

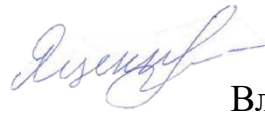
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОРМУВАННІ  
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ E-COMMERCE»

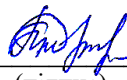
Виконала: здобувачка 2 курсу,  
групи ЕЖз-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Бізнес-менеджмент»



Влада ЯЦЕНКО

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
канд. екон. наук, доцент



Ірина ТЕРНОВА

(підпис)

Рецензент: д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
і публічного адміністрування  
Харківського національного  
університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
Наталія КОНДРАТЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки і менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Бізнес-менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

«10» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ Яценко Влади Дмитрівни \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення управлінських рішень у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії в e-commerce» керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» листопада 2025 року № 2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність та роль управлінських рішень у стратегічному розвитку компаній; визначити поняття клієнтоорієнтованості та її значення для e-commerce бізнесу; охарактеризувати загальну характеристику діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її позиції на українському ринку електронної комерції; проаналізувати управлінські рішення у формуванні ринкової та клієнтоорієнтованої стратегії на українському ринку; визначити проблеми та виклики у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка змісту кваліфікаційної роботи магістра та його узгодження із науковим керівником, ознайомлення із літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу за рекомендаціями наукового керівника. Робота над дослідницько-аналітичним розділом кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу за рекомендаціями наукового керівника. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу за рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу і висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Фінальне доопрацювання кваліфікаційної роботи за рекомендаціями наукового керівника, подання роботи на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

## 5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Влада ЯЦЕНКО

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В E-COMMERCE.....	8
1.1 Сутність та роль управлінських рішень у стратегічному розвитку компаній.....	8
1.2 Поняття клієнтоорієнтованості та її значення для e-commerce бізнесу.....	18
1.3 Моделі та інструменти формування клієнтоорієнтованої стратегії в електронній комерції.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КОМПАНІЇ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	29
2.2. Аналіз управлінських рішень у формуванні ринкової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на українському ринку.....	38
2.3. Проблеми та виклики у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	50
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості.....	50
3.2. Інноваційні інструменти та цифрові технології для підвищення рівня клієнтоорієнтованості .....	54
3.3. Напрями реалізації клієнтоорієнтованої стратегії.....	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ринок електронної комерції в Україні в останнє десятиріччя демонструє стійку динаміку розвитку, що зумовлено цифровізацією бізнес-процесів, зростанням рівня користування інтернетом населення та зміною споживчих звичок. Поряд із цим спостерігається посилення конкуренції між національними й міжнародними гравцями ринку, що вимагає від компаній більшої клієнтоорієнтованості та гнучких управлінських рішень. Клієнтоорієнтована стратегія стає не лише інструментом підвищення лояльності споживачів, а й важливим чинником стійкості бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності.

У працях сучасних українських дослідників, зокрема О Таран-Лала, К. Сухорук, І. Шульженко, Л. Шевченко, Ю. Різник, розглядається питання клієнтоорієнтованості бізнесу, цифрової трансформації підприємств, інноваційних форм електронної комерції та ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Проте у вітчизняній літературі проблематика прийняття та удосконалення управлінських рішень у сфері формування клієнтоорієнтованих стратегій у сегменті e-commerce висвітлена лише частково, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень та пошуку практичних рішень.

Особливої уваги заслуговує досвід компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», яка є лідером українського ринку електронної комерції. Її стратегічні управлінські рішення – трансформація з інтернет-магазину у маркетплейс, запуск власної доставки, розвиток мобільного застосунку, а також адаптація до умов воєнного часу – стали прикладом клієнтоорієнтованих практик, що дозволили не лише зберегти, а й зміцнити ринкові позиції.

*Мета дослідження* – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень у процесі формування та реалізації ефективної клієнтоорієнтованої стратегії e-commerce.

*Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:*

- розкрити сутність та роль управлінських рішень у стратегічному розвитку компаній;
- визначити поняття клієнтоорієнтованості та її значення для e-commerce бізнесу;
- охарактеризувати загальну характеристику діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її позиції на українському ринку електронної комерції;
- проаналізувати управлінські рішення у формуванні ринкової та клієнтоорієнтованої стратегії на українському ринку;
- визначити проблеми та виклики у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та реалізації клієнтоорієнтованої стратегії в сфері електронної комерції.

*Предмет дослідження* – сукупність управлінських рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА», спрямованих на підвищення клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності на українському ринку електронної комерції.

У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, статистичний аналіз, SWOT, PESTEL, аналіз конкурентів, методи стратегічного менеджменту, а також системний підхід до дослідження управлінських рішень.

*Елементи науково новизни дослідження* є в обґрунтуванні напрямів удосконалення управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню клієнтоорієнтованості підприємств e-commerce. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку цифрових сервісів і персоналізації клієнтського досвіду.

*Практична значущість роботи* полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності компаній, що працюють у сфері e-commerce, зокрема для оптимізації управлінських процесів, підвищення клієнтської

лояльності та зміцнення ринкових позицій в умовах посиленої конкуренції та економічної нестабільності.

*Апробація результатів роботи.* Основні результати дослідження, висновки та рекомендації було апробовано шляхом участі у ІХ міжнародній студентській конференції «РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА ТА НАУКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ» (м. Тернопіль, 31 жовтня 2025 року). Опубліковані тези доповіді на тему: «Удосконалення управлінських рішень у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії e-commerce».

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В E-COMMERCE

### 1.1. Сутність та роль управлінських рішень у стратегічному розвитку компаній

Управлінські рішення є одними з ключових елементів стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме вони визначають напрями діяльності та забезпечують ефективний розподіл ресурсів для досягнення довгострокових цілей. Прийняття таких рішень базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування компанії, врахуванні потенційних ризиків та можливостей. У системі стратегічного управління управлінські рішення відіграють роль інструмента своєчасної реакції на зміни бізнес-середовища та коригування обраної стратегії відповідно до нових умов. Це може включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів, розвиток нових продуктів та сервісів, а також адаптацію маркетингових стратегій під поведінку споживачів [41].

Для оцінки ефективності управлінських рішень важливим є не тільки досягнення конкретних завдань, а й їх здатність сприяти реалізації стратегічних пріоритетів підприємства. Узгодженість рішень зі стратегією та місією компанії підвищує ефективність її функціонування і зміцнює конкурентні позиції на динамічному ринку.

Науковці пропонують різні підходи до розуміння поняття «управлінське рішення». Перший підхід розглядає його як процес, який включає три стадії: розроблення, прийняття та реалізацію [7]. Другий підхід визначає управлінське рішення як акту вибору, реалізованого відповідно до встановлених правил і процедур [43;52]. Третій підхід говорить про рішення як кінцевий результат вибору, тобто усвідомлену дію, яка спирається на наявності альтернатив, взаємопов'язаних цілей і мотивацій особи, яка приймає рішення [18;27].

Для сфери e-commerce найбільш прийнятний є третій підхід, оскільки діяльність у e-commerce передбачає прийняття швидких рішень на основі аналізу альтернатив і поведінки споживачів, а також постійне коригування стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі. Наприклад, вибір між різними каналами просування, змінами асортименту чи оптимізацією логістики вимагає усвідомленого вибору та врахування динаміки споживчого попиту. Водночас перший підхід до процесуальної моделі корисний для організації системного впровадження рішень, а другий підхід більш застосовний для регламентованих внутрішніх процедур, наприклад, при автоматизованих транзакціях або внутрішньому контролю фінансів.

Таким чином, у контексті e-commerce управлінське рішення треба розглядати як інтеграцію усвідомленого вибору та практично реалізації, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості на цифровому ринку. Узагальнені характеристики трьох підходів доцільно подати в аналітичній таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор(и)	Сутність поняття «управлінське рішення»	Пояснення
Рішення як процес	Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М.	Сукупність послідовних дій, що реалізуються у рамках управлінського циклу через певні процедури та забезпечують вплив у системі менеджменту з метою досягнення цілей або розв'язання проблемних ситуацій.	Корисний для структурованого управління процесами в e-commerce, зокрема для оптимізації логістики, управління запасами та інтеграції нових технологій.
	Онофрійчук О.В.	Підсумок аналізу та економічного обґрунтування, що передбачає вибір найбільш доцільної альтернативи із множини можливих шляхів досягнення поставленої мети.	Застосовується при виборі постачальників, платформ для продажу та оптимізації витрат на рекламу.

## Продовження табл. 1.1

Ознака систематизації	Автор(и)	Сутність поняття «управлінське рішення»	Пояснення
Рішення як акт вибору	Mintzberg H, Raisinghani D., Theoret A.	Рішення як процес включає ідентифікацію проблеми, генерацію альтернатив, оцінку та реалізацію.	В e-commerce підхід дозволяє структурувати процес ухвалення рішень щодо стратегій продажу та розвитку продуктів.
	Шульженко І.В.	Вольовий акт суб'єкта управління, спрямований на вплив і координацію діяльності організації з метою досягнення визначених цілей.	В e-commerce проявляється у виборі маркетингових стратегій, каналів продажу та управлінні взаємовідносинами з клієнтами.
	Шоробура І.	Процес вибору альтернативи, який здійснюється управлінцем у межах його компетенцій та посадових повноважень, орієнтований на досягнення цілей підприємства.	Актуальний при прийнятті рішень щодо ціноутворення, асортименту та технологічних рішень.
	Herbert A. Simon	Рішення – акт вибору серед обмеженої множини альтернатив із урахуванням обмеженої раціональності.	У e-commerce підхід допомагає враховувати обмежені ресурси та швидко приймати рішення, наприклад щодо рекламних кампаній.
Рішення як результат вибору	Лисенко В.В. Кондратюк Н.В. Пронська В.В.	Результат аналітичного вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є визначення конкретного варіанта дій серед можливих альтернатив, спрямованого на досягнення цілей управління.	Відоображається у результатах аналізу ефективності маркетингових кампаній, конверсії на вебсайті та задоволеності клієнтів.
	Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О.	Підсумок творчого аналізу проблемної ситуації, що передбачає вибір методів, засобів і шляхів її розв'язання відповідно до стратегічних завдань системи менеджменту.	Використовується для розробки інноваційних рішень, персоналізації контенту та адаптації до змінних потреб споживачів.
	Davenport, Harris	Рішення як результат включає використання аналітики та даних для ухвалення оптимальних управлінських рішень.	У e-commerce застосовується для Data-Driven Decision Making: оптимізація продажів, управління запасами та персоналізація маркетингу.

Джерело: систематизовано автором [7;18;21;27;41;43;52;54]

У контексті e-commerce різні підходи до прийняття управлінських рішень проявляються по-різному залежно від рівня цифрової зрілості бізнесу та його адаптивності до технологічних змін. Розгляд рішення як процесу має очевидні переваги, він сприяє систематизації бізнес-процесів, підвищує передбачуваність управлінських дій і дозволяє налагодити ефективну взаємодію між відділами, особливо у сферах логістики, автоматизації та інтеграції торгових платформ. Водночас цей підхід часто виявляється пасивним для динамічного середовища e-commerce, де цикли прийняття рішень скорочуються до годин, а не днів чи тижнів. Надмірна структурованість може уповільнювати реакцію компанії на коливання попиту чи зміни поведінки споживачів, що є критичним у висококонкурентному цифровому просторі.

Підхід, за яким рішення розглядається як акт вибору, є більш гнучким, адже він фокусується на швидкому визначенні найефективніших альтернатив в умовах невизначеності. Саме такий підхід найкраще працює при розробці маркетингових кампаній, коригуванні цінової політики чи виборі технологічних партнерів. Однак його обмеження полягає у впливі людського фактора – суб'єктивності менеджерів, які часто приймають рішення на основі інтуїції або неповної інформації. У швидкоплинному цифровому середовищі, обмежена раціональність може призвести як до інноваційних проривів, так і до стратегічних помилок.

Найбільш релевантним для сучасного онлайн-бізнесу є трактування управлінського рішення як результату вибору, що спирається на аналітичну обробку даних. Data-Driven підхід дозволяє не лише фіксувати зміни у поведінці користувачів, а й прогнозувати їх, оптимізуючи маркетингові стратегії та конверсійні воронки. Власне, ефективність таких рішень визначається не стільки глибиною аналітики, скільки здатністю компанії оперативно трансформувати отримані інсайти у конкретні дії. Тобто аналітика має сенс лише тоді, коли дані перетворюються на практичні управлінські рішення, що безпосередньо впливають на клієнтський досвід і прибутковість бізнесу.

Таким чином, до ключових характеристик управлінського рішення в системі e-commerce можна віднести:

- наявність кількох альтернативних варіантів дій, які враховують як і внутрішні можливості, так і зовнішні ризики;
- орієнтацію на конкретну стратегічну мету, яка відповідає цінностями бренду та очікуваннями цільової аудиторії;
- прийняття рішення компетентною особою, яка здатна не лише ухвалити, а й адаптувати його у процесі реалізації з урахуванням нових даних [10].

Процес формування управлінського рішення у цифровому бізнесі дедалі частіше набуває циклічного характеру. Він не обмежується класичною послідовністю етапів від постановки проблеми до контролю результатів, а передбачає безперервний моніторинг показників ефективності, коригування рішень і тестування нових підходів у режимі реального часу. Це перетворює прийняття рішень із лінійного процесу на динамічну систему зворотного зв'язку, де кожен результат стає підґрунтям для наступного рішення.

З огляду на це, управлінські рішення є не лише інструментом досягнення стратегічних цілей, а й ключовим чинником розвитку самої організації. Їх якість безпосередньо впливає на здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність, оптимізувати ресурси та ефективно реагувати на турбулентність ринку. Критично важливо, щоб процес прийняття рішень поєднував стратегічне бачення з реальним становищем, тобто ґрунтувався на даних, але не втрачав гнучкість і підприємницьку інтуїцію.

У сфері e-commerce класифікація управлінських рішень відображає взаємозв'язок між рівнем впливу, часовим горизонтом та новизною. Стратегічні та довгострокові рішення: визначають напрямки розвитку платформи та впровадження інновацій тоді як тактичні та середньострокові оптимізують маркетинг, асортимент і ціноутворення. Оперативні та ситуативні рішення важливі для швидкого реагування на зміни попиту чи технічні збої, а локальні та часткові – для ефективності окремих підрозділів.

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види управлінських рішень
За рівнем значимості та масштабом впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні;</li> <li>– тактичні;</li> <li>– оперативні;</li> <li>– ситуативні (миттєві).</li> </ul>
За часовим горизонтом реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– довгострокові;</li> <li>– середньострокові;</li> <li>– короткострокові.</li> </ul>
За сферою застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальноорганізаційні (глобальні);</li> <li>– галузеві;</li> <li>– локальні (приватні).</li> </ul>
За участю у трансформаційних процесах підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексні (загальні);</li> <li>– часткові (локальні);</li> <li>– індивідуальні.</li> </ul>
За способом розроблення та впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– структуровані;</li> <li>– частково структуровані;</li> <li>– неструктуровані; хаотичні.</li> </ul>
За рівнем новизни та глибиною змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– традиційні;</li> <li>– інноваційні;</li> <li>– радикальні.</li> </ul>
За характером інформаційного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повністю визначені (фіксовані);</li> <li>– з елементами невизначеності;</li> <li>– прийняті за умови обмеженої інформації.</li> </ul>

*Джерело: створено автором на основі [34]*

Структуровані рішення підходять для автоматизації процесів, частково структуровані – для нових функцій, а неструктуровані для тестування інновацій. Традиційні рішення підтримують стабільність, інноваційні, персоналізацію та оптимізацію взаємодії з клієнтами, радикальні формують нові бізнес-моделі. Характер інформаційного забезпечення визначає здатність приймати рішення в умовах невизначеності та оперативно адаптуватися до ринку.

Отже, управлінські рішення виступають важливим інструментом у забезпеченні стратегічного розвитку, оскільки сприяють підвищенню стійкості та результативності функціонування підприємства в умовах постійних змін конкурентного середовища (рис. 1.1).

Управлінські рішення та механізм стратегічного управління розвитком підприємства становлять взаємопов'язані елементи, які у комплексі забезпечують ефективне формування та реалізацію стратегії його діяльності. Однак на практиці цей взаємозв'язок часто виявляється не настільки

гармонійним, як у теоретичних моделях. Часто керівники орієнтуються на короткострокові результати, ігноруючи довгострокові стратегічні пріоритети, що призводить до дисбалансу між оперативними та стратегічними рішеннями.

