

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛУ»

здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

СИЧОВОЇ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСІЇВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Тимченко Інна Петрівна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № від 2025 р.
В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, к.е.н.

Фірсова С.Г.

« » 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

СИЧОВОЇ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСІЇВНИ

- 1. Тема роботи: «Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства у сфері ритейлу»**
затверджена
- 2. Строк завершення роботи:**
- 3. Попередній захист роботи: 23.04.2025**
- 4. Предмет дослідження:** система інформаційного забезпечення розробки стратегії підприємства у сфері ритейлу.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі на прикладі діяльності ТОВ «Розетка UA».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
мета -теоретичне обґрунтування та практичне застосування організаційно-методичного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка UA».
Завдання:
 - 6.1.розкрити сутність стратегії розвитку підприємства та здійснити їх класифікацію для підприємств сфери роздрібною торгівлі.
 - 6.2.обґрунтувати роль інформаційного забезпечення у процесі розробки стратегії розвитку підприємства.
 - 6.3. провести стратегічну діагностику ТОВ «Розетка UA» з метою визначення його поточного стратегічного стану.
 - 6.4. оцінити рівень інформаційного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Розетка UA».

6.5. запропонувати напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства.

6.6. сформуванати стратегію розвитку ТОВ «Розетка УА» на основі динамічного SPACE-аналізу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	
1	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2024 р.	
2	Затвердження теми магістерської роботи і наукового керівника на засіданні кафедри	вересень 2024 р.	
3	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами, участь у конференціях, консультації, підготовка теоретичного та аналітичного розділів	вересень–грудень 2024 р., січень–квітень 2025 р.	
4	Розробка індивідуального завдання на виконання роботи, затвердження на кафедрі	лютий 2025 р.	
5	Оформлення першого теоретичного розділу та подання на розгляд керівнику	лютий–березень 2025 р.	
6	Робота над другим аналітичним розділом та подання на розгляд керівнику	березень–квітень 2025 р.	
7	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень–травень 2025 р.	
8	Консультації із приводу оформлення роботи	лютий–квітень 2025 р.	
9	Перший передзахист магістерської роботи	23.04.2025 р.	

10	Доопрацювання та остаточне оформлення з урахуванням зауважень керівника	квітень 2025 р.	
11	Другий передзахист магістерської роботи	05.05.2025 р.	
12	Усунення зауважень, остаточне оформлення	до 05.05.2025 р.	
13	Подання роботи на візу керівнику	до 04.05.2025 р.	
14	Перевірка роботи на плагіат і текстові збіги	05–07.05.2025 р.	
15	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025 р.	
16	Рекомендація роботи до захисту на засіданні кафедри	травень 2025 р.	

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність стратегії та їх класифікація для підприємств роздрібної торгівлі.....	10
1.2. Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «РОЗЕТКА УА»	31
2.1. Стратегічна діагностика ТОВ «Розетка УА».....	31
2.2. Оцінювання інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РОЗЕТКА УА»	58
3.1. Пропозиції щодо покращення інформаційного забезпечення стратегічного управління.....	58
3.2. Формування стратегії ТОВ Розетка УА на основі динамічного SPACE-АНАЛІЗУ.....	65
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Особливо це актуально для компаній, що працюють у сфері роздрібної торгівлі, де постійні зміни споживчого попиту, технологічний прогрес і конкурентний тиск вимагають гнучкості, аналітичності та обґрунтованих стратегічних рішень.

ТОВ «Розетка.УА» це один із перших та головних українських e-commerce, який демонструє стабільне зростання, широке охоплення ринку та постійне вдосконалення бізнес-моделі. Однак для збереження лідерських позицій у динамічному ринковому середовищі підприємству необхідно розробляти й оновлювати ефективні стратегії розвитку на основі якісного інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення відіграє вирішальну роль у процесі формування стратегії. Доступ до актуальних, повних та достовірних даних дає змогу здійснювати глибоку аналітику, виявляти внутрішні резерви та зовнішні загрози, прогнозувати тенденції та обирати оптимальні напрями розвитку. Без системної інформаційної підтримки стратегічне управління втрачає об'єктивність і ефективність.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації стратегічного управління до нових викликів, включаючи цифрову трансформацію, зростання конкуренції, вплив глобальних криз та зміни у споживчій поведінці. Для підприємств ритейлу, зокрема ТОВ «Розетка.УА», надзвичайно важливим завданням є створення інформаційної системи, яка дає змогу формувати, реалізовувати та коригувати стратегію розвитку на основі даних і сучасних аналітичних методів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз поточного стану, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ

«Розетка.УА».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідити поняття, сутність і класифікацію стратегій для підприємств роздрібної торгівлі;
проаналізувати теоретичні підходи до інформаційного забезпечення стратегічного управління;
здійснити стратегічну діагностику діяльності ТОВ «Розетка.УА»;
- оцінити стан інформаційного забезпечення процесу формування стратегії в компанії;
- запропонувати шляхи вдосконалення інформаційної підтримки стратегічного управління;
- сформулювати рекомендації щодо оновлення стратегії підприємства на основі сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема динамічного SPACE-аналізу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в ТОВ «Розетка.УА».

Предметом дослідження виступає система інформаційного забезпечення розробки стратегії підприємства у сфері ритейлу.

У процесі дослідження було використано економіко-статистичні, аналітичні, емпіричні та логіко-структурні методи, методи експертних оцінок, порівняння, SWOT- і SPACE-аналізу та внутрішні дані компанії. Методи аналізу, синтезу, групування та систематизації були застосовані для опрацювання первинної інформації, що стосується стратегічного управління та інформаційного забезпечення в ТОВ «Розетка.УА».

Це дозволило виявити наявні проблеми в системі формування стратегії, оцінити ефективність використання інформаційних ресурсів, обґрунтувати напрями удосконалення та сформулювати практичні

рекомендації для покращення стратегічного планування.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішня звітна документація ТОВ «Розетка.УА», статистичні дані, аналітичні огляди ринку ритейлу, нормативно-правові акти України, наукові публікації з питань стратегічного управління, маркетингу та інформаційного забезпечення, а також результати власних досліджень та аналізу відкритих джерел.

Інформаційна база дослідження включає внутрішні документи ТОВ «Розетка.УА», відкриті статистичні дані, наукові праці українських та зарубіжних дослідників у галузі стратегічного управління та маркетингу, матеріали конференцій, звіти з аналітики ринку, а також результати власних спостережень і аналізу.

Методологічну основу дослідження становлять: методи економічного аналізу, порівняння, діагностики, групування, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, а також логічний, графічний і системний підходи.

