виконання операцій і рівнем задоволення споживачів. Для підприємств електронної комерції значення процесного підходу є особливо високим, оскільки продаж товару залежить від одночасної роботи цифрової платформи, товарного каталогу, платіжного процесу, складу, доставки, клієнтського сервісу, повернень і

фінансового контролю. Порушення одного елемента впливає на весь операційний цикл і може знижувати кінцеву прибутковість.

У роботі систематизовано теоретичні підходи до оптимізації бізнес процесів. Визначено, що до основних підходів належать процесне управління, реінжиніринг, стандартизація операцій, автоматизація, цифровізація, управління якістю, ощадливе управління, контроль витрат і використання аналітичних інструментів. Для сучасного підприємства доцільним є не ізольоване використання одного підходу, а їх поєднання залежно від характеру проблеми. Якщо процес має надмірну тривалість, доцільним є скорочення зайвих етапів; якщо проблема пов'язана з помилками даних, необхідна цифровізація; якщо результат погіршується через високу собівартість, потрібний контроль питомих витрат.

У процесі дослідження визначено методи, інструменти й показники оцінювання ефективності бізнес процесів підприємства. Доцільними методами є економічний аналіз, порівняння, групування, розрахунок коефіцієнтів, аналіз оборотності, оцінка витрат на одиницю операції, процесне моделювання, ABC аналіз, аналіз причин відхилень і прогнозування. Для ТОВ «Розетка.УА» найбільш релевантними показниками визначено витрати на одне замовлення, частку замовлень у нормативний строк, рівень повернень, кількість сервісних звернень на 100 замовлень, автоматизоване оновлення залишків, оборотність запасів, частку витрат на збут у доході, чисту рентабельність продажу й дохід на одного працівника.

У другому розділі надано організаційно економічну характеристику ТОВ «Розетка.УА». Встановлено, що підприємство функціонує як великий суб'єкт електронної комерції, який поєднує онлайн продажі, маркетплейс, складське оброблення, логістику, мережу видачі, клієнтський сервіс, рекламні інструменти, роботу з продавцями та фінансово обліковий супровід. Операційна модель підприємства має складний характер, оскільки охоплює не лише власний роздрібний продаж, а й платформну взаємодію зі сторонніми

продавцями. Через це ефективність підприємства залежить від якості внутрішніх процесів і від контролю зовнішніх учасників маркетингу.

Аналіз економічних показників засвідчив, що ТОВ «Розетка.УА» має значний масштаб діяльності. У 2025 році дохід підприємства становив 30 077 265 тис. грн, що підтверджує збереження високого обсягу реалізації. Водночас чистий фінансовий результат був від'ємним і становив 38 922 тис. грн збитку. Отже, основна проблема полягає не у недостатньому обсязі продажу, а у недостатній ефективності витратного контуру. Підприємство генерує значний потік доходу, але частина операційних витрат, пов'язаних зі збутом, логістикою, складом, поверненнями й сервісом, поглинає економічний результат.

Оцінка структури активів і джерел їх формування показала високу частку оборотних активів і значну залежність підприємства від поточних зобов'язань. Це є типовим для торговельної моделі з великим товарним обігом, проте створює підвищені вимоги до оборотності запасів, своєчасності розрахунків і стабільності грошового потоку. За умов низької чистої рентабельності навіть незначне зростання витрат на доставку, рекламу, оброблення повернень або сервіс може призвести до погіршення фінансового результату. Тому управління бізнес процесами має бути орієнтоване на контроль питомих витрат, а не лише на збільшення доходу.

Аналіз основних бізнес процесів підприємства за 2023–2025 роки дав змогу встановити, що продажний процес забезпечує стабільно високий обсяг замовлень, але його фінансова віддача обмежується високою витратністю операційного циклу. Закупівельно складський процес має значення для оборотності запасів і доступності товарів у каталозі. Логістично сервісний процес визначає строки виконання замовлень, рівень повернень і навантаження на клієнтську підтримку. Маркетинговий процес розширює асортимент, але потребує постійного контролю продавців, строків виконання,

якості товарних описів і відповідності фактичної наявності товарів даним цифрової платформи.