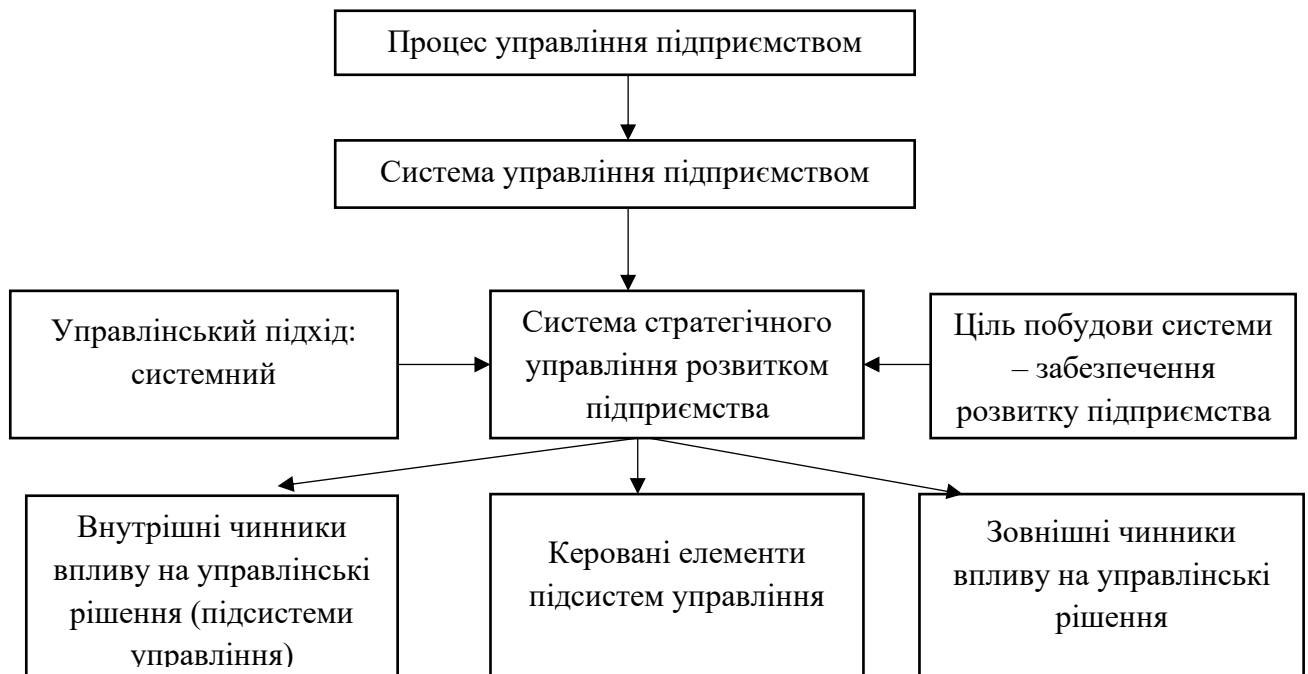


Рисунок 1.1 – Зв'язок процесу управління і системи стратегічного управління розвитком

*Джерело: створено автором на основі [39]*

Побудова системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства має розглядатися не лише як формальна сукупність узгоджених рішень і управлінських дій, а як динамічний процес, у якому ключову роль відіграє здатність менеджменту адаптуватися до непередбачуваних змін ринку. Використання інструментів стратегічного менеджменту, фінансово-економічних та виробничо-технологічних методів ефективно лише тоді, коли підприємство має налагоджені внутрішні комунікації, чітку систему відповідальності та реалістичне бачення власних конкурентних переваг.

На сучасному етапі розвитку економіки, коли зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю, сам механізм стратегічного управління потребує постійного оновлення. Необхідним є перехід від

декларативного планування до побудови гнучкої, аналітично обґрунтованої системи прийняття рішень, здатної оперативно реагувати на зміни у технологічних трендах, поведінці споживачів і діях конкурентів. Таким чином, ефективність стратегічного управління визначається не лише якістю прийнятих рішень, а й здатністю підприємства швидко адаптуватися та навчатися у процесі їх реалізації [5].

У структурі стратегічного розвитку можна виокремити чотири основні сфери прийняття управлінських рішень, які відображено на рис. 1.2.

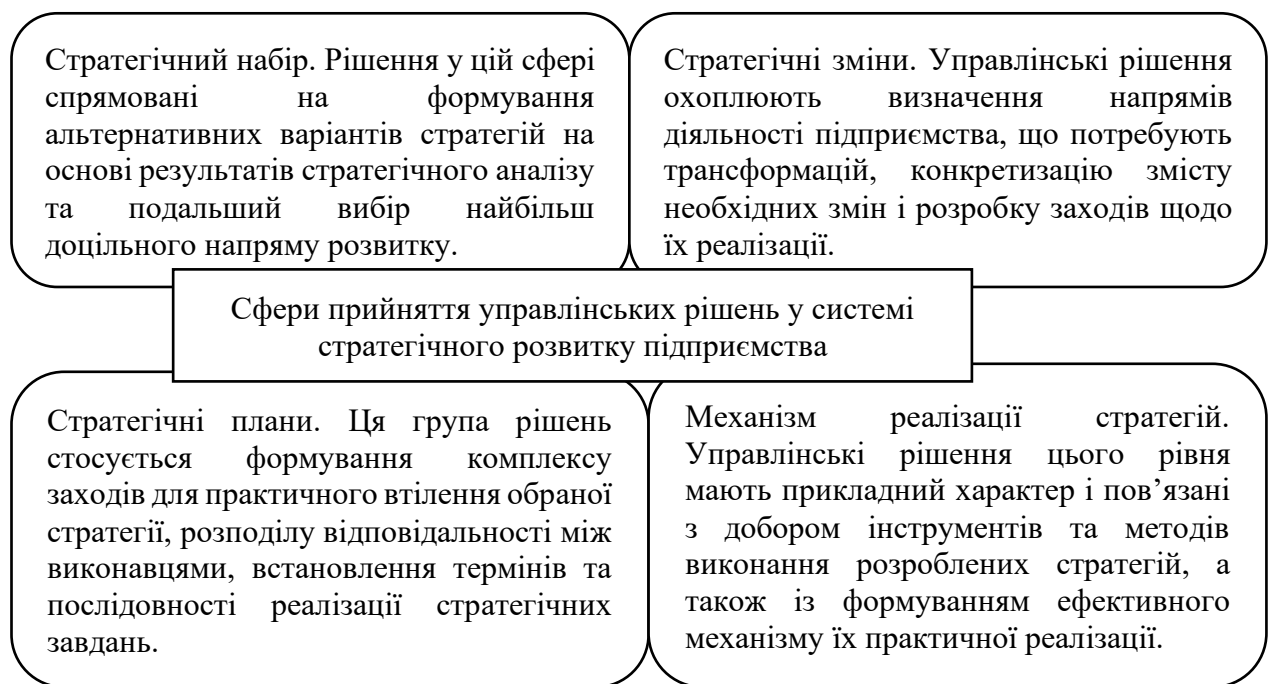


Рисунок 1.2 – Сфери прийняття рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

*Джерело: створено автором на основі [7]*

Прийняття управлінських рішень у системі стратегічного розвитку підприємства є ключовим елементом діяльності керівництва, адже саме від якості таких рішень залежить здатність організації не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку. У сучасних умовах високої нестійкості ринку та нестабільного зовнішнього середовища управлінські рішення дедалі частіше виступають не просто інструментом реагування, а механізмом стратегічного випередження конкурентів.

Процес прийняття управлінських рішень відрізняється складністю, оскільки вимагає одночасного врахування економічних, соціальних, технологічних і навіть психологічних аспектів управління. Недостатньо лише обрати «правильну» альтернативу, а необхідно розуміти, як вона впишеться в загальну систему стратегічних цілей підприємства, наскільки відповідає його ресурсним можливостям і чи готовий персонал до її реалізації.

Процес прийняття управлінських рішень також передбачає оцінку ризиків та потенційних наслідків для різних зацікавлених сторін, що потребує комплексного аналізу та прогнозування. Важливим є не лише вибір альтернативи, а й забезпечення ефективної комунікації та мотивації команди для успішної реалізації прийнятого рішення.

Для того щоб управлінські рішення були дієвими, до процесу їх розроблення треба дотримуватися низки вимог:

- врахування інформаційних сигналів, означає аналіз широкого кола ключових, які можуть вказувати на необхідні зміни або корекції дій;
- відповідність управлінському завданню, тобто рішення повинно не лише формально відповідати поставленій меті, а й реально допомагати досягненню поставлених завдань;
- обґрунтованість, означає, що рішення базується на детальному аналізі даних, а не на здогадках керівника;
- чіткість і структурованість, визначення відповідальних осіб, строків і критеріїв оцінки результату забезпечує прозорість реалізації рішення;
- урахування впливових факторів які важливі для розуміння нових технологій і трендів, та дають переваги компанії;
- дотримання нормативних вимог, рішення повинно відповідати закону, щоб уникнути проблем і підтримати довіру;
- орієнтація на досвід минулих періодів, бо попередні помилки слід розглядати не як невдачі, а як навчальні кейси, для підвищення якості нових рішень;

- максимізація ефекту, тобто будь-яке стратегічне рішення повинно бути спрямоване на досягнення найкращого результату за наявною кількістю ресурсів;
- контроль за виконанням, бо навіть найкраще рішення втрачає сенс без системного моніторингу й оперативного коригування;-
- відповідність загальним принципам управління, бо системність, узгодженість і результативність залишаються основними критеріями ефективності.

На практиці жодне підприємство не здатне повністю уникнути суб'єктивізму у прийнятті рішень. Часто керівники орієнтуються не лише на аналітичні показники, а й на інтуїцію або політичні інтереси усередині організації. Це створює ризики упередженості, але водночас може стати джерелом інновацій, коли нестандартні управлінські рішення відкривають нові можливості розвитку.

Критично оцінюючи традиційні підходи до процесу прийняття рішень, варто зазначити, що класична модель раціональної послідовності етапів, від усвідомлення проблеми до контролю результатів, у реальних умовах рідко реалізується повністю. Багато сучасних підприємств, особливо в умовах нестабільності ринку, змушені діяти в режимі постійного коригування стратегій. Тобто прийняття рішень набуває циклічного, а не лінійного характеру: нова інформація постійно змінює вихідні припущення, а це вимагає гнучкості й адаптивності від управлінської команди.

Отже, управлінські рішення у стратегічному розвитку підприємства виконують не лише функцію вибору альтернативи, а й формують культуру мислення організації. Вони відображають рівень професіоналізму менеджменту, його здатність мислити системно, передбачати ризики та оцінювати наслідки. Крім того, такі рішення створюють основу для стабільного розвитку, сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

## 1.2. Поняття клієнтоорієнтованості та її значення для e-commerce бізнесу

У сучасних умовах цифрової економіки, коли конкуренція в електронній комерції виходить далеко за межі національних ринків, клієнтоорієнтованість перетворюється на один із визначальних чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для компаній дедалі більшого значення набуває не сам факт продажу, а здатність вибудовувати тривалі, взаємовигідні відносини зі споживачем, що базуються на розумінні його потреб, поведінки та життєвих цінностей.

Якщо у вітчизняній науковій літературі клієнтоорієнтованість здебільшого розглядається як стратегічна концепція управління, спрямована на задоволення потреб споживачів і формування їхньої лояльності, то в сучасних зарубіжних дослідженнях поняття набуло більш комплексного змісту. Зокрема Ф. Котлер розглядає цей підхід як філософію створення споживчої цінності, у центрі якої це формування унікального досвіду взаємодії клієнта з брендом [16].

Варто сказати, що українські автори часто акцентують увагу на організаційних аспектах клієнтоорієнтованості – стандартах сервісу, побудові системи лояльності, впровадженні CRM-технологій. Натомість у зарубіжних підходах наголос робиться на поведінковій аналітиці, використанні великих даних та емоційному інтелекті бренду, що дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, а й передбачати їх. Таким чином, сучасна клієнтоорієнтованість виходить за межі традиційного маркетингу та стає інтегрованою частиною стратегічного управління.

З огляду на це, клієнтоорієнтованість можна визначити як динамічну управлінську концепцію, що передбачає не лише фокусування діяльності підприємства на потребах клієнтів, а й системну трансформацію корпоративної культури, бізнес-процесів і системи прийняття рішень у напрямі створення споживчої цінності. У сучасних умовах саме здатність компанії адаптуватися до очікувань клієнтів і водночас зберігати власну стратегічну ідентичність визначає її потенціал стійкого розвитку [15].

Варто відзначити, що на практиці клієнтоорієнтованість часто зводиться до формального використання маркетингових інструментів, систем лояльності, швидкої підтримки чи персоналізованої реклами. Проте без глибокого усвідомлення потреб клієнта, без створення цілісної клієнтської культури всередині компанії такі дії залишаються поверховими і не формують справжньої лояльності. Тому реальна клієнтоорієнтованість – це не стільки технологічна чи комунікаційна перевага, скільки стратегічна компетенція управління, що вимагає довготривалих інвестицій у персонал, аналітику та побудову довіри.

Отже, клієнтоорієнтована стратегія може розглядатися як комплексна система, яка поєднує цифрові технології, аналітичні інструменти та гуманітарні аспекти взаємодії зі споживачем. Її практична реалізація ґрунтується на низці принципів, що визначають напрями ефективної взаємодії компанії зі своїми клієнтами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Базові принципи клієнтоорієнтованого підходу в e-commerce бізнесі

Принцип	Характеристика
Задоволення потреб клієнтів	Компанія повинна орієнтувати свою діяльність на виявлення, аналіз і повне задоволення потреб споживачів шляхом надання якісних, зручних і релевантних продуктів та послуг.
Активний зворотний зв'язок	Постійна комунікація з клієнтами, збір відгуків та пропозицій, що дає змогу швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах.
Індивідуальний підхід	Формування персоналізованих пропозицій на основі аналітики клієнтських даних, що підвищує рівень задоволеності та довіри до бренду.
Постійне вдосконалення	Безперервне оновлення процесів, сервісів і продуктів відповідно до очікувань клієнтів і тенденцій ринку, що забезпечує сталість конкурентних переваг.

*Джерело: створено автором на основі [44]*

Принципи клієнтоорієнтованого підходу є основою ефективної стратегії обслуговування клієнтів у сфері e-commerce. Вони сприяють формуванню лояльності споживачів, підвищенню рівня задоволеності та зміцненню конкурентних позицій компанії. Задоволення потреб клієнтів, активний

зворотний зв'язок, індивідуальний підхід та постійне вдосконалення процесів є невід'ємними складовими успішної онлайн-торгівлі ( рис. 1.3).

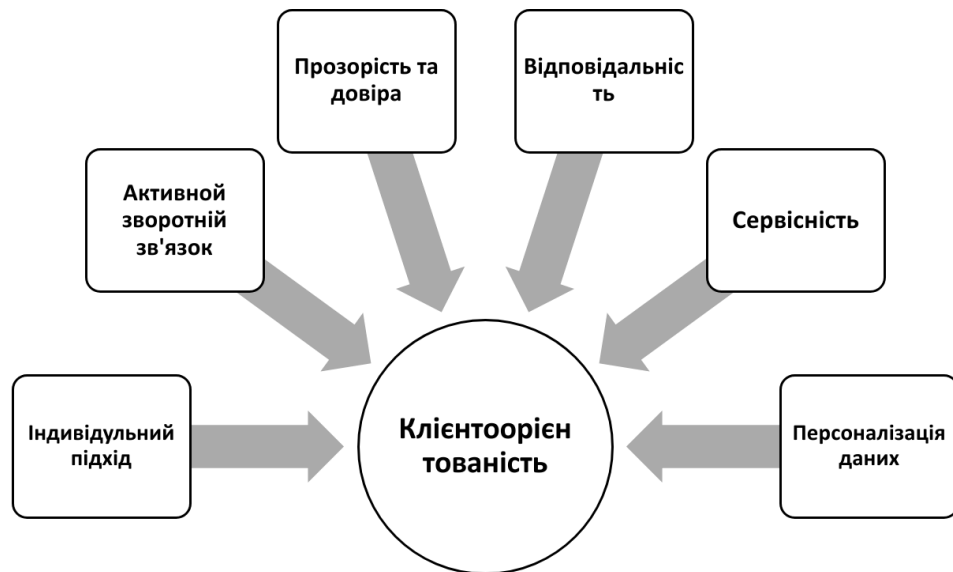


Рисунок 1.3 – Принципи клієнтоорієнтованості

*Джерело: створено автором.*

У практиці підприємницької діяльності виділяють два основних типи клієнтоорієнтованості, кожен з яких має свої специфічні особливості та цілі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні види клієнтоорієнтованості підприємства

Тип клієнтоорієнтованості	Сутність і характеристика
Клієнтоорієнтованість у сфері продажів	Передбачає створення умов, за яких покупець отримує продукт або послугу, що максимально відповідає його запиту. Орієнтована на формування довгострокових відносин через високу якість сервісу, гнучку комунікацію та після продажну підтримку.
Клієнтоорієнтованість у бізнес-процесах	Охоплює інтеграцію принципів орієнтації на клієнта в усі етапи діяльності компанії, від маркетингових досліджень і виробництва до логістики та сервісу. Такий підхід забезпечує системність у формуванні позитивного клієнтського досвіду.