Практична цінність дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо покращення стратегічного управління в ТОВ «Розетка.УА» на основі якісного інформаційного забезпечення.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії та їх класифікація для підприємств роздрібної торгівлі

Історія формування стратегій у сфері роздрібної торгівлі пройшла досить довгу історію, було пройдено багато етапів які були характерними для зміни пріоритетів, орієнтирів, планів і так далі. В цій історії також значущим була трансформація поведінки клієнтів, адже зовнішні фактори дуже впливають на людей та їх світосприйняття, у результаті це впливає на їх зацікавленість до будь якої сфери.

У 1960–1980-х роках стратегії для роздрібної торгівлі зачасту зводилися до розширення фізичної присутності на ринку та високого контролю каналів постачання.

Основною моделлю розвитку була саме інтенсивна експансія, а саме: відкриття великої кількості торговельних точок, формування вертикальної інтеграції який свідчив про контроль виробництва, зберігання та продажі. Фокус для ритейлу був на масовому збуті, стандартизації та цінній конкуренції.

У 1990-х роках, зокрема в умовах зростаючої конкуренції в європейському регіоні, стратегічне планування почало включати маркетингові інструменти, зокрема позиціонування бренду, сегментацію ринку та диференціацію пропозицій. Це ознаменувало перехід від моделі орієнтації на товар до моделі орієнтації на споживача. З початку 2000-х років стратегічний фокус роздрібних компаній змістився на підвищення клієнтської цінності через розвиток сервісного обслуговування, логістичних інновацій, програм лояльності та персоналізованого досвіду споживання. Маркетинг у цей період трансформувався у складову загальної корпоративної стратегії, що забезпечує синергію між усіма

бізнес-процесами [75, с. 11-13].

Етап які були орієнтовані на споживача, тоді коли створювалась додана цінність для клієнта, розвиток та удосконалення сервісу, логістика, програми лояльності, поняття амбасадора, припало на 2000 роки. Стратегії які з'являлися в цей час були сфокусовані на досвіді покупців, а маркетинг перейшов у інтегрований елемент цілісної системи компанії

Онлайн канали продажу беруть початок з 2010 року. В цей час відбувається перехід до омніканального переходу та з'являються гібридні стратегії коли мова йде про використання 50/50, як онлайн так і офлайн взаємодію з клієнтом. Це зумовлює фактор конкурентоспроможності за рахунок того що офлайн та онлайн були зручними для різних груп клієнтів. Комусь було зручно онлайн, а комусь офлайн, тому такі переходи були спрямовані на залученість клієнтів які обирають різні підходи.

Адаптивні стратегії метою яких є забезпечення гнучкості, швидкості у прийнятті рішень, цифрової трансформації, стійкості до кризових явищ та локальних переваг, з'явилися у 2020-х роках, це було зумовлено також появою пандемії COVID-19, і це не дивно, бо в той період часу кожен бізнес показав наскільки гнучким та готовим до змін він може бути. В той час коли все починає бути нестандартно, важливо думати що робити з теперішніми умовами, а не порівнювати з тим як було і намагатись будувати та просувати бізнес в минулих реаліях. Деякі бізнеси так робили і це показує їх неготовність бути гнучкими та вміти адаптуватися під умови які можуть бути спричинені зовнішніми факторами та впливами.

Тут очевидно, що стратегія вже не лише план, це вже щось більше, це інструмент яким важливо користуватись в режимі реального часу. Невід'ємним додатком є аналітична система та цифровий інструмент, це також допомагає бачити все та обирати правильних шлях для розвитку компанії.

На сьогоднішній день, коли конкуренція є дуже високою, а

важливість тримати стабільний та довгостроковий розвиток зростає, невід'ємною частотою виступає стратегія.

Зміна ринкового середовища, вплив зовнішніх процесів, глобалізація, цифрова трансформація, а також вибагливі клієнти, впливають на однозначність у виборі стратегічного управління, яке зможе оптимізувати процеси, налагодити роботу так, щоб все відбувалось ефективно за умови використання мінімальних ресурсів. Це дуже важливо для роздрібної торгівлі так як конкуренція є з високим рівнем, а лояльність клієнтів низька.[41, тема 7,6].

Всі добре розуміють зо такі характерні ознаки як гнучкість до змін, високий рівень технічного забезпечення, цифрові інструменти позитивно впливають на клієнта та відрізняють звичайний бізнес від оновленого та модернізованого, здатного бути гнучким та знаходити вихід з умов які є на цей час. Специфіка стратегій зумовлюється цими факторами.

Таблиця 1.1

Особливості стратегій розвитку онлайн-ритейлу

№	Особливість стратегії	Основні характеристики
1	Стратегія, побудована на даних (Data-driven strategy)	- Використання аналітики великих даних для: <ul style="list-style-type: none"> • Визначення потреб споживачів • Прогнозування попиту • Оптимізації асортименту • Персоналізації комунікацій • Автоматизації повторних продажів
2	Орієнтація на потреби клієнтів	- Вивчення поведінкових шаблонів. - Створення рекомендаційних моделей. - Проведення А/В-тестувань на сайті або в мобільному додатку.

3	Розвиток логістичної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація складів і доставки. - Співпраця з локальними поштовими сервісами. - Використання пошто마트в. - Розвиток власної логістики або точок видачі замовлень.
---	-------------------------------------	--

**Розроблено автором на основі джерела:[6,с.1-9]*

Окрім цього, компанії, що працюють у сфері онлайн-роздрібної торгівлі, все частіше впроваджують платформену модель розвитку. Це передбачає трансформацію традиційної схеми «продавець-покупець» у формат маркетплейсу, в якому платформа виконує роль посередницької інфраструктури для сторонніх постачальників товарів і послуг. Такий підхід сприяє розширенню масштабів діяльності при збереженні помірному рівня витрат. Особливістю сучасного стратегічного підходу є його орієнтація на глобальний контекст: електронна комерція функціонує поза межами національних кордонів.

Це про масштабування, з мінімальними витратами, це про розширення можливостей та залучення ще більшої кількості клієнтів шляхом надання пропозиції користуватися маркетплейсом іншим продавцям.[42,43]

Стратегічне мислення це 100% про глобальність, це про врахування регламентів міжнародної торгівлі, це про інтеграцію з різними платформами, готовність до впровадження цифрових інструментів, і звісно сильна технічна підтримка, яка буде задовільняти очікування споживачів.

Поняття "стратегія" у сфері управління трактується як довгостроковий орієнтир розвитку організації, який формує бачення, місію, цілі та напрями діяльності підприємства. [44, с 1-7]

За своєю суттю стратегія є системою пріоритетних рішень щодо того як правильно та раціонально розподіляти ресурси, як обирати ринки, форми комунікації зі споживачем і механізми досягнення поставлених цілей. Стратегія чітко описує логіку поведінки підприємства на ринку,

забезпечуючи йому адаптацію та готовність до змін зовнішнього середовища та ефективного використання внутрішнього потенціалу.

Результатом правильного контакту з кінцевим споживачем є попереднє врахування великого обсягу інформації щодо поведінки споживачі, чинників чому ця поведінка може змінюватись, а також коливання попиту залежно від того в якому регіоні чи при яких погодних, наприклад, умовах проживає споживач.