Оцінка проблем функціонування бізнес процесів за 2025 рік показала, що найбільш уразливими зонами є витрати на збут, повернення товарів, сервісні звернення, недостатня автоматизація оновлення залишків, проблемні замовлення продавців маркетплейсу та низька чиста рентабельність продажу. Витрати на збут на одне замовлення становили 180,0 грн, а чистий результат на одне замовлення був від'ємним.

У роботі встановлено, що проблема повернень і сервісних звернень має не лише організаційний, а й економічний характер. Повернення збільшують витрати на зворотну логістику, повторне приймання товару, перевірку стану, повторне розміщення на складі або списання. Сервісні звернення збільшують навантаження на операторів, продовжують цикл обслуговування замовлення й погіршують сприйняття сервісу покупцем.

За результатами інтегральної оцінки проблемності визначено, що найвищий рівень ризику має фінансовий контроль процесів, оскільки саме він відображає кінцевий вплив усіх операційних недоліків на прибутковість. Значний рівень проблемності мають складська комплектація, доставка і видача, повернення, клієнтський сервіс та управління зобов'язаннями. Менш проблемним напрямом є використання персоналу, оскільки дохід на одного працівника залишається високим.

У роботі розроблено пропозиції щодо удосконалення бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА». Запропоновано впровадити панель контролю обробки, комплектації та видачі замовлень; установити ліміти витрат на одне замовлення; уточнити товарні картки й причини повернень; розширити автоматичний обмін залишками між складом, сайтом і продавцями; запровадити рейтинг продавців маркетплейсу; розвивати самообслуговування покупців; посилити ABC аналіз запасів; установити мінімальну операційну

маржу за товарними категоріями. Ці заходи спрямовані на скорочення операційних витрат і підвищення контрольованості процесів.

Орієнтовний кошторис програми оптимізації становить 36 000 тис. грн. Основні витрати запропоновано спрямувати на аналітичну панель контролю замовлень, інтеграцію залишків і статусів, модуль контролю повернень, рейтинг продавців маркетплейсу, розширення самообслуговування клієнтів, навчання персоналу, аудит товарних карток і технічну підтримку впровадження. Обсяг кошторису є обґрунтованим, оскільки він не передбачає будівництва нових складів або суттєвого розширення мережі, а орієнтований на вдосконалення вже наявних цифрових та організаційних інструментів.

Прогноз ефективності на 2026–2028 роки показав, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити поступове поліпшення фінансово операційних результатів. Очікується зниження частки витрат на збут у доході з 19,12 % у 2025 році до 16,10 % у 2028 році, скорочення рівня повернень з 5,8 % до 4,8 %, зменшення сервісних звернень на 100 замовлень з 14,8 до 11,6, підвищення частки автоматизованого оновлення залишків з 79,0 % до 91,0 %. Ці показники мають забезпечити перехід від збитку 2025 року до позитивного фінансового результату у 2026 році та подальше підвищення прибутковості у 2027–2028 роках.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані для підвищення ефективності бізнес процесів підприємств електронної комерції, які працюють із великим товарним каталогом, маркетплейсною моделлю, розгалуженими каналами доставки й високою кількістю клієнтських звернень. Для ТОВ «Розетка.УА» ці пропозиції спрямовані на зниження питомих витрат, підвищення точності даних, скорочення повернень, посилення контролю продавців і стабілізацію фінансового результату.

Отже, результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що оптимізація бізнес процесів ТОВ «Розетка.УА» має здійснюватися через

посилення процесного контролю, цифровізацію операційних даних, управління витратами на одне замовлення, поліпшення якості товарної інформації, підвищення дисципліни продавців маркетплейсу та розвиток інструментів самообслуговування покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20> (дата звернення: 26.04.2026).
6. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-15. (дата звернення: 26.04.2026).
7. Воржакова Ю. П., Пермінова С. Optimization of Business Processes of Enterprises on the Basis of Industry 4.0 in the Conditions of Martial Law. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.5.26. (дата звернення: 26.04.2026).
8. Головка О. В., Ткаченко Ф. В. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 62–71. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.62.62-71. (дата звернення: 26.04.2026).
9. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.25. (дата звернення: 26.04.2026).

10. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216367. (дата звернення: 26.04.2026).
11. Дубель М., Гоцуляк М., Біла І. Переваги використання електронної комерції в країнах, що розвиваються. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-8. (дата звернення: 26.04.2026).
12. Жуковська В., Климанський В. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-69. (дата звернення: 26.04.2026).
13. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-52. (дата звернення: 26.04.2026).
14. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-18. (дата звернення: 26.04.2026).
15. Калугіна Н. А. Адаптивна модель розвитку електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 298–304. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-9-298-304. (дата звернення: 26.04.2026).
16. Кириченко А. В., Березовська Л. О. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-16. (дата звернення: 26.04.2026).
17. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 148–153. DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.286988. (дата звернення: 26.04.2026).
18. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу:

теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-107. (дата звернення: 26.04.2026).

19. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 63–70. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10. (дата звернення: 26.04.2026).

20. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 3(29). С. 97–104. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.12. (дата звернення: 26.04.2026).

21. Мірошник Р., Артимишин Ю., Скабара І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-100. (дата звернення: 26.04.2026).

22. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-74. (дата звернення: 26.04.2026).

23. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 10–17. DOI: 10.26642/ema-2021-4(98)-10-17. (дата звернення: 26.04.2026).

24. Олійник Т. І., Костина К. А. Цифрове планування в торгівлі: методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 242–250. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-242-250. (дата звернення: 26.04.2026).

25. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5(263). С. 65–72. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72. (дата звернення: 26.04.2026).

26. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business Performance Management». *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип. 1(06). С. 48–52. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-6-9. (дата звернення: 26.04.2026).
27. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2020. № 6(117). С. 89–95. DOI: 10.32840/1814-1161/2020-6-14. (дата звернення: 26.04.2026).
28. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: *Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 41–46. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-8. (дата звернення: 26.04.2026).
29. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-47. (дата звернення: 26.04.2026).
30. Соколова Н. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-27. (дата звернення: 26.04.2026).
31. Щитов Д., Мормуль М. Структурно-функціональні перетворення бізнес-процесів у сфері електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-57. (дата звернення: 26.04.2026).
32. Ahmad T., Van Looy A. Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 17. Article 6827. DOI: 10.3390/su12176827. (дата звернення: 26.04.2026).
33. Antonucci Y. L., Fortune A., Kirchmer M. An Examination of Associations between Business Process Management Capabilities and the Benefits of Digitalization: All Capabilities Are Not Equal. *Business Process Management*

Journal. 2021. Vol. 27, № 1. P. 124–144. DOI: 10.1108/BPMJ-02-2020-0079. (дата звернення: 26.04.2026).

34. Badakhshan P., Wurm B., Grisold T., Geyer-Klingenberg J., Mendling J., vom Brocke J. Creating Business Value with Process Mining. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2022. Vol. 31, № 4. Article 101745. DOI: 10.1016/j.jsis.2022.101745. (дата звернення: 26.04.2026).

35. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, № 3. P. 238–259. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1718007. (дата звернення: 26.04.2026).

36. Gupta S., Kushwaha P. S., Badhera U., Chatterjee P., Santibanez Gonzalez E. D. R. Identification of Benefits, Challenges, and Pathways in E-Commerce Industries: An Integrated Two-Phase Decision-Making Model. *Sustainable Operations and Computers*. 2023. Vol. 4. P. 200–218. DOI: 10.1016/j.susoc.2023.08.005. (дата звернення: 26.04.2026).

37. Kerpedzhiev G. D., König U. M., Röglinger M., Rosemann M. An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63, № 2. P. 83–96. DOI: 10.1007/s12599-020-00637-0. (дата звернення: 26.04.2026).

38. Putra H., Mahendrawathi E. R. The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 234. P. 829–836. DOI: 10.1016/j.procs.2024.03.069. (дата звернення: 26.04.2026).

39. Risberg A. A Systematic Literature Review on E-Commerce Logistics: Towards an E-Commerce and Omni-Channel Decision Framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022. Vol. 33, № 1. P. 67–91. DOI: 10.1080/09593969.2022.2089903. (дата звернення: 26.04.2026).

40. Saidane M., Hassani A., Ayachi Ghannouchi S. DT4BPM: A Proposed Approach for Combining Digital Transformation and Business Process Management. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 239. P. 2030–2037. DOI: 10.1016/j.procs.2024.06.389. (дата звернення: 26.04.2026).

41. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering Digital Transformation through Business Process Management: Investigating Alignments, Goals, Orchestration, and Roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16, № 1. P. 41–74. DOI: 10.7341/20201612. (дата звернення: 26.04.2026).

42. Szelaḡowski M., Lupeikiene A. Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informatica*. 2020. Vol. 31, № 3. P. 579–595. DOI: 10.15388/20-INFOR429. (дата звернення: 26.04.2026).

43. Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*. 2024. Vol. 15, № 11. Article 724. DOI: 10.3390/info15110724. (дата звернення: 26.04.2026).

44. Truong B. Q., Nguyen-Duc A., Van N. T. C. A Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: *A Bibliometric Approach*. *Software*. 2023. Vol. 2, № 3. P. 377–399. DOI: 10.3390/software2030018. (дата звернення: 26.04.2026).

45. OpenDataBot. ТОВ «Розетка.УА» : відомості про юридичну особу. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення: 26.04.2026).

46. ROZETKA. Про нас. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/> (дата звернення: 26.04.2026).

47. ROZETKA Маркетплейс. API. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p282-api-start.html> (дата звернення: 26.04.2026).

48. ROZETKA Маркетплейс. Особистий кабінет продавця на ROZETKA Маркетплейс. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p278-personal-account.html> (дата звернення: 26.04.2026).

49. ROZETKA Маркетплейс. Початок роботи на ROZETKA Маркетплейс. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p270-start-partnership.html> (дата звернення: 26.04.2026).

50. ROZETKA Маркетплейс. Продавати на ROZETKA Маркетплейс. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p255-for-new-seller.html> (дата звернення: 26.04.2026).

51. ROZETKA Маркетплейс. Способи оплати. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p243-payments.html> (дата звернення: 26.04.2026).

52. ROZETKA Маркетплейс. Створення замовлення. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p238-create-order.html> (дата звернення: 26.04.2026).

53. ROZETKA Маркетплейс. Як стати продавцем маркетплейсу ROZETKA. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p277-start-selling.html> (дата звернення: 26.04.2026).

54. ТОВ «Розетка.УА». Публічна інформація. Фінансова звітність. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 26.04.2026).

55. ТОВ «Розетка.УА». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).

56. ТОВ «Розетка.УА». Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://rozetka.report/reports/rozetkareport2024.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).

57. Iershova, N.Y., Portna, O.V., Davydov, D., Krivokapic, R., Delibasic, M. Financial Stability of Small and Medium-Sized Businesses in a Crisis Economy: the Determinants of Management. *Montenegrin Journal of Economics*, 2024. Vol. 20, No. 2, pp. 159-172. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2024.20-2.13> (дата звернення: 26.04.2026)

58. Iershova N. Y., Portna O. V., Nikiforov A. A., Tereshchenko D. A., Tkachenko M. O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches.

Montenegrin Journal of Economics. 2025. Vol. 21, No. 3. pp. 209-224.
<https://doi.org/10.14254/1800-5845/2025.21-3.16> (дата звернення: 26.04.2026)

59. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko, D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17, №. 1, pp. 151-163.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1 – Фінансові показники діяльності підприємства

Показник	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022
Дохід	32450145421 ₴	30 077 265 000 ₴	29 742 571 000 ₴	25 463 875 000 ₴	18 388 104 000 ₴
Зміна доходу	+7.89%	+1.13%	+16.80%	+38.48%	-13.15%
Чистий прибуток		-38 922 000 ₴	16 305 000 ₴	12 016 000 ₴	119 062 000 ₴
Рентабельність		-0.13%	0.05%	0.05%	0.65%
Активи		4 383 708 000 ₴	5 232 010 000 ₴	4 858 167 000 ₴	3 642 299 000 ₴
Зобов'язання		4 173 764 000 ₴	4 891 814 000 ₴	4 451 973 000 ₴	3 282 282 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування		45 017 ₴	57 761 ₴	52 312 ₴	28 364 ₴
Кількість працівників		944	940	800	923
Дохід на працівника		31 861 510 ₴	31 641 033 ₴	31 829 844 ₴	19 922 106 ₴