*Джерело: створено автором на основі [36]*

Клієнтоорієнтованість у сфері продажів спрямована на безпосередню взаємодію з клієнтом і формування його лояльності через якісний сервіс та

персоналізовану комунікацію. Натомість клієнтоорієнтованість у бізнес-процесах має більш комплексний характер, оскільки інтегрує клієнтський підхід у всі функціональні сфери підприємства. Поєднання обох типів дозволяє забезпечити цілісність клієнтського досвіду та підвищити конкурентоспроможність компанії в середовищі e-commerce.

У цифрову епоху клієнтоорієнтованість стає стратегічною основою успіху компаній, що працюють у сфері електронної комерції. Онлайн-середовище не лише розширює можливості бізнесу, а й підвищує очікування споживачів: клієнт прагне швидкості, зручності, безпеки та персонального підходу. Саме тому для e-commerce компаній клієнтоорієнтованість набуває особливого значення – цифровий формат взаємодії відкриває безпрецедентні можливості для аналізу поведінки користувачів і створення індивідуалізованих пропозицій.

Завдяки використанню інтернет-платформ, мобільних застосунків, систем штучного інтелекту та аналітики великих даних компанії можуть не лише фіксувати транзакції, а й глибше розуміти логіку споживчих рішень. Такі технології дають змогу відстежувати клієнтські вподобання, прогнозувати майбутні потреби, формувати автоматизовані рекомендації й динамічно коригувати пропозиції відповідно до поведінки користувача. Однак надмірна автоматизація без якісного людського контролю може призвести до знеособлення сервісу, тому ключовим залишається баланс між технологічністю та емпатією у взаємодії з клієнтом [5].

Клієнтоорієнтована стратегія в e-commerce означає зміну управлінської логіки від фокусу на продукт до фокусу на споживача як основного стратегічного активу. Її фундаментом виступає:

- глибоке розуміння клієнтського досвіду та шляхів взаємодії з брендом;
- створення інтуїтивно зручного, швидкого та безпечного сервісу, який мінімізує зусилля клієнта під час купівлі;
- побудова омніканальної комунікації, синхронізованої присутності бренду в соціальних мережах, месенджерах, чат-ботах і на веб платформах;

- розвиток систем лояльності, спрямованих не лише на повторні покупки, а й на створення емоційної прив'язаності до бренду;
- застосування аналітики даних для персоналізації контенту, ціноутворення й рекомендацій.

З точки зору стратегічного управління, клієнтоорієнтованість – це не просто набір маркетингових інструментів для стимулювання продажів, а механізм формування довгострокової цінності бренду. Досвід провідних e-commerce компаній, таких як Amazon, Zalando чи ASOS, демонструє, що інвестиції в розуміння клієнта й розвиток цифрової персоналізації безпосередньо підвищують рівень лояльності, скорочують витрати на залучення нових споживачів і подовжують життєвий цикл відносин із ними [36].

Попри очевидні переваги, надмірна орієнтація на споживача може створювати ризики. Наприклад, прагнення до миттєвого задоволення потреб клієнтів іноді призводить до зростання операційних витрат або втрати стратегічної гнучкості. Тому сучасні компанії повинні шукати баланс між очікуваннями клієнта та власними ресурсними можливостями, інтегруючи клієнтоорієнтованість у загальну систему стратегічного планування (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Шлях клієнта

*Джерело: створено автором*

Зображена модель демонструє основні етапи взаємодії споживача з онлайн-магазином – від усвідомлення потреби до формування лояльності до бренду. Такий підхід відображає сутність клієнтоорієнтованої стратегії, де кожен етап виступає важливою складовою користувацького досвіду. Завдяки ефективній організації цього процесу компанія забезпечує не лише високу якість обслуговування, а й формує довгострокову прихильність клієнтів, що є запорукою стабільного розвитку на ринку електронної комерції України.

Отже, клієнтоорієнтованість у сфері електронної комерції – це комплексна управлінська концепція, спрямована на створення максимальної цінності для споживача через використання цифрових технологій, глибоку аналітику та персоналізовані сервіси. У конкурентному онлайн-середовищі саме унікальний клієнтський досвід, а не лише ціна чи асортимент, стає вирішальним чинником при ухваленні рішення про покупку.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика традиційного та клієнтоорієнтованого підходів у бізнесі

Критерій порівняння	Традиційний підхід до управління	Клієнтоорієнтований підхід у e-commerce
Основна мета діяльності	Максимізація прибутку підприємства через обсяги продажів	Формування довгострокової цінності клієнта та утримання споживача
Центр управлінської уваги	Продукт або послуга	Клієнт, його потреби, досвід та поведінка
Характер взаємодії з клієнтом	Одноразова угода	Постійна комунікація, підтримка, побудова відносин
Роль цифрових технологій	Використання для автоматизації процесів	Інструмент глибокої аналітики клієнтських даних і персоналізації
Комунікаційна стратегія	Одностороннє інформування клієнта	Двостороння – діалог, зворотний зв'язок, соціальні платформи
Підхід до маркетингу	Масовий маркетинг	Персоналізований маркетинг, індивідуальні пропозиції
Оцінка ефективності	Короткострокові фінансові показники	Довгострокова лояльність клієнтів, рівень задоволеності та повторних покупок
Роль працівників	Виконавці операційних завдань	Посередники у створенні позитивного клієнтського досвіду
Основний результат	Збільшення частки ринку	Формування довготривалих відносин і підвищення цінності бренду

*Джерело: створено автором на основі [16;36]*

Одним із найефективніших інструментів реалізації клієнтоорієнтованої стратегії в електронній комерції є персоналізація. Сьогодні вона виходить далеко за межі простих рекомендацій товарів і охоплює цілий комплекс цифрових практик, побудованих на глибокому аналізі поведінки користувачів. Дані про історію покупок, перегляди сторінок, час перебування на сайті чи у мобільному застосунку дають змогу створювати точні прогностичні моделі споживчих рішень. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data-аналітики дозволяє компаніям адаптувати пропозиції, формувати індивідуальні знижки, підбирати релевантний контент і навіть передбачати зміни у попиті. Таким чином, персоналізація перетворюється не просто на маркетинговий інструмент, а на механізм підвищення споживчої довіри та емоційної залученості клієнтів.

Водночас ключовим елементом клієнтоорієнтованості залишається користувацький досвід. У цифровому середовищі навіть незначні недоліки такі як: повільне завантаження сторінки, незручна навігація чи складна процедура оплати можуть призвести до втрати клієнта. Тому для e-commerce бізнесу якість UX стає критичним чинником конкурентоспроможності. Сучасний користувач очікує інтуїтивної взаємодії з платформою, миттєвого доступу до інформації, безпечних платіжних рішень і швидкого реагування служби підтримки. Компанії, які системно інвестують у вдосконалення UX, отримують не лише вищий рівень конверсії, а й міцнішу емоційну прив'язаність клієнтів до бренду.

Ще однією характерною рисою сучасної клієнтоорієнтованості є омніканальність – це узгоджена присутність бренду у різних комунікаційних середовищах. Йдеться не просто про наявність декількох каналів зв'язку, а про створення цілісного клієнтського досвіду, коли перехід між сайтом, мобільним додатком, соціальними мережами чи чат-ботами є непомітним для користувача. Такий підхід формує у клієнта відчуття персональної уваги та стабільності бренду, що особливо важливо в умовах перенасиченого цифрового простору.

У підсумку, клієнтоорієнтованість постає не просто як елемент маркетингової стратегії, а як фундаментальний чинник сталого розвитку e-commerce бізнесу. Вона формує основу для довгострокових відносин зі споживачами, підвищує рівень довіри, сприяє зміцненню репутації бренду та створює додану цінність на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Найуспішніші компанії електронної комерції інтегрують принципи клієнтоорієнтованості у власну корпоративну культуру.

### 1.3. Моделі та інструменти формування клієнтоорієнтованої стратегії в електронній комерції

В умовах зростаючої конкуренції та швидкої трансформації споживчих переваг клієнтоорієнтована стратегія стає визначальним чинником стабільного розвитку компаній у сфері електронної комерції. Основна мета такої стратегії полягає у створенні максимальної цінності для клієнта, формуванні довгострокових відносин та підвищенні рівня лояльності.

Формування клієнтоорієнтованої стратегії ґрунтується на системному підході, який поєднує аналітичні, технологічні та управлінські інструменти. Такий підхід дозволяє підприємству не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, а й прогнозувати їхні майбутні очікування, що критично для підтримки конкурентних позицій у цифровому середовищі [36].

Наукові дослідження та практика цифрового бізнесу виділяють кілька ключових моделей, які дозволяють структуровано управляти клієнтським досвідом і підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами (табл. 1.6).

Кожна з моделей відображає специфічні аспекти взаємодії з клієнтом: CRM забезпечує централізацію даних і персоналізацію; SEM зосереджується на оптимізації всіх точок контакту; CLV дозволяє економічно обґрунтувати інвестиції в клієнтську базу; омніакальна модель інтегрує канали для єдиного досвіду. Ефективне поєднання цих моделей створює комплексну

клієнтоорієнтовану стратегію та підвищує конкурентоспроможність підприємства [15].

Таблиця 1.6 – Моделі клієнтоорієнтованого управління в e-commerce

Модель	Характеристика	Застосування в e-commerce
CRM-модель	Передбачає централізоване управління інформацією про клієнтів, що дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, відстежувати історію покупок та поведінку споживачів.	Використовується для аналізу бази клієнтів, розробки персоналізованих маркетингових кампаній та підвищення рівня утримання покупців.
SEM-модель	Орієнтована на управління повним клієнтським досвідом через оптимізацію усіх точок взаємодії з брендом.	Застосовується для вдосконалення користувацького інтерфейсу, підвищення зручності навігації на сайті та сервісу після продажу.
CLV-модель	Ґрунтується на розрахунку довічної цінності клієнта, що дозволяє визначати економічну доцільність інвестицій у певні сегменти споживачів.	Дає можливість ефективно розподіляти маркетинговий бюджет і прогнозувати прибутковість клієнтів у довгостроковій перспективі.
Оmnіканальна модель	Передбачає інтеграцію усіх каналів комунікації – онлайн і офлайн для створення єдиного клієнтського досвіду.	Використовується для забезпечення безперервної взаємодії споживача з брендом незалежно від платформи чи пристрою.

*Джерело: створено автором [29;46;47;53]*

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії в e-commerce неможлива без використання сучасних цифрових інструментів, що дозволяють глибоко аналізувати поведінку клієнтів, автоматизувати маркетингові процеси та персоналізувати обслуговування (рис. 1.5).

Інструменти клієнтоорієнтованої стратегії в e-commerce дозволяють підприємствам забезпечити глибоку персоналізацію комунікацій, підвищити рівень задоволеності споживачів та оптимізувати маркетингові процеси.

Аналіз практичного досвіду провідних компаній електронної комерції, свідчить про те, що найефективнішими інструментами формування клієнтоорієнтованої стратегії є CRM-системи, Big Data-аналітика, AI та ML-рішення та omnіканальні комунікації.

По-перше, CRM-платформи дозволяють централізовано зберігати інформацію про клієнтів, історію покупок і звернень до служби підтримки. Це

створює умови для персоналізації сервісу та оперативного реагування на потреби споживачів.

По-друге, Big Data-аналітика є ключовим елементом у прийнятті управлінських рішень. Вона дає змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси, відстежувати поведінку користувачів на сайті й формувати точкові рекомендації. Наприклад, алгоритми аналізу клієнтських дій дозволяють компаніям пропонувати супутні товари або знижки, що підвищує середній чек покупки.

По-третє, AI та Machine Learning підсилюють ефективність маркетингових кампаній через автоматизацію рекомендаційних систем, таргетовану рекламу та інтелектуальні чат-боти. Впровадження таких технологій підвищує рівень залученості клієнтів і скорочує витрати на обслуговування.



Рисунок 1.5 – Інструменти формування клієнтоорієнтованої стратегії

*Джерело: створено автором*

Водночас, омнікальний-підхід (інтеграція сайту, мобільного додатку, соцмереж, офлайн-магазинів і чатів підтримки) забезпечує цілісний клієнтський досвід. Для компаній це означає, що користувач може розпочати покупку на

смартфоні, продовжити її з комп'ютера і завершити в офлайн-точці видачі, без втрати персоналізації та історії замовлення.

Нарешті, поєднання аналітики цінності клієнта із інструментами email/SMS-маркетингу дозволяє компанії утримувати постійних покупців, пропонуючи їм індивідуальні бонуси, знижки чи спеціальні акції на основі попередніх транзакцій.

Таким чином, можна зробити висновок, що для оптимальним є гібридна модель клієнтоорієнтованості, яка поєднує технологічну аналітику з персоналізованим сервісом та багатоканальною комунікацією. Такий підхід дозволяє не лише підвищити задоволеність споживачів, а й забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КОМПАНІЇ «РОЗЕТКА.УА» У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «РОЗЕТКА.УА»

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – один із найбільших українських інтернет-магазинів і маркетплейсів, що забезпечує широкий асортимент товарів від тисяч вітчизняних та іноземних продавців. Компанія відома високим рівнем сервісу, зручними умовами доставки та конкурентними цінами. В Україні функціонує розгалужена мережа пунктів видачі замовлень – понад 400 відділень у 122 містах і селищах.

Таблиця 2.1 – Основні дані про ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА»
Код ЄДРПОУ	37193071
Юридична адреса	Україна, 01103, м. Київ, вул. Міхновського Миколи, буд. 8а
Головний офіс	м. Київ, вул. Кирилівська, 69
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Статутний капітал	1000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Власник	Temania Enterprises Ltd (Кіпр)
Кінцеві бенефіціари	Ірина Чечоткіна, Владислав Чечоткін, Давід Чечоткін
Керівник	Галченко Олексій Олександрович
Організаційна структура	Ієрархічна
Стиль управління	Демократичний

*Джерело: створено автором на основі [37]*

Інтернет-магазин «ROZETKA» – це один із найвідоміших і найбільших онлайн-ритейлерів України. З моменту свого заснування у 2005 році компанія активно розвиває сферу електронної комерції, пропонуючи широкий асортимент товарів за справедливими цінами та надаючи гарантії якості. Основною місією

компанії є створення максимально зручного та безпечного онлайн-шопінгу для кожного користувача [32].

У перші роки діяльності, з 2005 по 2016 рік, компанія працювала виключно російською мовою, попри численні прохання та зауваження клієнтів. Лише під тиском громадськості у 2016 році компанія представила тестову україномовну версію сайту, однак не всі сторінки товарів тоді містили описи українською мовою [32].

Завдяки активному розвитку та масштабуванню бізнесу, компанія здобула чимало професійних нагород. Так, у 2010 та 2011 роках Асоціація підприємств інформаційних технологій України визнала переможцем престижного конкурсу Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібна компанія (онлайн)».

У 2016 році компанія посіла 10 місце у рейтингу найінноваційніших компаній України за версією журналу Forbes Україна [49]. Саме в цей період «ROZETKA» почала активно перетворюватися з інтернет-магазину на повноцінну торговельну платформу (маркетплейс). Того ж року сайт отримав можливість приймати пропозиції від сторонніх продавців, що суттєво розширило асортимент товарів.

Власником інтернет-магазину є зареєстрована на Кіпрі компанія Temania Enterprises Ltd, кінцевими бенефіціарними власниками якої виступають Ірина та Владислав Чечоткіни. Сам Владислав Чечоткін, співзасновник і керівник компанії, неодноразово відзначався у бізнес-середовищі. Зокрема, у 2007 році він став лауреатом у номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібного продажу» за версією конкурсу «Людина року», який проводили тижневик «Компьютерное обозрение» та видавничий дім ІТС Publishing, що відзначав найвпливовіших діячів ІТ-ринку України. Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» наведена на рисунку 2.1.

Тобто, організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є ієрархічною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між керівними ланками та підрозділами. Така модель сприяє ефективній координації діяльності, оперативному прийняттю управлінських рішень і підтримці високої якості

обслуговування клієнтів. Водночас демократичний стиль керівництва дозволяє підтримувати відкриту комунікацію в колективі та стимулює ініціативність працівників.