Дуже важливо розуміти що стратегія це для довгострокової перспективи, це не про одноразовий план дій. Вона є головним інструментом управління який трансформується під впливом змін у зовнішньому середовищі та підлаштовується до внутрішніх можливостей компанії. [9]

У науковій літературі представлено звісно широкий спектр підходів до класифікації стратегій підприємства. Однією з найпоширеніших є класифікація за рівнями управління:

1)Корпоративна стратегія визначає його місію, довгострокові цілі та напрями диверсифікації. Вона відповідає на питання щодо доцільності присутності компанії на певних ринках, а також обґрунтовує необхідність збереження або ліквідації окремих бізнес-напрямів.

2)Бізнес-стратегія зосереджена на формуванні конкурентних переваг у межах конкретного товарного напрямку або ринкового сегмента. Вона передбачає вибір конкурентних позицій, визначення унікальної ціннісної пропозиції та засобів її реалізації.

3)Функціональна стратегія деталізує механізми реалізації обраної бізнес-моделі на рівні окремих функціональних блоків, таких як маркетинг, логістика, фінанси, інформаційні технології, управління персоналом тощо. Наприклад, маркетингова функціональна стратегія може включати розвиток електронної комерції, оптимізацію каналів комунікації з цільовою аудиторією або впровадження систем управління взаєминами з клієнтами

(CRM).

4) Операційна стратегія передбачає реалізацію конкретних короткострокових завдань, які є складовою частиною загального стратегічного курсу. Вона охоплює реалізацію тактичних заходів, таких як організація сезонних розпродажів, удосконалення логістичних процесів, регулювання складських залишків або впровадження гнучкої цінової політики для активізації продажів.[8, с 1-9]

Окрім поділу за рівнями управління, для підприємств роздрібною торгівлі доцільно також урахувати класифікації стратегій за стилем ринкової поведінки, рівнем допустимого ризику та загальним вектором розвитку компанії. Такий підхід дає змогу враховувати специфіку галузі, динаміку споживчого попиту та особливості конкурентного середовища [76, с.224].

Таблиця 1.2

Класифікація стратегічних підходів у роздрібній торгівлі

Критерій	Види стратегій	Характеристика
Характер ринкової поведінки	Наступальні	Активне захоплення нових ринків, посилення конкурентних позицій.
	Оборонні	Захист наявної частки ринку та відбиття зовнішніх загроз.
	Стабілізаційні	Утримання поточних результатів, поступове вдосконалення процесів.
Рівень допустимого ризику	Агресивні	Високі інвестиції, експансія в умовах невизначеності.

	Помірні	Збалансований розвиток із використанням інновацій.
	Консервативні	Орієнтація на стабільність, мінімізація ризиків.
Стратегічна орієнтація розвитку	Стратегії зростання	Масштабування бізнесу, розширення мережі або асортименту.
	Стратегії стабільності	Підтримання поточного рівня діяльності.
	Стратегії скорочення	Скорочення діяльності або реструктуризація у разі спаду.

*Розроблено автором на основі джерела:[8, с 1-9]

Застосування тих чи інших стратегічних підходів визначається актуальним станом підприємства, рівнем конкуренції, станом галузі та стратегічними пріоритетами компанії.

У табл. 1.3 наведено приклади змін стратегічних підходів у найбільших ритейлерів України за останні роки.

Таблиця 1.3

Еволюція стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні
(2019–2024 рр.)*

Компанія	2019–2020	2021–2022	2023–2024
ТОВ «Розетка.УА»	Фокус на цінній перевазі, масштабування	Перехід до омніканальної моделі (відстеження поведінки клієнта)	Розвиток логістики, маркетплейс, інтеграція Big Data
АТБ-Маркет	Експансія офлайн-магазинів	Оптимізація асортименту та цін	Акцент на сервіс і програму лояльності
Сільпо	Преміум-сегмент, емоційний маркетинг	Впровадження технологій самообслуговування	Екологічні ініціативи, аналітика поведінки покупців

*Розроблено автором на основі джерела:[19]

Як подано у таблиці, підприємства сфери ритейлу здатні до змін своїх стратегій тому що відбувається процес ринкових змін, а саме: перехід до омніканальності, впровадження цифрових технологій, розвиток систем аналітики та персоналізованих підходів до клієнта.

Таким чином, стратегія підприємства роздрібної торгівлі є багатокомпонентною, гнучкою та аналітично орієнтованою конструкцією, що охоплює зазвичай довгострокові цілі, іноді допомагає розібратися й у поточних управлінських діях.

Те наскільки підприємство готове адаптуватися, та те наскільки воно готове до прийняття всіх умов зовнішнього середовища впливає на ефективність впровадження та реалізації відповідних стратегій. Для цього компанія має бути готова використовувати сучасні технології, зміни аналізувати ринок та поведінку клієнтів, а також раціонально розподіляти ресурси для максимального прибутку при мінімальних витратах. [80].

Якщо брати до уваги кризові явища економічного та політичного характеру стали постійним елементом управлінського середовища. Зокрема, події останніх років-пандемія COVID-19 (2020–2021), розгортання повномасштабної війни в Україні з 2022 року, скорочення купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, інфляція та зростання вартості енергоресурсів, це все разом істотно вплинуло на функціонування підприємств і змусило переглянути традиційні підходи до формування стратегій розвитку [78, с. 1-18].

У таких неоднозначних та непередбачуваних умовах стратегія починає виконувати функцію антикризового інструменту, яка забезпечує не лише вміння адаптуватись та пристосуватись до умов, а й створювати напрямки випереджального характеру. До основних складових антикризової стратегічної моделі належать:

1) проведення прискореного аналізу середовища із застосуванням адаптованих інструментів стратегічної діагностики (SWOT-,

PEST-аналізів);

2) уточнення або трансформація стратегічних цілей відповідно до змінених умов функціонування;

3) розробка варіативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового, песимістичного);

4) визначення ключових напрямів діяльності, які доцільно зберігати або масштабувати за умов обмежених ресурсів;

5) створення резервів ресурсного забезпечення (фінансового, матеріального, кадрового), здатних підтримати безперервність основних бізнес-процесів;

6) впровадження гнучких логістичних рішень, зокрема використання локальних постачальників і альтернативних маршрутів доставки;

7) активне використання принципів соціальної відповідальності як інструменту підвищення довіри клієнтів і зміцнення репутації бренду в кризових ситуаціях. [50, с 17-23]

Отже, антикризова стратегія не має розглядатись як просто ситуативне рішення, вона має розглядатися як елемент який забезпечує систематизований підхід на постійній основі. Основне завдання, це забезпечити стабільності при найгірших турбулентних умовах. Для сфери ритейлу це надважливо, бо коливання попиту та перешкоди у постачанні товарів тут присутні [5, с. 55-57].