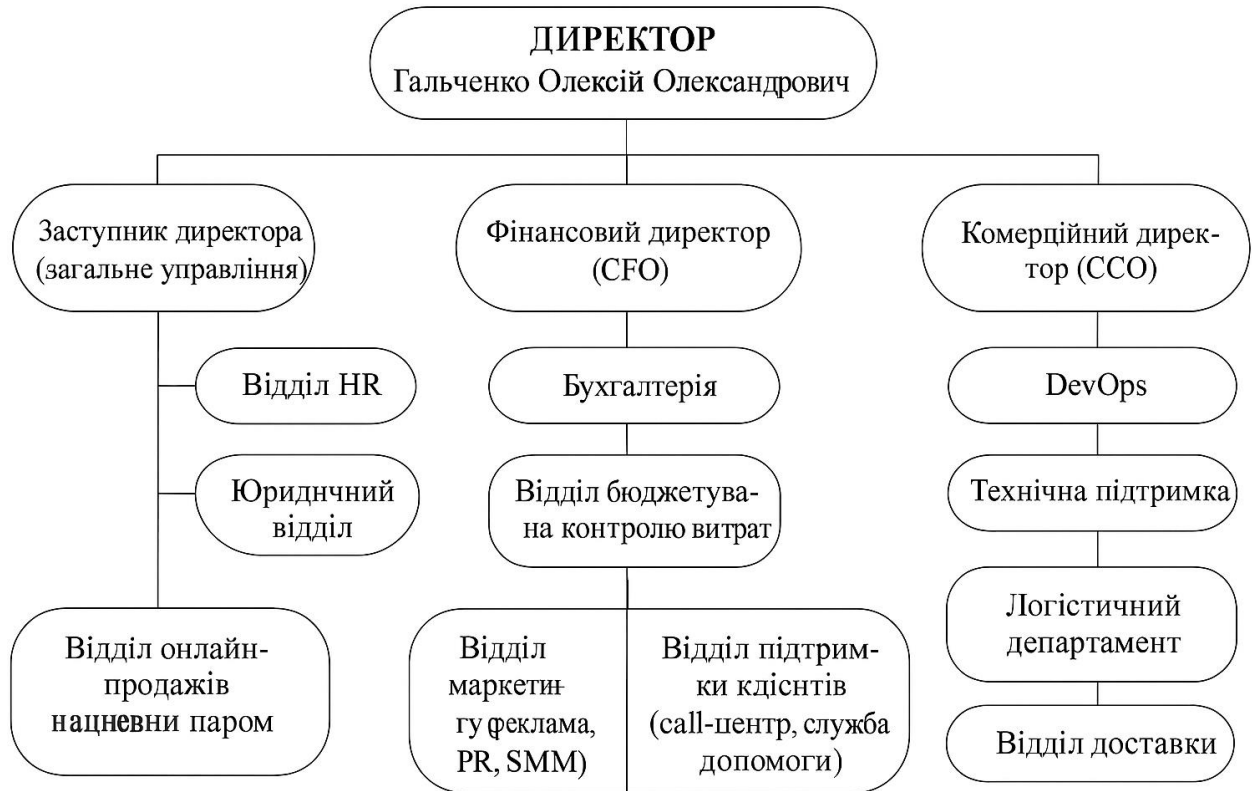


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

*Джерело: створено автором на основі [12]*

На початку березня 2018 року у базі каталогу магазину налічувалося близько 2,5 мільйона найменувань, а в грудні 2017 року сайт мав понад 75 мільйонів відвідувань на місяць і близько 3 мільйонів здійснених покупок .

Протягом розвитку компанія реалізувала низку важливих проєктів і ініціатив:

- 2008 рік було відкрито перший офлайн-магазин площею 120 м<sup>2</sup>, а згодом другий магазин на 160 м<sup>2</sup>, який, утім, було закрито через зниження продажів;

- в жовтні 2016 року компанія придбання великого складського комплексу «Термінал Бровари» під Києвом площею 48,99 тис. м<sup>2</sup>, вартістю 16 млн дол. США;

- січень 2017 року підприємство почало продаж лікарських засобів на платформі;
- в червень 2017 року було тимчасове припинення податкової звітності через кібератаку вірусу Petya;
- у листопаді 2017 року сталось відкриття великого гіпермаркету в Києві площею 6000 м<sup>2</sup>;
- грудень 2021 року, офіційна заява Владислава Чечоткіна про підготовку компанії до первинного публічного розміщення акцій (IPO) [32].

Засновники компанії наголошують, що головним пріоритетом «Розетки» завжди залишаються потреби клієнтів, а діяльність компанії спрямована на вдосконалення сервісу, розширення асортименту та створення нових форматів обслуговування. Компанія постійно адаптується до змін у споживчій поведінці, вдосконалює як онлайн-, так і офлайн-напрями діяльності, щоб завжди залишатися близькою до своїх покупців.

Станом на серпень 2021 року вебсайт Rozetka займав 7 місце серед найвідвідуваніших ресурсів в Україні. За офіційними даними компанії, на той момент кількість користувачів сягала 789 мільйонів, щодня сайт відвідували понад 2,5 мільйона осіб, а 81% покупців поверталися для повторних покупок. Асортимент налічував понад 10 мільйонів товарів, доступних до придбання.

Інтернет-магазин «ROZETKA» забезпечує своїм клієнтам максимально зручні умови покупки та доставки. Будь-який товар можна замовити онлайн із доставкою по всій території України. Компанія гарантує доставку замовлень по Києву протягом одного дня, а в інші населені пункти – вже наступного дня після оформлення. Продажі здійснюються без обов'язкової передоплати, а за потреби клієнт може скористатися послугою кредитування. Оплата може бути як готівковою, так і безготівковою, що підвищує зручність користування сервісом [25].

Компанія пропонує клієнтам кілька способів оплати, які умовно поділяються на онлайн-оплату при оформленні замовлення та оплату після його підтвердження [25].

Онлайн-оплата під час оформлення замовлення включає:

- оплату банківськими картками через інтернет-еквайринг (через EvoPay, ПриватБанк, Ощадбанк);
- безконтактні сервіси Google Pay та Apple Pay;
- сервіс PrivatPay;
- послуги «Оплата частинами» та «Миттєва розстрочка» від ПриватБанку;
- можливість оформлення покупки у кредит (наразі функція тимчасово не активна).

Оплата після оформлення замовлення здійснюється такими способами:

- безготівковий розрахунок для фізичних і юридичних осіб;
- передплата на банківську карту продавця;
- оплата готівкою при отриманні товару [25].

Завдяки прозорості платіжних операцій, інтуїтивній навігації сайту, функціональній мобільній версії та адаптованій системі рекомендацій, комп утримує провідні позиції на українському ринку електронної комерції. Саме ці чинники забезпечують ефективність діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у сучасних умовах.

На офіційному вебсайті зазначається, що компанія прагне зробити життя своїх клієнтів простішим, комфортнішим і приємнішим, надаючи можливість знайти потрібний товар швидко та без зайвих зусиль. Мета підприємства полягає не лише у продажу товарів, а й у тому, щоб допомогти покупцям зробити правильний вибір, заощадити час і отримати позитивні емоції від покупки. Компанія позиціонує себе як універсальний торговий майданчик, який дозволяє задовольнити практично будь-який споживчий попит в одному місці. Завдяки розумним алгоритмам пошуку та чесному сервісу, «Розетка» прагне покращувати якість життя своїх клієнтів та підтримувати їх довіру [25].

Річна кількість відвідувачів сайту становила 433,2 млн осіб, із яких 4,332 млн користувачів здійснювали покупки. Розрахований коефіцієнт конверсії становив:

$$K_{\text{конверсії}} = \frac{4,332,000}{433,200,000} \times 100\% = 1\% \quad (2.1)$$

Попри те, що 1% є невисоким показником у порівнянні зі світовими лідерами електронної комерції (такими як Amazon чи eBay), для українського ринку цей рівень конверсії вважається цілком прийнятним і свідчить про високу ефективність роботи компанії [33].

Одним із ключових факторів розширення бізнесу стало впровадження маркетплейс-моделі, за аналогією з Amazon, яке розпочалося у 2014 році. Згідно з цією моделлю, незалежні продавці отримали можливість розміщувати свої товари на платформі Rozetka, частину з яких вони зберігають на складах компанії. Це дозволило істотно збільшити асортимент та підвищити обсяги продажів.

Крім того, маркетплейс-модель сприяла залученню нових категорій товарів і розширенню клієнтської бази, адже покупці отримали доступ до більш різноманітного вибору за конкурентними цінами. Запровадження системи рейтингу продавців і відгуків допомогло підвищити рівень довіри користувачів, що, у свою чергу, стимулювало повторні покупки. Суттєвою перевагою стало також покращення логістики завдяки централізованому зберіганню товарів і оптимізації доставки, що дозволило скоротити терміни та підвищити якість сервісу.

До вересня 2020 року кількість партнерів-продавців досягла 17 тисяч, а їх частка у загальному товарообігу компанії зростає до 40%. Основним джерелом прибутку маркетплейсу є комісія з продажів, розмір якої коливається від 3% до 25% залежно від категорії товару та витрат на його просування [49].

Власники компанії зазначають, що найкращі продавці можуть отримувати до 400 – 500 замовлень на день, що підтверджує високу динаміку продажів. Крім того, у відділі підтримки клієнтів працює більше співробітників, ніж у департаменті контролю продавців це демонструє, що компанія насамперед орієнтується на задоволення потреб покупців та підтримку довіри.

Нині компанія є найбільшим маркетплейсом України, що пропонує понад 60 мільйонів найменувань у більш ніж 7000 товарних категоріях. Щодня сайт відвідують понад 5 мільйонів користувачів, що перевищує загальну відвідуваність десяти найбільших торговельно-розважальних центрів країни разом узятих. Компанія демонструє стабільне зростання виручки, яке випереджає темпи розвитку більшості офлайн-ритейлерів. Навіть пандемія COVID-19 не зупинила розширення бізнесу та зростання прибутковості.

Попри складні умови, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, компанія продовжила свою діяльність. Хоча військові дії суттєво ускладнили логістичні процеси та внутрішні перевезення, компанії вдалося зберегти функціонування електронної комерції. На деяких працюючих поштових відділеннях спостерігалось значне навантаження, що впливало на терміни доставки, проте платформа залишалася активною та забезпечувала клієнтів необхідними товарами навіть у кризових умовах.

У квітні 2022 року власник компанії Владислав Чечоткін повідомив працівників у внутрішньому листі про вимушене рішення звільнити більшість із понад 8 тисяч співробітників. Підприємець пояснив це різким обвалом оборотів компанії – приблизно 4 млрд грн до лише 23 млн грн протягом трьох тижнів. Крім того, унаслідок воєнних дій було втрачено близько 25 магазинів, частина з яких зазнала руйнувань або пограбувань, а склади під Києвом опинилися заблокованими. Додатковим негативним чинником стало зниження споживчої активності: замість нових покупок клієнти масово почали оформлювати повернення раніше придбаних товарів [33].

Доцільно провести аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022–2024 роки (табл. 2.2), це дозволить оцінити тенденції стійкого зростання доходів на тлі зниження прибутковості через зростання витрат, що відображає адаптацію компанії до воєнних викликів. Аналіз дозволить виявити, як стратегія масштабування бізнесу, включно з розширенням мережі магазинів та маркетплейсу, вплинула на фінансові результати

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2022–2024)	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	89 744	85 096	69 019	-20 725	-23,09 %
Оборотні активи	3 562 846	4 773 078	5 162 991	+1 600 145	+44,91 %
Власний капітал	327 202	345 000	299 159	-28 043	-8,57 %
Довгострокові зобов'язання	30 896	61 345	41 037	+10 141	+32,82 %
Поточні зобов'язання	3 294 492	4 451 979	4 891 814	+1 597 322	+48,48 %
Активи, всього	3 652 590	4 858 174	5 232 010	+1 579 420	+43,24 %
Чистий дохід від реалізації	18 390 610	25 463 875	29 742 571	+11 351 961	+61,72 %
Собівартість реалізованого	14 840 759	20 799 912	23 675 556	+8 834 797	+59,53 %
Адміністративні витрати	168 879	181 245	216 078	+47 199	+27,95 %
Витрати на збут	2 996 511	4 367 238	5 730 707	+2 734 196	+91,25 %
Інші операційні витрати	80 139	68 231	102 698	+22 559	+28,15 %
Інші фінансові доходи	2 143	15 159	17 517	+15 374	+717,41 %
Фінансові витрати	21 986	22 396	20 636	-1 350	-6,14 %
Інші витрати	177 564	23 964	44 249	-133 315	-75,08 %
Податок на прибуток	26 586	35 079	14 549	-12 037	-45,27 %
Чистий прибуток	113 431	12 017	16 305	-97 126	-85,63 %

*Джерело: складено автором за даними [38]*

У 2022–2024 роках фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відображають суттєвий вплив воєнних подій на економіку України. Попри зростання чистого доходу від реалізації на 61,7% і збільшення активів на 43,2%, підприємство зазнало різкого скорочення чистого прибутку – на 85,6%. Це зумовлено не лише зростанням собівартості та витрат на збут, а й зовнішніми чинниками стали перебої в логістиці, коливанням валютного курсу, падінням купівельної спроможності населення та підвищенням вартості енергоресурсів через воєнні дії. Зменшення власного капіталу й зростання зобов'язань свідчать про послаблення фінансової стійкості компанії. Таким чином, попри збереження лідерських позицій на ринку електронної комерції, діяльність ТОВ

«РОЗЕТКА.УА» у воєнний період потребує оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів і посилення управління фінансовими ризиками.

В табл. 2.3 наведена динаміка основних коефіцієнтів діяльності ТОВ «Розетка. УА».

Таблиця 2.3 – Динаміка основних коефіцієнтів діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» протягом 2020- 2022 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення, % 2024/2022
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,53	0,57	0,60	+0,07	+13,2
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,036	0,028	0,022	–0,014	–38,9
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,034	0,038	0,042	+0,008	+23,5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,081	1,072	1,055	–0,026	–2,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,812	0,806	0,796	–0,016	–2,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,108	0,107	0,106	–0,002	–1,9
Коефіцієнт чистого оборотного капіталу, млн	268,4	321,1	271,2	+2,8	+1,0
Коефіцієнт фінансової автономії	0,090	0,071	0,057	–0,033	–36,7
Коефіцієнт маневреності капіталу	–0,274	–0,147	–0,231	+0,043	+15,7
Коефіцієнт оборотності активів	5,04	5,24	5,68	+0,64	+12,7
Коефіцієнт оборотності запасів	16,67	17,43	18,34	+1,67	+10,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,90	13,33	14,40	+1,50	+11,6
Коефіцієнт терміну обороту дебіторської заборгованості, дні	28,30	27,39	25,35	–2,95	–10,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,51	4,67	4,84	+0,33	+7,3
Коефіцієнт тривалості обороту кредиторської заборгованості, дні	80,9	78,2	75,4	–5,5	–6,8

*Джерело: складено автором за даними [38]*

За період 2022–2024 рр. спостерігається незначне погіршення показників ліквідності та фінансової автономії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що свідчить про підвищення залежності від позикових коштів у воєнний час. Водночас покращення оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості вказує на ефективніше використання ресурсів і адаптацію бізнес-моделі до нових умов

ринку. Попри зниження власного капіталу, компанія демонструє поступове відновлення операційної активності та стабілізацію грошових потоків після кризи 2022 року.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним із провідних торговельних підприємств України, що спеціалізується на онлайн-продажах і має широку мережу точок видачі по всій країні. Компанія утримує лідируючу позицію на ринку електронної комерції. Серед негативних аспектів її діяльності є нестача власного капіталу та оборотних коштів, що обмежує фінансову стійкість і гнучкість у розширенні бізнесу, модернізації інфраструктури та забезпеченні безперебійної логістики. Що призвело до масових скорочень персоналу в умовах складної економічної ситуації, зокрема через початок повномасштабної війни в Україні.

## 2.2. Аналіз управлінських рішень у формуванні ринкової стратегії «РОЗЕТКА.УА» на українському ринку

Ринкова стратегія «РОЗЕТКА.УА» формувалася під тиском швидкого розвитку e-commerce в Україні, змін споживчої поведінки та зовнішніх викликів. Аналіз управлінських рішень дозволяє виокремити ключові стратегічні кроки, їхні позитивні й негативні наслідки, а також визначити, які рішення слід коригувати в майбутньому. Для оцінки використовуються публічні дані про обсяги ринку, внутрішні трансформації компанії та поведінку конкурентів (табл. 2.4).

Ключові рішення «РОЗЕТКА.УА» загалом були своєчасними та орієнтованими на довгостроковий контроль над ланцюгом вартості. Це дозволило компанії зміцнити позиції на ринку, знизити операційні ризики та підвищити лояльність клієнтів завдяки швидкій і якісній доставці. Водночас, основна управлінська помилка полягала у затримці з локалізацією контенту, зокрема у впровадженні повної україномовної версії сайту, що могло обмежити залучення частини цільової аудиторії.

Таблиця 2.4 – Основні управлінські рішення, мотивація і наслідки

Рішення (рік)	Стратегічна мета	Наслідок	Оцінка управлінського рішення
Розширення асортименту та вихід у нові категорії (2006-2010)	Залучити ширшу аудиторію, зростання цінності клієнта	Збільшення трафіку і частки замовлень; позиціонування як універсального ритейлера	Правильне, масштабування прискорило зростання
Поява офлайн-точок (перші роки 2008 і далі розвиток мережі)	Оmnіканальність, підвищення довіри клієнтів	Досвід показав ітеративність: частина форматів закривалась; пізніше, розширення франшизи та власних пунктів видачі	Умісне, необхідний тест, але реалізація мала помилки в експериментах
Запуск маркетплейсу (етапи 2014–2016 та інтеграція з EVO 2018)	Швидке масштабування асортименту без пропорційного зростання запасів; отримання комісійних доходів	Частка сторонніх продавців у продажах виросла до ~40%; каталоги мільйонних позицій; синергія з EVO.	Стратегічно правильно, бо дозволило швидко конкурувати з великими гравцями
Інвестиції в логістику: купівля «Термінал Бровари» (2016)	Побудова надійної мережі виконання замовлень, зниження логістичних витрат	Збільшення складських потужностей, підвищення пропускної спроможності	Правильне, інвестиція в інфраструктуру дала ефект масштабування
Пріоритет на сервіс: доставка наступного дня, оплата при отриманні, різні платіжні інструменти	Підвищення зручності для українського споживача, збільшення конверсії	Підтримка високої лояльності; зниження бар'єрів для покупок	Правильне, бо має клієнтоорієнтований підхід
Пізній запуск повної україномовної версії сайту (повідомлення про тест 2016)	(відкладено) реакція на мовний запит суспільства	Негативна реакція частини аудиторії; втрата репутації в певні періоди	Неправильне (в управлінському аспекті), була комунікаційна помилка, яка була виправлена надалі.
Диверсифікація сервісів: RozetkaPay, Rozetka Delivery, фулфілмент, RZTK (2020–2023)	Вертикальна інтеграція, контроль над ланцюгом цінностей, додаткові джерела доходу	Збільшення контролю над платежами і доставкою; підвищення маржинальності	Правильне, відповідає тренду вертикальної інтеграції
Підготовка до IPO (заяви 2021)	Доступ до капіталу для масштабування і міжнародної експансії	Підвищена прозорість для інвесторів; процес триває/переноситься	Стратегічно вірне, але чутливе до ризиків.

Джерело: складено автором за даними [12;32;49]

Компанія вибудувала свою ринкову поведінку на основі стратегії лідера платформи, що передбачає інтеграцію декількох взаємопов'язаних напрямів діяльності – масового онлайн-ритейлу, маркетплейсу для сторонніх продавців, власної логістичної системи та внутрішніх фінансово-платіжних сервісів. Такий підхід забезпечує компанії стабільну конкурентну перевагу, дозволяючи контролювати всі етапи ланцюга створення цінності від моменту оформлення замовлення до отримання клієнтом товару.

Основною метою цієї стратегії є підтримання лідерства на ринку електронної комерції України, розширення клієнтської бази та збільшення загального обсягу продажів за рахунок постійного зростання асортименту та залучення нових торгових партнерів.

Одним із ключових елементів є розвиток маркетплейсу, що дає змогу розширити асортимент товарів без істотного збільшення власних складських запасів. Станом на 2024 рік на платформі Rozetka активно співпрацюють понад 20 тисяч сторонніх продавців, що забезпечує понад 40% обсягу продажів компанії. Згідно з аналітичними даними Horizon Capital, така стратегія дозволяє компанії гнучко реагувати на коливання попиту, а також створює ефект масштабування, недосяжний для класичних торговельних мереж.

Іншим важливим управлінським рішенням стало впровадження вертикальної інтеграції логістичних процесів. Компанія інвестує значні кошти у власну складську інфраструктуру (зокрема, комплекс «Термінал Бровари») та систему внутрішньої доставки, що забезпечує оперативне виконання замовлень протягом 1–2 днів. Такий підхід дозволяє Rozetka підтримувати високий рівень клієнтського сервісу, мінімізуючи залежність від зовнішніх логістичних операторів. Як зазначає Interfax-Ukraine, саме контроль над логістикою став одним із головних факторів стабільності бізнесу в умовах воєнного стану, коли традиційні транспортні шляхи зазнали суттєвих перебоїв.

Ще одним вектором розвитку є інтеграція платіжних рішень у власну екосистему. Створення сервісу RozetkaPay дало можливість оптимізувати

фінансові потоки, знизити комісійні витрати при обробці платежів і підвищити безпеку операцій. Згідно з аналітикою ECDB, завдяки цій ініціативі компанія змогла скоротити транзакційні витрати на 10–15 % і водночас посилити лояльність клієнтів, які отримали зручний, безпечний та швидкий спосіб оплати [37].

Таким чином, стратегія компанії ґрунтується на поєднанні трьох взаємодоповнюючих компонентів:

1. просування через маркетплейс, тобто збільшення валової вартості товару, розширення асортименту, формування мультикатегорійної пропозиції;
2. контроль логістичного ланцюга : оптимізація витрат, скорочення часу доставки, підвищення рівня клієнтського досвіду;
3. фінансова інтеграція, створення власних платіжних інструментів, що підсилюють екосистему компанії і дозволяють ефективніше управляти грошовими потоками.

Разом із тим, обрана стратегія має й певні ризики стратегічного характеру. По-перше, компанія залишається залежною від загальнонаціональної логістичної інфраструктури, що у періоди криз може ускладнювати доставку товарів. По-друге, регуляторні зміни у сфері оподаткування та фінансових операцій можуть вплинути на ефективність платіжних сервісів і вартість обслуговування клієнтів. Нарешті, посилення конкуренції серед маркетплейсів створює тиск на маржу та змушує компанію постійно інвестувати у технологічні та сервісні інновації [25].

Отже, компанія продовжує реалізовувати модель платформи-лідера, яка поєднує масштаби великого онлайн-ритейлу з гнучкістю маркетплейсу та контролем над критично важливими процесами. Завдяки цьому компанія зберігає статус головного драйвера українського e-commerce-ринку, забезпечуючи понад 45 % його обсягу, незважаючи на виклики воєнного часу та динамічну конкуренцію.

Розвиток товари безпосередньо корелює з динамікою українського ринку електронної комерції. Ключові показники наведені у таблиці 2.5.

Український ринок e-commerce після 2022 року демонструє поступове відновлення та динамічне зростання. Попри ризики війни, спостерігається активна цифровізація споживання, що створює умови для масштабування Rozetka. Висока частка маркетплейсів і залучення нових продавців сприяють підвищенню стійкості бізнес-моделі.

Таблиця 2.5 – Ключові показники українського ринку e-commerce у 2023–2024 рр.

Показник	Значення
Обсяг ринку e-commerce (2024 р.)	4–4,4 млрд USD
Частка e-commerce у роздрібному товарообігу	8–15%
Середньорічне зростання ринку (2023-2024)	20–35% залежно від категорії
Валовий обсяг товарів Rozetka (2024 р.)	2,0 млрд USD
Частка маркетплейсів у e-commerce	Зростає; у Rozetka до 40% сторонніх продавців

*Джерело: складено автором за даними [3]*

На ринку електронної комерції України спостерігається високий рівень конкуренції між провідними інтернет-магазинами. Відповідно до рейтингу найуспішніших маркетплейсів України за 2022 рік, сформованого на основі дослідження ринку за критеріями, визначеними експертами Ukrainian Business Award, можна побачити загальну ситуацію, подану на рисунку 2.2.

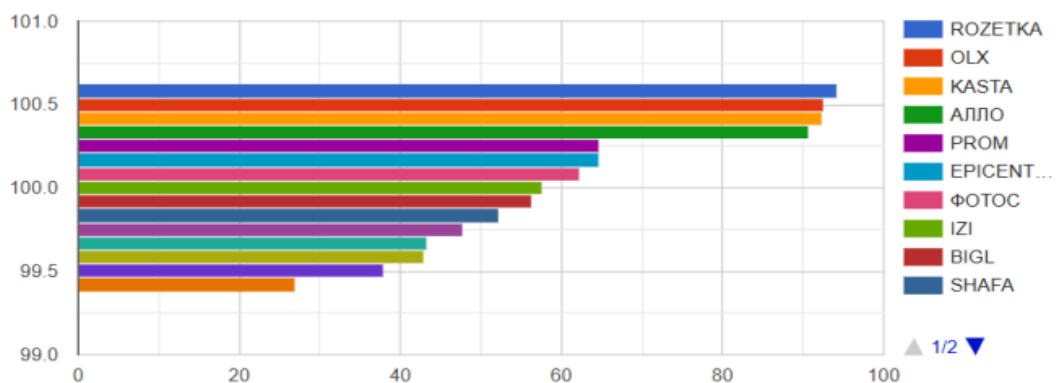


Рисунок 2.2 – Рейтинг маркетплейсів України

*Джерело: складено автором за даними [3;4;33]*

Рейтинг було сформовано на основі комплексної оцінки за низкою критеріїв, серед яких: частка позитивних відгуків покупців, кількість представлених товарних категорій, наявність власної служби доставки та системи страхування продажів, додаткові сервіси, рівень інформаційної підтримки та захисту споживачів. Також враховувалися тривалість діяльності компанії на ринку, кількість позитивних і негативних згадок у засобах масової інформації, наявність нагород чи відзнак, пізнаванність торгової марки.

Ринок, на якому функціонує ТОВ «РОЗЕТКА.УА», належить до сегменту електронної комерції та роздрібною торгівлі. Це один із найбільш динамічних секторів економіки, який демонструє стале зростання активній цифровізації, зміні поведінки споживачів та впровадженню сучасних технологічних рішень. У зв'язку з цим доцільно здійснити аналіз основних конкурентів, що працюють у аналогічних ринкових нішах (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Основні конкуренти та їх стратегічні підходи

Конкурент	Модель бізнесу	Стратегія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Prom.ua	Маркетплейс (B2B2C), каталоги продавців	Платформа для тисяч продавців, акцент на SMEs; тісна інтеграція з сервісами просування	Велика база продавців, широка категорійність	Менша контрольована логістика; залежність від якості продавців
Ericentr K	Офлайн та онлайн гіпермаркет	Оmnіканальність, сильна мережа роздрібних магазинів та DIY-пропозиція	Широка фізична присутність, сильний бренд в категорії будівництва	Менша ефективність в цифровому сегменті порівняно з платформами
Foxtrot Comfy Allo	Спеціалізований онлайн-ритейл, магазини	Фокус на техніці, кредитні програми, сервісні центри	Спеціалізація, сильні партнерства з брендами	Обмежена категорійна межа; конкуренція з маркетплейсами
Kasta Moyo інші ніші	Вертикальні та нішеві платформи	Нішева диференціація (мода, електроніка тощо), акції лояльності	Орієнтація на специфічний сегмент, клієнтоорієнтовані сервіси	Обмежені масштаби проти лідерів платформи
Місцеві маркетплейси	Платформи, лінки до сервісів	Конкуренція через ціну доставки та швидкість виконання	Гнучкість, локальна орієнтація	Обмежені ресурси для масштабних інвестицій

Джерело : створено автором на основі [22;23;24;26]

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» конкурує одночасно з великими маркетплейсами та великими офлайн та онлайн мережами. Її конкурентна перевага це інтегрована модель маркетплейсу; власна логістика та платіжна стстема. Конкуренти, як Erisentr, має сильну офлайн-платформу; Prom.ua та EVO мають широку екосистему продавців. Що змушує підприємство балансувати між контролем якості та швидким масштабуванням асортименту.

Перед розробленням стратегічних напрямів розвитку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні переваги та недоліки компанії, а також зовнішні можливості й загрози.

Такий аналіз не лише допомагає узагальнити результати попередніх управлінських рішень, але й визначити оптимальну траєкторію майбутнього розвитку на основі балансу між сильними сторонами та ринковими викликами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильна впізнаваність бренду, висока лояльність клієнтів.	Надмірна залежність від внутрішньої логістики.
Розвинена ІТ-інфраструктура та власна система аналітики.	Відсутність міжнародної експансії.
Ефективна маркетингова стратегія та персоналізація продажів.	Обмежена диверсифікація у сегментах non-tech.
Інтеграція фінансових сервісів (RozetkaPay).	Високі операційні витрати через логістичну мережу.
Можливості	Загрози
Зростання популярності онлайн-покупок в Україні.	Посилення конкуренції з Prom.ua, Erisentr, Kasta.
Розвиток співпраці з локальними брендами та малим бізнесом.	Валютні коливання, падіння купівельної спроможності.
Вихід на міжнародні ринки через e-export.	Ризики воєнних дій, збоїв в постачанні.
Використання штучного інтелекту для управління запасами.	Зміни законодавства щодо оподаткування онлайн-продажів.

*Джерело : створено автором на основі [49;51]*

SWOT-аналіз дозволяє побачити, що стратегічна позиція компанії формується на поєднанні технологічної переваги, масштабності та репутації бренду. Утім, компанії необхідно посилювати міжнародну присутність, зменшувати логістичні ризики та розвивати асортимент поза технічними категоріями. Цей аналіз є основою для формування подальшої адаптивної ринкової стратегії, що поєднує розвиток маркетплейсу та інноваційних сервісів.

У контексті електронної комерції стратегічне планування повинно враховувати не лише внутрішні ресурси компанії, але й вплив зовнішніх факторів макросередовища, які визначають умови функціонування бізнесу. З метою комплексної оцінки середовища діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» проведено PESTEL-аналіз, який представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PESTEL-аналіз діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Фактор	Характеристика впливу
Політичний	Військові ризики, державна підтримка цифровізації, податкові ініціативи у сфері e-commerce.
Економічний	Зростання безготівкових розрахунків, розвиток малого бізнесу, інфляційні коливання.
Соціальний	Підвищення цифрової грамотності, зростання довіри до онлайн-покупок, орієнтація на швидкість і сервіс.
Технологічний	Активне впровадження Big Data, AI, мобільних застосунків і автоматизації процесів.
Екологічний	Запровадження екологічних стандартів у пакуванні, енергозберігаючі рішення для складів.
Правовий	Регулювання обробки персональних даних, зміни у податковому законодавстві, вимоги до сертифікації товарів.

*Джерело : створено автором на основі [51]*

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що макросередовище діяльності даної компанії є високодинамічним і технологічно насиченим. Основні зовнішні можливості пов'язані з розвитком цифрових технологій, автоматизацією процесів та поширенням онлайн-платежів. Водночас ключовими загрозами залишаються нестабільність політичної ситуації, валютні коливання та регуляторні обмеження, які вимагають від компанії гнучкої стратегії управління ризиками. Врахування цих факторів дозволяє формувати бізнес-модель, яка не лише витримує кризи, але й адаптується до нових умов ринку.

### 2.3. Проблеми та виклики у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу клієнтоорієнтованість стає ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, що функціонує в сфері e-commerce. Це зумовлено тим, що сучасні споживачі очікують не лише широкий асортимент товарів, а й індивідуальний підхід, швидке обслуговування, зручність у користуванні платформою та високий рівень підтримки. Для компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», яка є лідером українського онлайн-ринку, орієнтація на потреби споживача виступає базовим елементом ринкової стратегії. Тому формування та підтримка клієнтоорієнтованої стратегії супроводжується низкою проблем і викликів, пов'язаних із високою конкуренцією, змінами поведінки споживачів, технологічними інноваціями та економічною нестабільністю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Проблеми реалізації клієнтоорієнтованої стратегії

Проблема	Зміст проблеми	Потенційні наслідки
Перевантаженість клієнтської підтримки	Високий обсяг запитів від покупців, складність у швидкому реагуванні на звернення	Зниження рівня задоволеності клієнтів, погіршення репутації
Нестабільність логістичних ланцюгів	Збої у роботі поштових служб, затримки доставки під час воєнного стану	Погіршення користувацького досвіду, втрата лояльності
Проблеми з персоналізацією контенту	Недостатній рівень аналітики та рекомендаційних систем	Зменшення ефективності продажів і повторних покупок
Зростання конкуренції на ринку маркетплейсів	Активний розвиток Prom.ua, Epicentr., Allo.ua, F.ua тощо	Зниження частки ринку, потреба в інноваційних рішеннях
Кіберзагрози та витоки даних	Збільшення кількості шахрайських схем, фішинг, злом акаунтів	Втрата довіри користувачів, репутаційні ризики
Проблеми із поверненням товарів	Висока вартість обробки та логістики повернень	Зниження прибутковості та зростання операційних витрат

*Джерело : створено автором на основі [3;33]*

Аналіз виявлених проблем свідчить, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зіштовхується не лише з технічними чи логістичними труднощами, але й із викликами стратегічного характеру, такими як потреба у вдосконаленні системи управління клієнтськими даними, оптимізації сервісу та розвитку сервісної аналітики. Для збереження конкурентних позицій компанії необхідно посилити інтеграцію технологій Big Data, AI-аналітики та CRM-систем нового покоління.