Таким чином, стратегія підприємства у сфері роздрібної торгівлі являє собою динамічну систему управлінських рішень, яка формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Її ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати сучасні цифрові рішення, враховувати поведінкові особливості споживачів і гнучко розподіляти наявні ресурси.

В умовах зростаючої нестабільності яка продовжує набирати обороти у зв'язку з зовнішніми та внутрішніми чинниками, стратегія виконує не

лише планувальну, а й антикризову функцію, що передбачає постійний моніторинг, оновлення цілей, формування альтернативних планів розвитку та забезпечення операційної стійкості. Для підприємств роздрібною торгівлі важливо поєднувати класичні підходи до стратегічного управління з новітніми інструментами, формуючи цілісну систему реагування на сучасні виклики.[51, с 87-116]

У сучасному науковому та практичному дискурсі стратегія розглядається як багатофакторна категорія, що охоплює різні сфери управління залежно від стадії життєвого циклу підприємства, специфіки галузі та характеру зовнішнього середовища. Власне трактування стратегії у контексті функціонування підприємства ґрунтується на комплексному підході, що представлений у працях Балана В. Г. та Тимченко І. П.

Тимченко І. П. інтерпретує стратегію як засіб орієнтації у складній взаємодії зовнішніх впливів та внутрішніх обмежень. У цьому контексті стратегія розглядається передусім як адаптивний механізм: ефективність стратегічного управління зумовлюється не лише чіткою послідовністю запланованих дій, але й наявністю інструментів оперативного реагування на непередбачені зміни. Ця характеристика набуває особливої актуальності в умовах підвищеної турбулентності, коли стратегічна орієнтація на перспективу повинна поєднуватися зі здатністю до маневрування відповідно до нових обставин [3;11].

Це особливо важливо в умовах високої турбулентності, коли довгострокова орієнтація має поєднуватися із здатністю до оперативного стратегічного маневру.[9;17;22].

Таким чином, стратегія не є разово сформульованим планом або документом. Вона постає як інтегративна система рішень і дій, що охоплює всі рівні функціонування підприємства: від визначення глобальних цілей до конкретизації оперативних завдань. Стратегія повинна не лише відображати поточний стан організації, а й проактивно формувати її

майбутнє, забезпечувати стійкий розвиток навіть в умовах нестабільності.

Саме така інтерпретація концепції стратегії найповніше відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

1.2. Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства

Стратегічне підприємство зараз асоціюється з наявністю комплексного, повного та структурованого інформаційного забезпечення. Без нього зараз важко поєднати слово стратегія та розвиток.

Посилена конкуренція, зовнішні зміни, динаміка глобальних ринків, активна цифровізація бізнесу та потреба в прийнятті швидких управлінських рішень підвищують пріоритет поставити потребу щодо створення потужної аналітичної бази для підтримки стратегічних рішень.

Системний процес який забезпечить пошук, зберігання, аналіз, реалізацію та контроль називається інформаційне забезпечення. Насправді це невід'ємна частина яка допомагає чітко мати всі карти на руках та розуміти з чим зараз ми можемо рухатися далі. Цей процес є надважливою складовою цілого стратегічного циклу, який забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень на всіх етапах планування [11, с.50-52].

У сучасних умовах цифрової трансформації аналітична підтримка стратегічного управління все більше опирається на автоматизовані системи, які об'єднують дані з різних функціональних блоків підприємства. Завдяки цьому формується єдина інформаційна платформа, яка уможливорює побудову прогнозів, виявлення ризиків, ранню ідентифікацію змін споживчих переваг, оперативне коригування стратегічних напрямів.

Інформаційна підтримка дозволяє формувати стратегічні орієнтири з урахуванням актуального стану внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснювати аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища, своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей і

вносити корективи, прогнозувати розвиток факторів впливу, оцінювати ефективність реалізації обраних стратегічних рішень.

З цієї точки зору інформація виступає не лише інструментом підтримки рішень, а й елементом стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на нестабільність зовнішніх умов і зміни у конкурентній позиції [12, с.74].

Інформаційне забезпечення формується на основі взаємодії внутрішніх та зовнішніх джерел, що забезпечує комплексне стратегічне бачення.

Внутрішню інформацію надають фінансові та управлінські звіти, показники ефективності, дані з інтегрованих систем управління підприємством, маркетингові індикатори, результати внутрішніх аудитів, оцінки досягнення стратегічних планів, статистика логістичних і операційних процесів. Важливу роль відіграють маркетингові метрики (зокрема частка постійних клієнтів, середній чек, конверсійні показники), результати внутрішніх аудитів, виконання стратегічних планів, оцінка залученості персоналу (eNPS), а також статистика, пов'язана з логістикою, закупівлями, складськими запасами й операційною діяльністю підприємства.

Зовнішня інформація надходить із галузевих оглядів, відкритої звітності конкурентів, державної статистики, результатів соціологічних і ринкових досліджень, нормативно-правових актів, рішень регуляторних органів, матеріалів професійних об'єднань і спеціалізованих ЗМІ.

Автоматизовані системи формують інформаційну платформу, яка робить можливою побудову прогнозів, виявлення ризиків, ранню ідентифікацію змін споживчих переваг, оперативне коригування стратегічних напрямів.

Така платформа не тільки прискорює аналіз, але й додатково сприяє підвищенню показників якості прийнятих рішень, знижуючи рівень

невизначеності в умовах турбулентності.

Інакше кажучи, сучасна стратегія має базуватись не лише на експертному баченні керівництва, а передусім, на системно зібрані, перевірені, проаналізовані та інтерпретовані дані про стан підприємства, ринкові умови, змінну поведінку клієнтів, діяльність конкурентів, правове поле та всі макроекономічні фактори [51, с.6-10].

Таким чином, інформаційна інфраструктура виступає стратегічним активом, який впливає не лише на якість управлінських рішень, але й на здатність підприємства до адаптації, розвитку й утримання конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.

Інформаційна підтримка дає змогу:

1. формулювати стратегічні орієнтири з урахуванням актуального стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
2. здійснювати аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища;
3. своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей і вносити корективи;
4. прогнозувати розвиток ключових факторів впливу;
5. оцінювати ефективність реалізації обраних стратегічних рішень.

Інформаційне забезпечення виконує критично важливу функцію у стратегічному управлінні. Його основним призначенням є мінімізувати ризик який може статися за умов турбулентності [12, с. 26-75].

Якщо є достовірні і своєчасно зафіксовані дані, то оцінка стану підприємства не буде затяжною, все буде максимально швидко, достовірно та чітко.

Таблиця 1.2

Основні характеристики інформаційного забезпечення розробки стратегії

Категорія	Характеристика
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативність отримання та обробки даних 2. Комплексність і багатовимірність інформації 3. Підвищення точності прогнозування завдяки аналітичним інструментам 4. Гнучкість стратегічного реагування на зміни
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформаційне перевантаження 2. Висока вартість впровадження та підтримки інформаційних систем 3. Ризики втрати або викривлення даних 4. Імовірність помилкової інтерпретації даних
Перспективи розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша автоматизація збору й аналізу даних 2. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання 3. Посилення захисту даних та етичного використання інформації 4. Поширення персоналізованої аналітики
Швидкість обробки та отримання інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір первинних даних: кілька секунд–хвилин 2. Первинна обробка та візуалізація даних: кілька хвилин–година 3. Глибока аналітична обробка: від кількох годин до кількох днів

*Розроблено автором на основі джерела: [9]

Методи збору та обробки інформації в умовах стратегічного управління на поєднанні традиційних та цифрових інструментів, зокрема:

- використання інформаційно-аналітичних систем (ERP, BI, Data warehouses);
- моделювання на основі табличних і візуалізаційних засобів (Excel, dashboards);
- застосування SWOT, PEST, SPACE, GAP-аналізів для оцінки середовища;

маркетингові дослідження (опитування, фокус-групи, інтерв'ю);

- бенчмаркінг- це порівняльна оцінка з найкращими практиками;
- використання технологій Big Data та алгоритмів машинного навчання;
- моніторинг KPI, як індикаторів стратегічної ефективності, у режимі реального часу.

Таблиця 1.3

Вимоги до інформаційної системи підприємства:

Критерій	Суть вимоги
Повнота	Дані повинні охоплювати всі стратегічно важливі напрямки діяльності.
Релевантність	Інформація має стосуватись безпосередньо стратегічних рішень.
Оперативність	Доступ до актуальних даних повинен бути забезпечений у реальному часі.
Доступність	Користувачі повинні мати чітко структурований і легкий доступ до інформації.
Захищеність	Дані повинні бути захищені від втрат, витоків, несанкціонованого доступу.

**Розроблено автором на основі джерела [29, с 10-54]*

Той факт що інформаційна система повністю відповідає всім вище вказаним критеріям гарантує прозорість в управлінських діях, також вона гарантує зменшення можливих стратегічних помилок і як результат гарантує ефективну реалізацію обраної стратегії.

Таблиця 1.4

Алгоритм оцінювання ефективності інформаційної системи у
стратегічному управлінні

Етап	Назва етапу	Зміст етапу
1	Визначення інформаційних потреб	Ідентифікація ключових запитів для прийняття стратегічних рішень.
2	Класифікація джерел інформації	Розподіл джерел на внутрішні та зовнішні, оцінка їхньої достовірності, регулярності оновлення та релевантності.
3	Аналіз технологічної інфраструктури	Огляд і оцінка рівня розвитку ІТ-систем, наявності аналітичних засобів та інтегрованості інформаційних потоків.
4	Оцінювання якості інформації	Перевірка відповідності інформації критеріям повноти, оперативності, доступності, захищеності та релевантності.
5	Виявлення інформаційних розривів	Фіксація проблем: недоступність, дублювання, запізнення або фрагментарність даних.
6	Формування аналітичного висновку	Підготовка звіту з описом виявлених недоліків і пропозицій щодо вдосконалення інформаційної системи.
7	Контроль і адаптація	Запровадження механізмів постійного моніторингу та оперативного реагування на зміну інформаційних потреб.

**Розроблено автором на основі джерела [3]*

Підходи до побудови інформаційного забезпечення зазнали суттєвих змін упродовж останніх десятиліть. У 1990-х роках домінувало використання внутрішньої статистики, паперових звітів і досвіду управлінців.

Таблиця 1.5

Етапи розвитку інформаційних систем у стратегічному управлінні

Період	Основні характеристики розвитку
2000-і роки	- Впровадження електронних таблиць. - Використання бухгалтерських програм. - Поява перших версій ERP-систем.
2010-і роки	- Активне використання хмарних сервісів. - Інтеграція управлінських платформ. - Запровадження дашбордів реального часу.
2020-і роки	- Широке застосування Big Data. - Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. - Прогнозування сценаріїв розвитку, побудова точкових стратегій і моделювання реакцій ринку.

**Розроблено автором на основі джерела [18;21;22]*

Інформаційна система в умовах стратегічного управління виконує не лише функцію підтримки планування, а й виступає базою для здійснення стратегічного контролю. Наявність якісної системи дає змогу оперативно відстежувати динаміку досягнення цілей, оцінювати ефективність та виявляти відхилення [14, с.67-128].

Сучасні BI-системи (Business Intelligence) забезпечують інтерактивне візуальне представлення КРІ, що дає змогу приймати рішення на основі об'єктивних даних і значно знижує ризик управлінських помилок.

Основні проблеми та бар'єри всеодно є, незважаючи на потенціал інформаційного забезпечення, низка українських підприємств стикається з типовими бар'єрами [9;17, с.20-126]:

1. фрагментованість даних,
2. відсутність єдиного інформаційного простору де було б все;
3. низький рівень цифрової грамотності персоналу, це значно ускладнює роботу з аналітичними платформами;
4. брак фінансування, яке важливе для впровадження складних IT-рішень;

5. обмежене використання зовнішніх джерел інформації, що призводить до стратегічної ізоляції;
6. погана якість первинних даних, що формується вручну або з порушенням форматів обміну.

Усунення цих недоліків вимагає стандартизації підходів до обробки інформації, інвестицій у автоматизацію процесів і системну підготовку персоналу [14, с.138].

Водночас особливого значення набуває розробка уніфікованих форматів збору даних, побудова інтегрованих панелей управління та формування корпоративної культури, орієнтованої на аналітику та доказове управління.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває застосування цифрових технологій для стратегічного аналізу. Зокрема, інструменти Big Data та ШІ які дозволяють:

- моделювати сценарії розвитку споживчого попиту;
- будувати поведінкові сегменти клієнтів;
- адаптувати маркетингові кампанії в режимі реального часу;
- оцінювати економічну доцільність стратегічних ініціатив;
- автоматизувати прийняття рішень на основі алгоритмів ШІ.[12, с.147; 18, с.203-212]

До речі, людський фактор в аналітичному контурі залишається значущим, незважаючи на зростання рівня автоматизації, ключову роль у стратегічному процесі продовжує відігравати людина, та яка не є роботом і та яка може стратегічно мислити, зважаючи на певні обставини які для ШІ, наприклад, будуть здаватися не надто важливимию

Саме тому правильна організація роботи з даними, коучинг працівників як мислити аналітично та критично, є критично важливими

для забезпечення стійкості всієї системи інформаційного забезпечення [9; 14, с.145].

Інформаційне забезпечення розробки стратегії представляє собою комплекс щодо пошуку, аналізу, обробки, та передавання даних для формування стратегічних рішень на основі бази даних.

Це не просто про набір ресурсів, а комплексний підхід який забезпечує інтеграцію внутрішніх та зовнішніх даних, аналітичних інструментів та технологічні рішення для досягнення стратегічних цілей організації.