В умовах 2022–2024 років, під впливом війни, міграції населення та зростання цін, український споживач став більш раціональним і менш імпульсивним. Основні тенденції у поведінці покупців наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні тенденції у поведінці споживачів українського e-commerce у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %
Частка мобільних покупок, %	61	68	74	+13
Середній чек, грн	1260	1350	1480	+17
Рівень повторних покупок, %	41	45	49	+8
Рівень довіри до онлайн-магазинів, %	64	69	73	+9
Кількість скарг на доставку, тис.	18,2	15,6	14,1	-22

*Джерело : створено автором на основі [2;3;4]*

Дані свідчать, що український споживач стає все більш зрілим, схильним до покупки через мобільні додатки, але водночас очікує вищої якості обслуговування та надійної доставки. Для компанії це означає необхідність подальшої автоматизації процесів, розвитку мобільної платформи та персоналізації взаємодії з клієнтом.

У процесі розвитку клієнтоорієнтованої стратегії компанія стикається із системними викликами, які мають довгостроковий вплив:

1. Необхідність трансформації CRM-системи. Бо поточна система не повною мірою інтегрує поведінкові дані, це обмежує можливості глибокої персоналізації.

2. Висока вартість утримання сервісної інфраструктури та інвестиції в клієнтоорієнтовані рішення потребують значних фінансових ресурсів.

3. Збереження балансу між масштабом і якістю. Швидке розширення асортименту призводить до ускладнення контролю якості товарів та постачальників.

4. Проблема кадрового потенціалу. Потреба у висококваліфікованих фахівцях із сервіс-дизайну, UX-аналітики та клієнтського досвіду залишається гострою.

Таким чином, клієнтоорієнтованість підприємства є не лише частиною маркетингової політики, а стратегічним вектором управління, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу (рис.2.4).



Рисунок 2.3 – Модель клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

*Джерело : створено автором*

Згідно з моделлю, клієнтоорієнтована стратегія комп базується на інтеграції чотирьох ключових елементів: високої якості сервісу, персоналізації взаємодії, прозорій комунікації з клієнтом та підвищення ефективності логістики. Реалізація цих складових створює довгострокову цінність для клієнта і формує конкурентну перевагу на українському ринку e-commerce.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» супроводжується низкою організаційних і технологічних викликів. Основними проблемами залишаються нестабільність логістики,

перевантаженість сервісної підтримки, недостатня персоналізація і потреба у розвитку CRM-систем нового покоління. Підвищення клієнтоорієнтованості потребує комплексного підходу, що передбачає:

- розширення аналітичних можливостей компанії;
- інвестування у штучний інтелект та автоматизацію;
- зміцнення системи зворотного зв'язку з клієнтом;
- інтеграцію ESG-підходів у комунікацію з аудиторією.

Лише поєднання технологічних інновацій та соціально відповідального підходу дозволить ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зберегти статус національного лідера e-commerce навіть в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

#### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості

Сучасні тенденції розвитку e-commerce вимагають від компаній формування системної клієнтоорієнтованої стратегії, яка базується на персоналізації, швидкому реагуванні на потреби споживачів, розвитку CRM-технологій, цифрових сервісів та автоматизації процесів.

Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА», як беззаперечного лідера українського онлайн-ритейлу, удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи динаміку розвитку електронної комерції та зростання вимог споживачів, система управління компанії має еволюціонувати у напрямі комплексної цифрової трансформації взаємодії з клієнтами.

Ключовими напрямками удосконалення є впровадження аналітики поведінки користувачів, що дозволяє глибше розуміти потреби споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових рішень. Важливе значення має також оптимізація сервісних процесів і логістики, зокрема автоматизація управління замовленнями, контроль етапів доставки та скорочення часу очікування клієнта.

Подальший розвиток омніканальних комунікацій сприятиме створенню єдиного простору взаємодії з покупцями через різні канали – сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі та чат-боти. Це забезпечить безперервність комунікації та зручність користувацького досвіду. Водночас автоматизація персоналізованих пропозицій за допомогою інтелектуальних систем рекомендацій дозволить підвищити конверсію продажів і рівень лояльності споживачів [49].

Особлива увага має приділятися підвищенню рівня задоволеності клієнтів шляхом скорочення часу обробки замовлень, вдосконалення механізмів зворотного зв'язку та оперативного реагування на відгуки користувачів. Комплексна реалізація цих заходів забезпечить стабільне зростання клієнтської бази, зміцнення позицій на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 3.1 – Аналіз поточного рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Поточний стан	Коментар
Рівень задоволеності клієнтів	86%	Високий, але зниження у 2024 р. через затримки доставки
Коефіцієнт повторних покупок	58%	Потребує покращення шляхом персоналізації пропозицій
Середній час відповіді підтримки	8 хвилин	Потрібно скоротити до 5 хвилин
Частка клієнтів, що використовують мобільний додаток	64%	Є потенціал для розвитку мобільних сервісів
Рівень використання CRM-аналітики	55%	Часткова автоматизація, без інтеграції AI-аналітики

*Джерело: створено автором*

Результати свідчать, що компанія має високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявляється у зручності сервісу, ефективній логістиці та швидкому реагуванні на потреби покупців. Разом із тим, аналіз показує наявність певних резервів для подальшого вдосконалення.

Насамперед потребує розвитку автоматизація аналітики клієнтських даних, що дозволить оперативніше визначати тенденції поведінки споживачів і персоналізувати пропозиції. Важливим напрямом є також скорочення часу реакції на звернення користувачів, зокрема через удосконалення системи онлайн-підтримки та впровадження сучасних CRM-рішень.

Одним із головних інструментів підвищення клієнтоорієнтованості є впровадження інтелектуальних CRM-систем, що використовують аналітику штучного інтелекту для побудови точкових рекомендацій і прогнозування поведінки споживачів. Такі системи забезпечують глибший аналіз взаємодії

клієнтів із платформою, дозволяють визначати індивідуальні потреби та формувати пропозиції, які максимально відповідають очікуванням покупців.

Завдяки автоматичному збору та обробці даних CRM-рішення з елементами AI можуть прогнозувати ймовірність повторних покупок, визначати фактори задоволеності клієнтів і виявляти ризики відтоку споживачів. Це дає змогу не лише оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці, а й превентивно впливати на неї через персоналізовані маркетингові кампанії та гнучке управління комунікаціями.

Для підвищення ефективності таких рішень доцільно застосувати модель оцінки результативності клієнтських стратегій, яка представлена нижче (табл.3.2). Ця модель дозволяє комплексно аналізувати ключові показники взаємодії з клієнтами, враховуючи як якісні, так і кількісні аспекти їхнього досвіду. Завдяки системному підходу фахівці можуть оцінювати рівень задоволеності, лояльності, а також виявляти проблемні зони в сервісі, що дає змогу оперативно вносити корективи.

Таблиця 3.2 – Пропоновані напрями вдосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації	Очікуваний результат
Впровадження AI-аналітики в CRM	Інтеграція системи прогнозування поведінки клієнтів на основі Big Data	Зростання повторних покупок на 10–12%
Розвиток омніканальних сервісів	Єдина комунікаційна платформа для сайтів, соцмереж і чат-ботів	Підвищення лояльності клієнтів
Оптимізація логістики	Автоматизація маршрутів і складів, партнерство з «Нова пошта» та «Укрпошта»	Скорочення часу доставки на 20%
Покращення клієнтського сервісу	Навчання персоналу, скорочення часу обробки звернень	Підвищення задоволеності клієнтів до 92%
Персоналізація пропозицій	Використання історії покупок для створення індивідуальних рекомендацій	Підвищення середнього чеку на 12%

*Джерело: створено автором*

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити лояльність клієнтів і забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах посилення конкуренції на ринку e-commerce.

Для підтримки запропонованих змін важливо створити центр клієнтської аналітики у структурі підприємства, який об'єднає відділи маркетингу, логістики, технічної підтримки та ІТ. Такий підхід забезпечить комплексне бачення клієнтського шляху та дозволить ефективніше реагувати на зворотний зв'язок.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Відхилення, %
Рівень задоволеності клієнтів	86%	92%	+6
Повторні покупки	58%	70%	+12
Середній чек	100%	112%	+12
Середній час доставки	100%	80%	-20
Частка позитивних відгуків	84%	93%	+9

*Джерело: створено автором.*

Дані свідчать про суттєве покращення ключових показників клієнтоорієнтованості підприємства, у разі впровадження інтелектуальної CRM-системи та комплексу заходів із цифровізації управлінських процесів.

Зокрема, рівень задоволеності клієнтів має зрости з 86% до 92%, що відображає підвищення якості обслуговування, персоналізації пропозицій і швидкості реагування на запити споживачів. Такий приріст є показником зміцнення емоційного зв'язку між клієнтом і брендом, що безпосередньо впливає на довгострокову лояльність покупців.

Позитивна динаміка очікується і за показником повторних покупок, який зросте на 12 процентних пунктів. Це свідчить про ефективність персоналізованих сервісів, програм лояльності та рекомендаційних алгоритмів, що стимулюють клієнтів повертатися на платформу для нових замовлень.

Водночас середній чек може збільшитися на 12%, що пояснюється не лише підвищенням рівня довіри до сервісу, а й точнішою сегментацією клієнтів і пропозицією супутніх товарів.

Окремо варто відзначити скорочення середнього часу доставки на 20%, що демонструє ефект від оптимізації логістичних процесів, інтеграції складів і покращення координації між службами обробки замовлень. Це сприятиме формуванню відчуття швидкості та надійності сервісу серед клієнтів.

Зростання частки позитивних відгуків з 84% до 93% є інтегральним показником поліпшення всіх аспектів клієнтського досвіду - від комунікації до післяпродажного обслуговування.

Отже, впровадження інтелектуальних рішень у сфері клієнтоорієнтованості дозволить не лише підвищити якість взаємодії з клієнтами, а й забезпечити відчутний економічний ефект, у вигляді збільшення обсягів продажів, частки лояльних покупців та загального рівня конкурентоспроможності компанії на ринку e-commerce України.

### 3.2. Інноваційні інструменти та цифрові технології для підвищення рівня клієнтоорієнтованості

В сучасній сфері e-commerce, клієнтоорієнтованість вже не може базуватись лише на асортименті або низькій ціні, вона потребує активної цифрової трансформації сервісу, яка враховує очікування покупця щодо швидкості, персоналізації, інтерактивності та емоційного залучення. Для Розетки як платформи-лідера цей аспект є стратегічно важливим: інноваційні технології створюють конкурентну перевагу, підвищують лояльність клієнтів і дозволяють масштабувати бізнес із більшим ефектом.

Наприклад, для глибокого залучення користувачів в процес взаємодії з платформою, можна використовувати гейміфікацію. У вигляді системи рівнів або балів за виконання певних дій: таких як оформлення першого замовлення,

залишення відгуку або участь у акційних кампаніях. Це буде мотивувати клієнтів повертатися на сайт частіше. Крім того, інтеграція соціальних елементів, наприклад, рейтингу користувачів або змагань між друзями, стимулює природну конкуренцію та підвищує залученість [1].

Застосування гейміфікації дозволяє досягти конкретних ефектів:

- зменшити час на прийняття рішення про покупку, оскільки гейміфікаційні підказки та бонуси спрямовують користувача до цільових дій;
- підвищити рівні задоволеності клієнтів, завдяки інтерактивності та персоналізованим заохоченням;
- збільшити частоту повторних покупок через накопичення балів, бонусів та інших винагород за активність;
- покращення залученості до маркетингових кампаній [1].

Впровадження такого інструменту дозволить ТОВ «РОЗЕТКА.УА» не лише підвищити конверсію та утримати клієнтів, але й створити відчуття спільноти та взаємодії на платформі, що є важливим конкурентним фактором на ринку e-commerce (табл. 3.4).

Наприклад програма лояльності Amazon Prime 78% учасників, які користуються гейміфікаційними механізмами, роблять повторні покупки у 2-3 рази частіше, ніж інші користувачі. На платформі AliExpress щоденні гейміфікаційні активності, такі як спіни та монети за логіни, збільшують утримання користувачів на 22% і формують звичку щоденного використання сервісу серед 60% активних покупців.

Щодо українського ринку, компанія Epicentr K зробили три рівні клієнтів залежно від того, скільки вони витрачають за рік: бронза (від 5 тис. грн), срібло (20 тис. грн), золото (50 тис. грн). Дають кешбек від 2% до 10%, безкоштовну чи швидку доставку, персонального менеджера. Результатом є те, що клієнти купують на 18% частіше, їхній чек у 3,5 рази більший.

Впровадження гейміфікаційних інструментів у компанії очікувано сприятиме значному підвищенню клієнтоорієнтованості платформи. Клієнти будуть частіше повертатися для здійснення повторних покупок, витратити більше

часу на платформі та активніше взаємодіяти з промо-акціями, що в комплексі призведе до збільшення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку e-commerce.

Таблиця 3.4 – Ефективність гейміфікаційних підходів у e-commerce

Елемент гейміфікації	Опис впровадження	Очікуваний ефект
Бали та рівні користувача	За кожне замовлення отримання балів, накопичення до рівня «серебряний/золотий/платиновий»	Збільшення частки повторних покупок + 12 %
Челенджі та завдання	Зробити N кількість покупок, оцінити товари, запросити друга	Підвищення активності користувачів +20 %
Лідерборди та соціальне змагання	Відображення топ-покупців, бонуси за участь у рейтингах	Зростання залученості +15 %
Прогрес-бар до винагород	Візуалізація: «Зробити ще 2 покупки та отримай безкоштовну доставку»	Підвищення конверсії в кошику +10-12 %

*Джерело: створено автором*

Аналіз показує, що впровадження елементів гейміфікації на платформі компанії очікувано позитивно вплине на ключові показники клієнтоорієнтованості. Зокрема: зростають повторні покупки, із 58% у 2024 році до 70% у 2026 році, що свідчить про підвищену лояльність клієнтів. Рівень залучення користувачів збільшується з 60% до 75%, це буде вказувати на активніше взаємодію клієнтів із платформою завдяки ігровим механікам. Рівень задоволеності клієнтів також демонструє стабільне зростання із 86% до 92%, що говорить про позитивний вплив гейміфікації. Впровадження таких ігрових елементів стимулює не тільки повторні покупки та активність користувачів, а й допомагає формувати емоційний зв'язок між брендом і клієнтом.

Таким чином, інтеграція гейміфікації не лише стимулює повторні покупки та взаємодію з платформою, а й покращує загальний рівень задоволеності клієнтів, що у підсумку сприяє підвищенню фінансових результатів компанії та зміцненню її ринкових позицій.

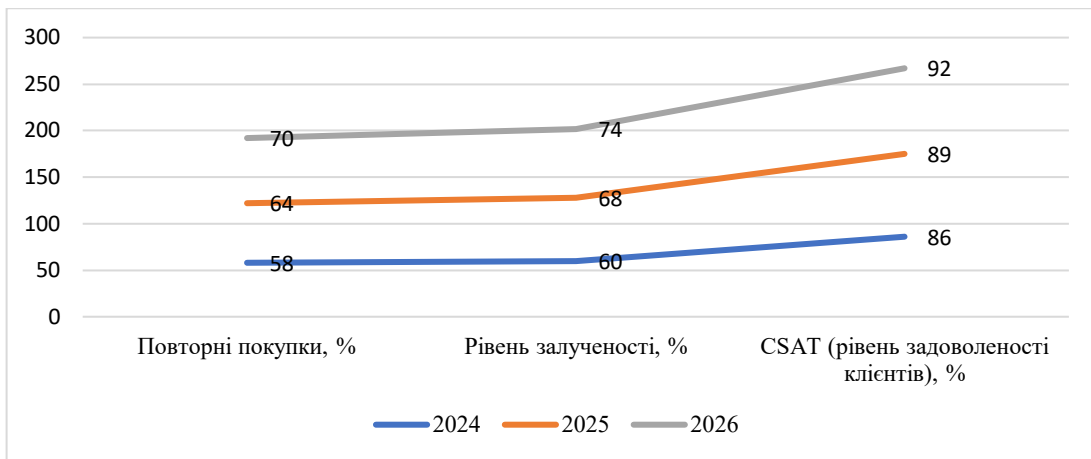


Рисунок 3.1 – Очікуваний ефект від впровадження гейміфікації

*Джерело: створено автором*

Незважаючи на високий рівень клієнтоорієнтованості та значну цифрову зрілість бізнес-моделі, діяльність підприємства все ще має певний потенціал для вдосконалення цифрових сервісів і підвищення якості взаємодії з клієнтами.

По-перше, компанія поки що не реалізувала комплексну гейміфіковану програму лояльності, що могла б включати рівні користувачів, індивідуальні завдання, систему балів і досягнень, а також соціальні елементи: наприклад, внутрішній рейтинг чи спільноту активних покупців. Такі механізми формують емоційний зв'язок із брендом, стимулюють повторні покупки та підвищують залученість користувачів.