У таблиці 1.6 представлено основні елементи, що формують структуру інформаційного забезпечення стратегічного планування.

Таблиця 1.6

Складові інформаційного забезпечення розробки стратегії

Складова	Зміст
Ідентифікація інформаційних потреб	Визначення необхідних даних для стратегічного планування.
Джерела інформації	Внутрішні та зовнішні дані (звітність, ринок, конкуренти).
Технологічна інфраструктура	ERP, CRM, хмарні сервіси, аналітичні платформи.
Аналітичні інструменти	Обробка даних, прогнозування, моделювання сценаріїв.
Регламенти та безпека даних	Захист, цілісність і доступність інформації.

**Розроблено автором на основі джерела [18;21;22]*

Наявність достовірної та актуальної інформації допомагає підвищити правильність оцінок, зменшити ризики і посприяти досягненню

поставлених цілей.[47, с 47-49].

Складові інформаційного забезпечення розробки стратегії формують комплексний фундамент для ефективного стратегічного управління підприємством.

Технологічне забезпечення сприяє автоматизації збору й обробки інформації, що підвищує оперативність та точність аналітики.

Забезпечення безпеки даних гарантує їхню цілісність, конфіденційність та доступність, що є надзвичайно важливим для стабільності та довіри до інформаційної системи.

Сукупність цих елементів дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та формувати стратегії, орієнтовані на довгостроковий успіх.[47, с 47-49].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «РОЗЕТКА УА»

2.1. Стратегічна діагностика ТОВ Розетка УА

Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА» зареєстроване відповідно до чинного законодавства України як юридична особа приватної форми власності. Такий формат організації господарської діяльності забезпечує необхідну гнучкість у побудові управлінських процесів, що дозволяє адаптувати внутрішню структуру до масштабів операційної діяльності та специфіки ринку електронної комерції [23;24].

ТОВ є зручною формою ведення бізнесу в умовах українського регуляторного середовища, адже дає змогу обмежити відповідальність учасників лише їхніми внесками до статутного капіталу.

З огляду на особливості національного правового поля, обрана організаційно-правова форма дозволяє обмежити майнову відповідальність учасників лише межами їхніх внесків до статутного капіталу. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для оптимізації податкового навантаження, а також відкриває додаткові перспективи для залучення інвестицій, розвитку партнерських відносин та реалізації масштабних бізнес-ініціатив [81].

Структура корпоративного управління ТОВ «Розетка.УА» вирізняється системністю та логічною впорядкованістю, що узгоджується із сучасними підходами до менеджменту у сфері онлайн-торгівлі. Компанія функціонує за моделлю централізованого стратегічного керівництва, у межах якої реалізація операційних завдань делегується відповідним функціональним підрозділам [46, с 5-32;80].

У таблиці 2.1 представлено основні структурні елементи організації та їх функціональні зони відповідальності, що дає змогу простежити чіткий розподіл управлінських повноважень відповідно до логіки

бізнес-процесів.

Таблиця 2.1

Ключові елементи організаційної структури включають:

Підрозділ	Основні функції
Генеральний директор (CEO)	Загальне стратегічне управління, координація діяльності топменеджменту, формування політики розвитку, ухвалення ключових рішень
Комерційний департамент	Управління продуктовим портфелем, встановлення цін, переговори з постачальниками, забезпечення конкурентоспроможності асортименту
ІТ-департамент	Підтримка ІТ-інфраструктури, розробка сайту та мобільного застосунку, CRM, ERP, впровадження інновацій, кібербезпека
Логістичний департамент	Управління складськими операціями, доставка товарів, обробка замовлень, організація повернень
Відділ маркетингу та PR	Формування маркетингової стратегії, реклама, просування бренду, зв'язки з громадськістю
Фінансовий департамент	Бюджетування, облік фінансових потоків, звітність, фінансовий контроль
Юридичний відділ та служба безпеки	Правовий супровід операцій, дотримання законодавства, захист майнових інтересів
HR-департамент	Підбір, навчання, адаптація персоналу, розвиток корпоративної культури

**Розроблено автором на основі внутрішньої інформації в компанії*

Особливої уваги заслуговує роль ІТ-департаменту, який має на меті не тільки технічну підтримку внутрішніх задач у компанії. Він виконує функцію внутрішнього інноваційного хабу: саме тут формуються цифрові рішення, які в подальшому з'являються на екранах телевізорів, це про масштабування бізнес-процесів та зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Розетка.УА» у цифровому просторі.

Організаційна структура компанії впевнено забезпечує гнучкість

управління, якщо потрібно ухвалити рішення, процес налагоджено дуже логічно і всі відповідальні люди одразу задіяні до роботи.

Це є дуже важливим, адже якщо компанія хоче бути конкурентоспроможною у сфері електронної торгівлі, вона має вміти швидко реагувати та ефективно діяти, перевагою буде так діяти попереду інших конкурентів. Система внутрішньої комунікації, побудована на цифрових платформах (Slack, Jira, Confluence), сприяє прозорості управління, швидкому поширенню інформації між відділами та створенню ефективного середовища для командної роботи.

Для кращої візуалізації та розуміння розробимо таблицю з ключовими даними про підприємство:

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ТОВ «Розетка.УА»

Показник	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА»
Скорочене найменування	ТОВ «Розетка.УА»
Код за ЄДРПОУ	37193071
Місце розташування	01103, Україна, місто Київ, Б. Міхновського Миколи, будинок, 8а
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля в інтернеті
Телефон	+380 (44) 502-99-31
Електронна пошта	inbox@rozetka.com.ua
Офіційний вебсайт	https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/

Кількість працівників	понад 3 000 осіб
Рік заснування	2005

**Розроблено автором на основі джерела [23;77]*

Таблиця 2.3

Основні масштабні показники діяльності ТОВ «Розетка.УА» (2023–2024
рр.)

Показник	Значення
Середня кількість щоденних замовлень	понад 100 000
Кількість активних користувачів	понад 5 млн
Товарообіг за 2023 рік (оцінка)	понад 30 млрд грн
Кількість унікальних товарів	понад 3,5 млн одиниць
Загальна площа складів	понад 70 000 м ² (центральний у Києві + регіональні)
Кількість працівників	понад 3 000 осіб
Місячна кількість відвідувань сайту	понад 25 млн унікальних користувачів
Географія доставки	Вся Україна, додатково Молдова
Формати реалізації	Сайт, мобільний додаток, точки видачі, чат-боти, франчайзинг

**Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та джерел [23;24;77]*

ТОВ «Розетка.УА» орієнтується на продажі товарів через інтернет. На відміну від класичних торговельних мереж, вона функціонує тільки у форматі електронної комерції, і охоплює широку цільову аудиторію по всій території України.

На початковому етапі розвитку (2005–2010 рр.) головним та основним напрямом діяльності Rozetka був продаж побутової техніки та електроніки [27; 28]. Проте з часом компанія трансформувалася у

мультикатегорійний маркетплейс, на якому вже представлено десятки категорій товарів починаючи від продуктів харчування до меблів і автотоварів.

Станом на 2024 рік, кількість унікальних позицій на платформі перевищує 3,5 млн одиниць.

Ключовою особливістю діяльності Rozetka є своя власна логістика, компанія не лише приймає замовлення через сайт або додаток, але й самостійно виконує доставку у більшості регіонів країни, вони не залежать ні від кого, самі собі господарі, і це також грандіозні проекти які вони реалізували з метою орієнтації на задоволеність клієнтів.

Варто зазначити, що з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році компанія не припинила обслуговування клієнтів, навіть у складних умовах, вони навпаки безкоштовно давали товари першої необхідності всім, надавали допомогу всім, а також швидко підлаштувалися під умови.

З 2021 року Rozetka також тестує вихід на міжнародні ринки, зокрема на територію Молдови, де відкрито локальну версію сайту та налагоджено крос-бортовий обмін товарами [24; 27; 28]. До основних напрямів діяльності компанії належать:

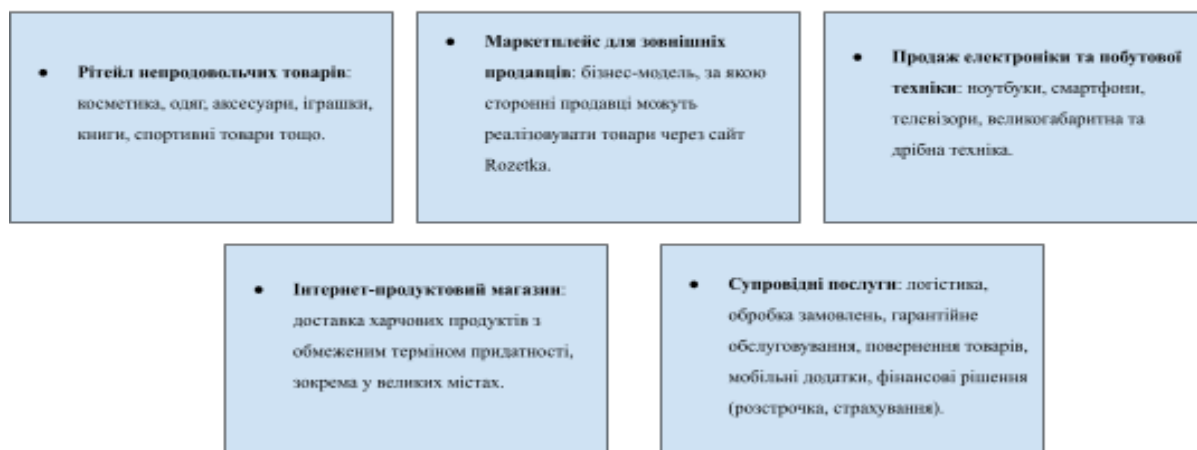


Рисунок 2.4- Основні напрямки діяльності компанії

**Розроблено автором на основі джерела [24]*

Логістика компанії охоплює такі ключові елементи:

- **Управління складськими ресурсами:** розподільчі склади, регіональні центри обробки замовлень, системи зберігання та комплектування товарів. У 2023 році Rozetka ввела в експлуатацію новий високотехнологічний логістичний хаб на Київщині, площею понад 50 тисяч квадратних метрів, обладнаний системами автоматизованого сортування, сканування та динамічного контролю залишків, що дозволяє обробляти до 500 тисяч одиниць товарів на добу
Власна кур'єрська служба: оперативна доставка у межах України через власний автопарк і партнерські логістичні сервіси. Компанія активно інвестує в екологізацію транспортного флоту - у 2024 році було розпочато тестування електровантажівок для доставки в межах мегаполісів, що відповідає сучасним тенденціям ESG-підходу в логістиці.
- **Міжнародна доставка:** співпраця з логістичними операторами для доставки товарів за кордон (зокрема в Молдову).
-Франчайзингова модель видачі товарів: понад 200 фізичних точок видачі замовлень у різних регіонах України.
- **Автоматизація логістичних процесів:** впровадження систем управління складами (WMS) та оптимізація маршрутів доставки через IT-інструменти.
- **ТОВ «Розетка.УА»** обслуговує як сегмент B2C (Business-to-Consumer), так і сегмент B2B (Business-to-Business).

B2C (роздрібний сегмент):

- Доставка товарів кінцевим споживачам через сайт, мобільний додаток, чат-боти.
- Використання власних кур'єрських служб та партнерських

логістичних операторів.

- Опція самовивозу з точок видачі або поштоматів. Доречі, розвиток поштоматної мережі є ще одним пріоритетом: до 2025 року заплановано збільшити кількість поштоматів удвічі, з акцентом на малих містах і передмістях.

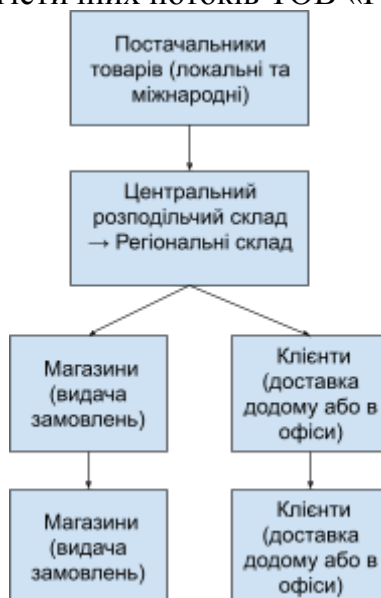
B2B (корпоративний сегмент):

- Постачання великих обсягів техніки, канцелярії, обладнання для бізнес-клієнтів.
- Індивідуальне логістичне рішення для корпоративних замовників.
- Гарантійне обслуговування та централізовані поставки [19; 24; 28].

Усе це дозволяє компанії охоплювати широку клієнтську аудиторію та підтримувати сталість обслуговування на різних рівнях.

Схема 2.5

Схема логістичних потоків ТОВ «Розетка.УА»



**Розроблено автором на основі внутрішньої інформації в компанії*

У межах формування ефективної взаємодії з клієнтами компанія

впровадила омніканальну стратегію, яка об'єднує як цифрові, так і фізичні канали продажу та обслуговування.

Вона охоплює офіційний вебсайт, що виступає головною платформою для онлайн-продажу та взаємодії із клієнтами, мобільний застосунок для iOS та Android, що надає можливість швидкої навігації та персоналізованих пропозицій, чат-боти у Viber і Telegram для автоматизації обслуговування.

Для підтримання традиційних каналів взаємодії компанія активно розвиває кол-центр, який особливо популярний серед старших категорій споживачів. фізичні точки видачі замовлень, розташовані в понад 200 містах України, підвищують довіру до бренду й забезпечують додатковий комфорт клієнтам.