По-друге, інтеграція AR та VR-технологій поки має обмежений характер і застосовується лише для окремих категорій товарів. Розширення цих можливостей, зокрема для меблів, техніки, декору чи дизайнерських виробів, дозволить покупцям візуалізувати товар у власному просторі, що сприятиме зниженню кількості повернень та підвищенню впевненості під час прийняття рішення про купівлю.

По-третє, процедура обробки звернень клієнтів у чат-підтримці залишається частково неавтоматизованою. В окремих випадках необхідна ручна участь операторів, що подовжує час відповіді й знижує швидкість вирішення проблем. Запровадження інтелектуальних чат-ботів, побудованих на моделях

штучного інтелекту, могло б істотно скоротити цей час і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Нарешті, аналітика поведінки клієнтів поки що не використовує у повній мірі можливості штучного інтелекту для побудови моделей прогнозування відтоку, обсягів повторних покупок чи персоналізованих рекомендацій. Розвиток таких систем аналітики дозволив би формувати більш точні індивідуальні пропозиції, оптимізувати маркетингові кампанії та знизити витрати на утримання клієнтів (табл.3.6).

Таблиця 3.5 – Пропозиції та очікуваний ефект для компанії

Пропозиція	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
Запуск гейміфікаційної програми лояльності	Розробка рівневого механізму, бали, челенджі, призи	Збільшення утримання клієнтів +20 %
Використання AR та VR у каталозі	Віртуальна «примірка» товарів, інтерактивні перегляди	Зменшення повернень на 10-12 %, підвищення конверсії
Автоматизація чат-підтримки	Впровадження чат-ботів з AI, інтеграція CRM	Зменшення часу відповіді до 5 хв, підвищення задоволеності клієнтів
Впровадження AI моделей прогнозування	Аналіз поведінки, моделювання ризику відтоку	Знижений відтік клієнтів, зростання повторних покупок

*Джерело: створено автором*

Загалом, реалізація зазначених напрямів, створення гейміфікованої екосистеми лояльності, масштабування AR та VR-сервісів, автоматизація підтримки клієнтів і розгортання AI-аналітики буде важливим етапом переходу компанії від високого до еталонного рівня клієнтоорієнтованості, забезпечуючи як підвищення задоволеності користувачів, так і зростання ключових фінансових показників компанії.

Реалізація цих удосконалень дозволить Розетці перейти від високого рівня клієнтоорієнтованості до моделі лідера цифрового e-commerce, в якій кожна взаємодія з клієнтом максимізована з точки зору задоволеності, повторної активності та операційної ефективності.

Таблиця 3.6 - Прогноз змін ключових показників після впровадження нових інструментів (2024–2026 рр.)

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Прогноз 2026 р.	Відхилення
Рівень задоволеності клієнтів	86 %	92 %	+6 %
Частка повторних покупок	58 %	70 %	+12 %
Середній чек	базовий 100 %	112 %	+12 %
Середній час доставки	базовий 100 %	80 %	-20 %
Утримання клієнтів	~74 %	~85 %	+11 %

*Джерело: створено автором*

Прогнози вказують на позитивний вплив інноваційних цифрових технологій: зростання рівня задоволеності, підвищення повторності покупок і середнього чека, зменшення часу доставки. Все це створює сумарний ефект, який дозволяє компанії не лише підсилити свою позицію на ринку, але й забезпечити стабільне зростання прибутку.

Інноваційні інструменти та цифрові технології стають ключовим механізмом трансформації клієнтоорієнтованості у сучасному e-commerce. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» впровадження прогнозованої аналітики, омніканальних комунікацій, гейміфікації та автоматизації сервісу є не просто технологічним оновленням, а стратегічною інвестицією у розвиток бренду, підвищення ефективності бізнесу та створення конкурентної переваги. Очікувані показники демонструють, що впровадження таких рішень має реальний економічний і операційний сенс. Для успішної реалізації необхідно забезпечити поетапне планування, інтеграцію з існуючими системами, аналіз ефективності та гнучку адаптацію.

### 3.3. Напрями реалізації клієнтоорієнтованої стратегії

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії в сучасному e-commerce передбачає комплексну цифрову трансформацію сервісу, інтеграцію інноваційних технологій та гейміфікаційних інструментів. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це стратегічно важливо, оскільки забезпечує підвищення

лояльності клієнтів, збільшення повторних покупок та формування конкурентних переваг на ринку.

Сучасні тенденції розвитку електронної комерції передбачають активне впровадження інноваційних технологій, які забезпечують більш глибоку взаємодію користувача з товаром. Одним із таких інструментів є інтерактивні сервіси доповненої та віртуальної реальності, що дозволить клієнтам «приміряти» товар у реальному просторі ще до здійснення покупки. Для підприємства цей напрям має стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню якості користувацького досвіду та зменшенню ризику невідповідності очікувань клієнта щодо придбаного товару.

Реалізація технології AR та VR може відбуватися поетапно. Першим кроком є інтеграція 3D-моделей товарів у каталоги платформи, що надає змогу покупцям розглядати продукцію під різними кутами, наближати деталі, оцінювати текстуру та колір у максимально реалістичному форматі. Наступним етапом є запровадження функції «Примірка у власному просторі», яка дозволяє користувачам за допомогою камери смартфона або планшета візуалізувати обраний товар безпосередньо у власному інтер'єрі. Такий підхід підвищить рівень впевненості клієнта у доцільності покупки, оскільки забезпечує можливість заздалегідь оцінити гармонійність товару з простором.

Важливим складником ефективного впровадження AR та VR є створення навчальних підказок і візуальних інструкцій, що допомагають користувачам швидко адаптуватися до нової технології. Це буде сприяти зростанню зручності використання сервісу, підвищувати рівень довіри до бренду та стимулювати залучення нових клієнтів.

Наприклад, один з основних конкурентів компанії «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» тестує AR-примірку побутової техніки (такої як холодильник або телевізор). Клієнти візуалізують розмір та дизайн у своєму інтер'єрі з точністю 98%. Пілотний проєкт дав збільшення на 40% часу сесії та зменшення на 15% повернення. Вартість пілоту 500 тис. грн, повне масштабування вартує 2 млн грн.

Щодо ще одного конкурента компанії ТОВ «Ерісентр К» реалізує WebAR для меблів та декору через партнерство з FlexReality, це дозволяє розміщувати 3D-моделі в інтер'єрі. Клієнти сканують кімнату, тестують меблі за розміром або кольором з точністю 99%. Пілот для 30 товарів збільшив конверсії на 28% , зменшив кількість повернень на 20%. Вартість провадження пілотного проекту 650 тис. грн, план масштабування на 200 позицій вартує 2,2 млн грн. AR інтегровано з додатком Ericsentr Online та сайт.

Компанія ТОВ «АЛЛО» у 2019 році запустила перший у Європі VR-магазин техніки на базі Apple ARKit для iOS-пристроїв. Де клієнти могли «пройтися» віртуальним магазином, оглянути техніку з усіх боків та провести тести. Це дало компанії підвищити залученість клієнтів на 35%, зменшив повернення на 18%. Вартість цього проекту около 800 тис. грн.

З прикладів, ми бачимо що реакція споживачів на впровадження інтерактивних технологій є переважно позитивною. Завдяки можливості попередньої візуалізації товарів знижується кількість повернень і випадків незадоволення покупкою, зростає середній чек і частка придбань у категоріях з високою маржинальністю. Крім того, застосування AR та VR створює ефект технологічної інноваційності бренду, що підсилює його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.7 – AR та VR сервіси та очікуваний ефект

Етап впровадження	Характеристика заходу	Очікуваний ефект
Інтеграція 3D-моделей товарів	Додавання реалістичних 3D-візуалізацій у каталог	Покращення візуального сприйняття товару, зростання довіри
Функція «Примірка у власному просторі»	Можливість побачити товар у власному інтер'єрі через AR	Підвищення впевненості в покупці, скорочення кількості повернень
Навчальні підказки та інтерактивні елементи	Інструкції та поради для користувачів-початківців	Підвищення рівня зручності, розширення цільової аудиторії
Інформаційна підтримка та зворотний зв'язок	Збір відгуків про досвід використання AR та VR	Оптимізація сервісу, персоналізація пропозицій

*Джерело: створено автором*

Таким чином, інтеграція AR та VR-сервісів у діяльність компанії сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації процесу прийняття рішень щодо покупки, а також формуванню іміджу інноваційної, технологічно розвиненої компанії, орієнтованої на потреби споживача.

Одним із ключових напрямів реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії є автоматизація процесів обслуговування клієнтів із використанням технологій штучного інтелекту. У сучасних умовах високої конкуренції оперативність, персоналізація та якість комунікації з клієнтом стають критичними чинниками утримання покупців і формування їх лояльності до бренду. Використання інтелектуальних систем підтримки дозволяє оптимізувати роботу служби клієнтського сервісу, скоротити час реагування на звернення та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Першим етапом реалізації даного напрямку є впровадження чат-ботів нового покоління, що працюють на основі алгоритмів машинного навчання та здатні не лише надавати стандартні відповіді, а й адаптувати комунікацію під конкретного користувача. Такі системи можуть самостійно розпізнавати типові запити, пропонувати рішення, відстежувати історію покупок і враховувати попередній досвід взаємодії клієнта з платформою. Завдяки цьому відбувається суттєве зменшення навантаження на операторів служби підтримки, а користувачі отримують швидкі, релевантні та точні відповіді на свої питання у будь-який час доби.

Наступним кроком є інтеграція AI-систем у CRM-платформу компанії, що забезпечує автоматичне оновлення профілів клієнтів, облік їхніх уподобань та історії звернень. Це дозволяє формувати повну картину поведінки споживачів і створювати персоналізовані пропозиції на основі попереднього досвіду покупок. Такий підхід не лише покращує якість сервісу, а й підвищує ефективність маркетингових кампаній.

Також можна запровадити використання чат-ботів на основі обробці природньої мови, для багатомовної підтримки. Це буде корисно впроваджувати чат-боти, які розпізнають і підтримують українську, польську, англійську та інші

мови, з можливістю контекстної обробки складних запитів. Це допоможе охопити більше аудиторії та відкрити нові ринки.

Важливою складовою автоматизації є аналітика на основі штучного інтелекту, яка дозволяє відстежувати рівень задоволеності клієнтів, ідентифікувати найпоширеніші проблеми, прогнозувати можливі відмови або негативні відгуки. На основі цих даних компанія може вчасно коригувати політику обслуговування та підвищувати якість клієнтського досвіду. Така аналітика інтегрується з CRM-системами, дозволяючи генерувати персоналізовані рекомендації та оперативно реагувати на скарги, зменшуючи час обробки звернень на 30-50%.

Наприклад Prom.ua використовує AI-бота "ПромАсистент", який обробляє понад 65% запитів від покупців та продавців автоматично. Бот відповідає на питання щодо розміщення оголошень, оплати послуг, статусу замовлень і допомагає з налаштуванням магазинів, скорочуючи час відповіді з хвилин до секунд і підвищуючи показники лояльності на 22%.

OLX Україна інтегрувала чат-бота в Telegram та Viber, який автоматизує 70% стандартних запитів про доставку, оплату та перевірку оголошень. Це зменшило навантаження на операторів на 55% і підвищило швидкість обробки скарг на 40%, покращуючи довіру користувачів.

Ericentr K застосував AI-бота для консультацій потенційних покупців у онлайн-магазині. Бот допомагає клієнтам дізнатись про наявність товарів на складах, зробити замовлення, а також пропонує персоналізовані рекомендації на основі уподобань користувача. Завдяки цьому 60% звернень опрацьовуються автоматично, а конверсія замовлень зросла на 15%.

Реакція споживачів на впровадження автоматизованої підтримки в інших компаніях є позитивною, оскільки сучасний користувач очікує швидкого та зручного способу вирішення питань без необхідності довгого очікування відповіді оператора. Підвищення швидкості реагування, точності рекомендацій та доступності сервісу сприяє зростанню рівня довіри до бренду та підсилює його репутацію як технологічно прогресивної платформи.

Таблиця 3.8 – Автоматизація клієнтської підтримки на основі AI та очікуваний ефект

Етап реалізації	Характеристика заходу	Очікуваний ефект
Впровадження AI-чат-ботів	Автоматизована обробка стандартних запитів, цілодобова підтримка	Скорочення часу відповіді до 2–3 хвилин, підвищення рівня задоволеності клієнтів
Інтеграція з CRM	Синхронізація даних про клієнта, історія покупок, уподобання	Персоналізація обслуговування, зростання повторних покупок
AI-аналітика клієнтських запитів	Виявлення типових проблем, аналіз емоційних реакцій користувачів	Оптимізація сервісу, підвищення якості обслуговування
Автоматизоване формування рекомендацій	Генерація релевантних пропозицій на основі поведінкових даних	Підвищення конверсії, зростання середнього чека

*Джерело: створено автором*

Отже, використання технологій штучного інтелекту в системі підтримки клієнтів дасть змогу не лише зменшити витрати на обслуговування, а й значно підвищити якість сервісу. Це формує довіру, зміцнює взаємовідносини зі споживачами та забезпечує конкурентну перевагу підприємства у сфері електронної комерції.

Для компанії впровадження персоналізованих технологій на основі штучного інтелекту відкриває можливість глибокої аналітики клієнтських даних і створення системи точних, релевантних пропозицій, що підвищують задоволеність і лояльність користувачів.

Першим етапом реалізації даного напрямку є впровадження систем прогнозної аналітики, які аналізують історію покупок, частоту відвідувань, поведінку на сайті та реакцію на маркетингові кампанії. На основі цих даних AI моделі формують індивідуальні рекомендації товарів, пропозиції з урахуванням попередніх покупок і навіть прогнозують ймовірність відтоку клієнтів. Завдяки цьому ROZETKA може своєчасно реагувати на зміни у поведінці споживачів, пропонуючи їм вигідні умови або спеціальні знижки для збереження лояльності.

Другим етапом є динамічна персоналізація контенту, адаптація головної сторінки, банерів, розсилок і push-повідомлень відповідно до інтересів конкретного користувача. Наприклад, клієнт, який нещодавно придбав смартфон,

отримає пропозиції щодо аксесуарів, а користувач, що цікавиться побутовою технікою, повідомлення про знижки в цій категорії. Такий підхід формує відчуття індивідуальної уваги та турботи з боку бренду, що сприяє підвищенню рівня задоволеності.

Третім етапом розвитку персоналізації є інтеграція AI-аналітики в омніканальну комунікацію, коли дані про користувача синхронізуються між усіма каналами взаємодії: вебсайтом, мобільним додатком, електронною поштою та соціальними мережами. Це дозволяє забезпечити єдиний клієнтський досвід, незалежно від платформи, через яку відбувається покупка чи спілкування з сервісом.

Таблиця 3.9 – Персоналізація обслуговування та AI-аналітика

Етап реалізації	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Впровадження прогнозової аналітики	Аналіз поведінкових даних користувачів, прогнозування відтоку	Підвищення утримання клієнтів на 10–12 %, зниження відтоку
Персоналізація рекомендацій	Індивідуальні пропозиції на основі історії покупок і вподобань	Підвищення конверсії на 12%, зростання середнього чека
Динамічний контент сайту та розсилок	Адаптація контенту під конкретного користувача	Збільшення клікабельності розсилок на 20 %
Омніканальна інтеграція	Єдиний профіль клієнта у всіх каналах комунікації	Підвищення задоволеності клієнтів до 92 %

*Джерело: створено автором*

Очікуваний ефект від впровадження AI-аналітики полягає у зростанні коефіцієнта конверсії, підвищенні середнього чека та зменшенні рівня відтоку клієнтів. Персоналізовані пропозиції створюють відчуття довіри, допомагають користувачам швидше приймати рішення про покупку та формують стійке емоційне залучення до бренду.

Таким чином, персоналізація обслуговування на основі штучного інтелекту є не просто технологічною інновацією, а стратегічним інструментом розвитку клієнтоорієнтованої моделі ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Вона дозволяє компанії забезпечити максимально комфортний, швидкий та індивідуальний процес

взаємодії з користувачем, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку e-commerce та формує довгострокову лояльність споживачів.

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії вимагає не лише цифрової трансформації сервісів, а й оцінки її економічної доцільності. У випадку даної компанії впровадження інструментів гейміфікації, AR та VR сервісів, автоматизації підтримки клієнтів та AI-аналітики буде сприяти зростанню ключових фінансових показників, у вигляді виручки, прибутковості, середнього чека та коефіцієнта утримання клієнтів.

Підвищення рівня клієнтської лояльності безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, оскільки зростання повторних покупок і збільшення середнього чека забезпечують приріст валового доходу. За прогнозними розрахунками, реалізація клієнтоорієнтованих заходів у 2025–2026 рр. може дати суттєвий економічний ефект (табл.3.10)

Таблиця 3.10 – Прогноз зміни фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» після впровадження клієнтоорієнтованих інструментів (2024–2026 рр.)

Показник	Базовий рівень (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Абсолютне відхилення	Відносна зміна, %
Виручка від реалізації товарів, млн грн	54 800	65 900	+11 100	+20,3 %
Валова прибутковість, %	23,5	27,0	+3,5 п.п.	—
Операційний прибуток, млн грн	4 100	5 300	+1 200	+29,3 %
Середній чек, грн	1 650	1 850	+200	+12,1 %
Рівень повторних покупок, %	58	70	+12 п.п.	—
Рівень утримання клієнтів	74	85	+11 п.п.	—
Коефіцієнт конверсії, %	2,8	3,3	+0,5 п.п.	+17,9 %
Рівень задоволеності клієнтів, %	86	92	+6 п.п.	—

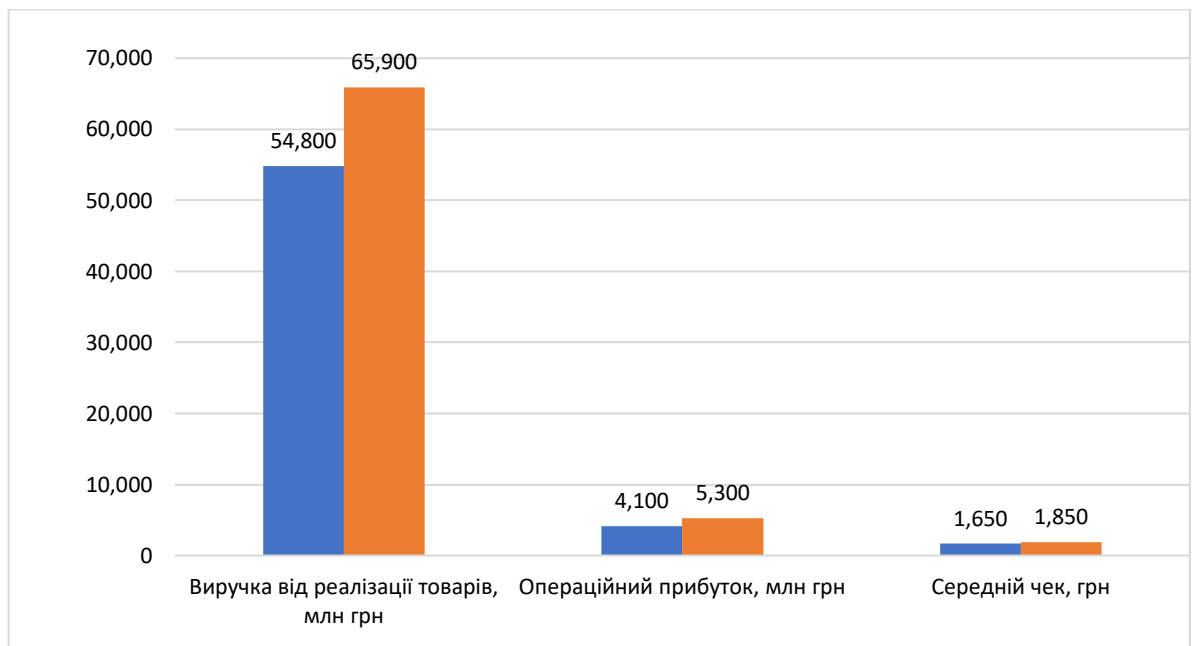
*Джерело: розраховано автором*

Найбільший ефект очікується від підвищення частки повторних покупок і середнього чека, що формує стійке зростання виручки. Застосування гейміфікаційних елементів та програм лояльності стимулює клієнтів здійснювати покупки частіше, а персоналізація пропозицій сприяє вибору дорожчих або додаткових товарів, збільшуючи середню вартість замовлення.

Паралельно з цим, впровадження AR та VR технологій знижує частку повернень товарів на 10–12 %, що безпосередньо впливає на валовий прибуток.

Автоматизація клієнтської підтримки на основі штучного інтелекту дозволяє скоротити операційні витрати на обслуговування запитів приблизно на 15-18 %, а використання прогнозної аналітики зменшує витрати на утримання клієнтів шляхом таргетованого маркетингу.

Результатом комплексного впровадження зазначених інструментів є зростання операційного прибутку на 29 % та підвищення рентабельності продажів. Це свідчить, що клієнтоорієнтована стратегія має не лише нематеріальний ефект у вигляді лояльності чи позитивного іміджу, але й безпосередньо сприяє поліпшенню фінансових результатів компанії.



Рисунк. 3.2 – Прогноз зміни фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у результаті впровадження клієнтоорієнтованої стратегії, 2024-2026 рр.

*Джерело: створено автором*

Отже, проведений аналіз підтверджує, що реалізація комплексу клієнтоорієнтованих заходів таких як гейміфікації, цифрових сервісів AR та VR, AI-аналітики та автоматизації обслуговування, буде створювати комплексний ефект, який одночасно підвищує рівень задоволеності клієнтів і забезпечує зростання прибутковості бізнесу. Зокрема виручка збільшиться на 20.3%, операційний прибуток майже на 30%, підвищення рівня середньої чека, зростання рівня повторних покупок, буде сприяти зміцненню ринкових позицій компанії.

Ці прогностичні показники були розраховані на основі екстраполяції наявних трендів динаміки даних за останні декілька років, також експертної оцінки впровадження кожної групи заходів.

Перехід компанії до моделі інтелектуальної клієнтоорієнтованості буде стратегічно виправданим і фінансово ефективним рішенням, та буде гарантувати зміцнення позицій компанії як лідера українського ринку e-commerce.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи, присвяченої удосконаленню управлінських рішень у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії в e-commerce, було досягнуто поставлену мету та обґрунтовано теоретико-методичні засади і практичні напрями підвищення ефективності управлінських рішень у цій сфері.

Встановлено, що управлінські рішення є основою стратегічного розвитку компаній, оскільки вони визначають не лише поточну діяльність підприємства, а й його довгострокові пріоритети та конкурентні переваги. Вони забезпечують системність управління, дозволяють формувати ефективні стратегії та адаптувати компанію до динамічних змін ринку. Стратегічні рішення спрямовані на оптимізацію ресурсів, покращення внутрішніх процесів і підвищення здатності організації оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що є особливо важливим у сфері електронної комерції.

Визначення сутності клієнтоорієнтованості та її значення для e-commerce бізнесу продемонструвало, що основним фактором успіху сучасних компаній є орієнтація на потреби та очікування споживачів. Клієнтоорієнтований підхід дозволяє підвищити лояльність, збільшити повторні продажі та зміцнити репутацію бренду. У контексті електронної комерції це стає критично важливим, оскільки конкуренція на ринку зростає, в споживачі очікують швидкого, персоналізованого, зручного обслуговування. Ефективна клієнтоорієнтованість забезпечується не лише через маркетингові та сервісні рішення, а й завдяки стратегічному плануванню управлінських процесів і впровадженню сучасних цифрових технологій.

Аналіз моделей та інструментів формування клієнтоорієнтованої стратегії показав, що успіх компанії залежить від комплексного підходу, який включає сегментацію клієнтів, персоналізацію пропозицій, оптимізацію процесів обслуговування та використання аналітичних платформ для прогнозування поведінки споживачів. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як

CRM-системи, платформи аналітики та автоматизовані канали комунікації, дозволяє створити ефективний цикл взаємодії з клієнтами та підвищити якість управлінських рішень на всіх рівнях.

Дослідження діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» показало, що організація володіє значним потенціалом для формування клієнтоорієнтованої стратегії, а її управлінські рішення демонструють системний підхід до розвитку бізнесу. Водночас, аналіз ринкової стратегії показав, що компанія успішно адаптує свої процеси під вимоги українського ринку, активно застосовує маркетингові та цифрові інструменти, проте існують складнощі в повній інтеграції клієнтоорієнтованих практик у всі бізнес-процеси.

Виявлені проблеми та виклики у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії компанії включають потребу у підвищенні персоналізації сервісу, оптимізації логістичних процесів, інтеграції новітніх технологій та посиленні аналітичного підходу до поведінки клієнтів. Ці виклики вказують на необхідність постійного вдосконалення управлінських рішень та впровадження інновацій, що дозволить компанії ефективно реагувати на зміни ринку та зберігати конкурентні позиції.

Пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості включають розробку системи персоналізованих пропозицій, оптимізацію внутрішніх процесів, активне використання аналітики та цифрових інструментів для прийняття стратегічних рішень. Запровадження таких підходів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, скоротити час обробки замовлень і покращити якість взаємодії з аудиторією.

Інноваційні інструменти та цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення рівня клієнтоорієнтованості, зокрема за рахунок автоматизації комунікацій, персоналізації пропозицій, інтеграції CRM-систем і платформ аналітики, а також використання штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів. Їх застосування дозволяє компанії не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й створити цілісну екосистему взаємодії з клієнтами, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу.

Напрями реалізації клієнтоорієнтованої стратегії свідчать про необхідність комплексного підходу, що поєднує управлінські рішення, технологічні інновації та стратегічне планування взаємодії з клієнтами. Це забезпечує конкурентні переваги компанії, підвищує її привабливість для споживачів і сприяє довгостроковому зростанню в сегменті електронної комерції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гейміфікація в eCommerce: підходи і кейси. Promodo. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/blog/geymifikaciya-v-ecommerce-pidhodi-i-keysii> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Державна служба статистики України. Електронна комерція в Україні: аналітичний звіт. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.10.2025)
3. Дослідження українського eCommerce: тренди та прогнози на 2025 рік. Promodo. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Економічна правда. Ринок e-commerce в Україні: аналітика 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/> (дата звернення 29.10.2025).
5. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 211–216. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journa/article/view/1558>
6. Єршомін М. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий* 2025. № 10. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-8>
7. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
8. Закон України «Про захист персональних даних». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010. №34. с. 481. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення 21.10.2025)
9. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. (дата звернення 21.10.2025)

- 10.Іванова Л. О. Ринок e-commerce: маркетинговий аналіз здобутків та напрямів розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69). С. 28–40. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-4>
- 11.ІІ в рішеннях електронної комерції: актуальність та перспективи. Wezom. 2024. URL: <https://wezom.com.ua/blog/integratsiya-ii-v-produkty-dlya-elektronno-kommertsii-aktualnost-preimuschestva-perspektivy> (дата звернення: 21.10.2025).
- 12.Інформація про ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL: <https://vkursi.pro/card/rov-rozetka-ua-37193071> (дата звернення 21.10.2025)
- 13.Клієнтська база в ритейлі: ідеї для збору контактів і сегментації. Еспустнік. 2025. URL: [https://esputnik.com/uk/blog/yak-pracuyuvati-z-kliyentskoyu-bazoyu-v-ritejli-svizhi-ideyi-dlya-zboru-kontaktiv-i-segmentaciyi?utm\\_source=perplexity](https://esputnik.com/uk/blog/yak-pracuyuvati-z-kliyentskoyu-bazoyu-v-ritejli-svizhi-ideyi-dlya-zboru-kontaktiv-i-segmentaciyi?utm_source=perplexity) (дата звернення: 21.10.2025).
- 14.Клієнтоорієнтований підхід: прибутки для бізнесу: OLX Бізнес. 2024. URL: <https://business.olx.ua/statti/kliyantooriyentovanyu-pidkhd-koryst-dlya-biznesu/> (дата звернення 21.10.2025)
- 15.Клієнтоорієнтованість і як такий підхід впливає на бізнес, Новапошта Освіта, 2025 URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kliento-orientovanist-yak-takij-pidhd-vplivae-na-biznes> (дата звернення 21.10.2025)
- 16.Котлер Ф. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які повинен знати кожен маркетолог. Харків: Ворскла, 2014. - 416
- 17.Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навчальний посібник. *Аграр Медіа Груп*. 2021. 454с.
- 18.Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149- 154.
- 19.Надаря М. В. The Customer Relationship Management як інструмент підвищення лояльності клієнтів. Інновації у бізнесі та управлінні. 2023. Вип. 2. С. 45-60. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/uk/article/view/1010>

- 20.Новікова О. Особливості функціонування онлайн-комерції під ча війни: виклики та адаптаційні стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. No 75. С. 37–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37>
- 21.Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.
- 22.Офіційний сайт Allo.ua. Стратегія розвитку маркетплейсу. URL: <https://allo.ua> (дата звернення 29.10.2025).
- 23.Офіційний сайт Epicentr. Інтернет-магазин та стратегії розвитку. URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення 29.10.2025).
- 24.Офіційний сайт Kasta. Інформація про платформу та стратегію розвитку. URL: <https://kasta.ua> (дата звернення 29.10.2025).
- 25.Офіційний сайт Rozetka. Компанія та історія розвитку. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення 29.10.2025).
- 26.Офіційний сайт Prom.ua. Інформація про маркетплейс. URL: <https://prom.ua> (дата звернення 29.10.2025).
- 27.Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
- 28.Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393- VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 48-49. Ст. 536
- 29.Пояснення та методика розрахунку Customer Lifetime Value (CLV). ESPRITUKRAINE. 2025. URL: <https://esputnik.com/blog/customer-lifetime-value-gajd-kak-schitat-primenyat> (дата звернення 21.10.2025)
- 30.Продан І. О., Різник Ю.І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНУ*. 2017. Вип. 2 (20). С. 178 - 183. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientovaniy-pidhid-yakperedumova-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>

- 31.Рішення орієнтовані на користувача в електронній комерції. PNN. 2024. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/user-centric-solutions-in-ecommerce> (дата звернення: 21.10.2025).
- 32.Розетка (інтернет-магазин). Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка\\_\(інтернет-магазин\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_(інтернет-магазин)) (дата звернення 21.10.2025)
- 33.Розетка: стратегія розвитку і масштабування бізнесу (2006–2023): аналітичні матеріали / уклад. за даними публікацій та інтерв'ю. Київ. 2025. URL : <https://ru.scribd.com/> (дата звернення: 20.10.2025).
- 34.Сокуренок, І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса. Одеський національний економічний університет. 2019. № 6 (269). С. 161-177. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/161-177.pdf>
- 35.Ставицький О. В. Напрями та стратегії розвитку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 45–53. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/50dac299-c0d1-417b-89b2-819eb16f23ca/content>
- 36.Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 407-415. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
- 37.Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА. УА». ЄДРПОУ 37193071. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення 21.10.2025)
- 38.Фінансова звітність підприємства ТОВ «РОЗЕТКА У.А». URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата доступу: 29.10.2025).
- 39.Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
- 40.Хурдей В. Д. Клієнтоорієнтованість у маркетинговій діяльності. *Простір бізнесу*. 2023. Вип. 4 (12). С. 45-53. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1247>

41. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55-77. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/05/55-77.pdf>
42. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.
43. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.
44. Що таке клієнтоорієнтованість, чому важлива та як підвищити: Ukrainian Digital. 2025. 27 квітня. URL: <https://ukrainsiandigital.com/shcho-take-kliientoorientovanist-chomu-vazhlyva-ta-iaak-pidvyshchyty/> (дата доступу: 21.10.2025)
45. Юрченко О. А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 10. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>
46. Ягла Р. Що таке Customer Experience Management (CEM) і як його впроваджувати. *Маркетинг і реклама*. 2021. № 4. С. 15- 25. URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/dumay-kak-pokupatel-chto-takoe-upravlenie-klientskim-opytom--2109m94955/> (дата звернення 21.10.2025)
47. CRM з AI: які інструменти дають результати? / SAP Ukraine. 2025. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/crm-with-ai-tools> (дата звернення: 21.10.2025).
48. Davenport T.H., Harris J.G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, 2007. – 255 p
49. Forbes Україна. Профіль компанії Rozetka. URL: <https://forbes.ua/profile/rozetkaua-270> (дата звернення 21.10.2025)
50. Frambach R. T., Fiss P. C., Ingenbleek P. T. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, iss. 4. – P.

- 1428–1436. URL:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315005433>
51. Horizon Capital. Аналіз ринку електронної комерції в Україні. URL:  
<https://horizoncapital.com.ua/reports> (дата звернення 21.10.2025)
52. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21. № 2. pp. 246–275. URL: <https://doi.org/10.2307/2392045>
53. Omnichannel marketing у 2025 році: єдиний підхід до клієнтського досвіду. Ranktracker. Маркетинговий портал. 2024. URL:  
<https://www.ranktracker.com/uk/blog/omnichannel-marketing-in-2025-a-unified-approach-to-customer-experience/> (дата звернення 21.10.2025)
54. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: Free Press, 1977. 310 p.
55. Zhao X. Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*. 2022. Vol. 12, iss. 1. P. 1–17. URL:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221079804>
56. Zhou L., Suwannapittrak N., Zhang Y. Entrepreneurial and Customer Orientation Affect the Firm Performance through Knowledge Creation Process. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, № 3. P. 925–934. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.180310>