Така омніканальна модель забезпечує безперервний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії, а саме: від пошуку товару до отримання й післяпродажного обслуговування, дає змогу компанії ефективно охоплювати аудиторії з різним рівнем цифрової залученості, забезпечуючи гнучкість і комфорт у процесі покупки незалежно від уподобань споживачів.

Ефективна логістична стратегія ТОВ «Розетка.УА» передбачає використання багатоканальної моделі розподілу товарів, що дозволяє максимально охопити різноманітні сегменти цільової аудиторії та забезпечити високу якість обслуговування на всіх етапах клієнтського шляху.

Одним із каналів виступає власна кур'єрська служба, яка забезпечує оперативну доставку замовлень «до дверей».

Такий формат є особливо актуальним для кінцевих споживачів у B2C-сегменті, орієнтованих на швидкість і комфорт отримання товарів.

Пункти самовивозу функціонують як альтернативний канал дистрибуції, пропонуючи можливість отримати замовлення у зручний час

у фізично розташованих точках видачі [5, с. 43- 56].

В умовах розвитку безконтактних сервісів важливу роль відіграють поштомати, це автоматизовані бокси для отримання товарів без участі персоналу. Цей канал орієнтований переважно на кінцевих споживачів, які цінують самостійність та мінімізацію часу на отримання замовлення.

Ще одним важливим напрямом є співпраця із логістичними партнерами (зокрема, Нова Пошта, Justin та іншими службами доставки), це дозволяє ТОВ «Розетка.УА» забезпечувати доставку у віддалені регіони країни, сільську місцевість, здійснювати міжнародну доставку для частини товарів. Такі канали обслуговують як B2C так і частково B2B-клієнтів.[16].

Багатоканальна логістична модель ТОВ «Розетка.УА» поєднує оперативність, гнучкість і масштабованість розподільчих процесів, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів та підвищує стійкість бізнесу до змін у ринковому середовищі.

Основними каналами взаємодії виступають [24; 28]:

- **Офіційний вебсайт:** для онлайн-продажу, пошуку товарів, оформлення замовлень та перегляду відгуків;
- **Мобільний застосунок,** забезпечує зручну навігацію, персоналізовані пропозиції та швидкий доступ до функціоналу магазину;
- **Чат-боти в месенджерах Viber і Telegram,** оперативні відповіді на запити, статуси замовлень і рекомендації;
- **Кол-центр,** який продовжує відігравати важливу роль, особливо для клієнтів старшого віку або тих, хто надає перевагу прямому голосовому спілкуванню;
- **Офлайн-точки видачі замовлень,** вони забезпечують фізичну присутність бренду, зручність отримання товарів і розширення довіри до сервісу.

Таблиця 2.6

Характеристика каналів розподілу ТОВ «Розетка.УА»

Канал	Характеристика	Цільова аудиторія
Власна кур'єрська служба	Доставка "до дверей" у містах-мільйонниках та обласних центрах	Кінцеві споживачі (B2C)
Пункти самовивозу	Можливість отримання товару в зручний час у фізичних точках видачі	B2C та малі B2B-клієнти
Поштомати	Безконтактне отримання товарів через автоматизовані бокси	Кінцеві споживачі
Логістичні партнери (Нова Пошта, Justin тощо)	Доставка у віддалені регіони або села, міжнародна доставка	B2C і частково B2B
Прямі поставки B2B	Масові замовлення для компаній, офісів, організацій	B2B-клієнти

**Розроблено автором на основі джерела:[24;27]*

Основні напрями діяльності ТОВ «Розетка.УА» охоплюють широкий спектр товарних категорій і послуг, це дозволяє компанії забезпечити комплексний підхід для задоволення потреб споживачів у різних сегментах ринку. Важливу роль у бізнес-моделі відіграє також розвиток маркетингу для сторонніх продавців, який працює в Україні та частково в Молдові.

Додатково компанія активно розширює роздрібну торгівлю непродовольчих товарів, таких як одяг, косметика, книги й товари для дому, реалізуючи їх через цифрові канали комунікації, а саме: сайт, мобільний додаток і чат-боти, про них вже згадувалось вище більш докладніше, саме про суть цього.

Особливу увагу Rozetka приділяє розвитку онлайн-продуктового магазину, орієнтованого на доставку харчових продуктів у великих містах (Київ, Львів, Одеса) за допомогою кур'єрської логістики. Логістичні послуги, що включають обробку замовлень, доставку, повернення і

сервісну підтримку, реалізуються через власну логістичну інфраструктуру та партнерські мережі [19; 27; 28].

Компанія також активно розвиває франчайзингову модель і офлайн-точки видачі, представлені в понад 200 містах України.

Такий комплексний підхід до каналів реалізації та ринків збуту дозволяє ТОВ «Розетка.УА» зберігати лідерські позиції в електронній комерції та забезпечувати стійке зростання навіть в умовах підвищеної ринкової турбулентності. У контексті міжнародного розвитку компанія розпочала впровадження локалізованих платформ за межами України. На сьогодні тестування охоплює ринок Молдови, що відображає стратегічний намір до подальшого розширення каналів збуту. Узагальнена характеристика напрямів діяльності, відповідних каналів реалізації та географії збуту подана у таблиці 2.7, що дозволяє простежити як широту охоплення, так і функціональну диференціацію комерційної моделі [14; 18].

Таблиця 2.7

Основні напрями діяльності та ринки збуту ТОВ «Розетка.УА»

Напрямок діяльності	Характеристика	Канали реалізації	Географія збуту
Продаж техніки та електроніки	Смартфони, ноутбуки, телевізори, побутова техніка	Сайт, мобільний додаток, точки видачі	Вся територія України
Маркетплейс для інших продавців	Розміщення товарів інших компаній на платформі Rozetka	Сайт, мобільний додаток	Україна, частково Молдова
Роздріб непродовольчих товарів	Одяг, косметика, книги, товари для дому	Сайт, мобільний додаток, чат-боти	Україна
Онлайн-продуктовий магазин	Доставка продуктів харчування у великих містах	Додаток, сайт, кур'єрська доставка	Київ, Львів, Одеса
Логістичні послуги + супровід	Склади, власна доставка, повернення, сервісна підтримка	Власна логістика, партнери	Україна

Франчайзинг та офлайн точки	Точки видачі замовлень, можливість огляду товару перед оплатою	Офлайн мережа видачі	200+ міст по Україні
Міжнародна експансія	Тестування роботи маркетплейсу в інших країнах	Локалізовані сайти, міжнародна доставка	поки тільки Молдова

*Розроблено автором на основі джерела:[24;27]

Згідно з офіційними статистичними звітами та відкритими аналітичними джерелами, ТОВ «Розетка.УА» утримує провідні позиції на українському ринку електронної комерції.

Щомісяця сайт компанії генерує понад 25 мільйонів унікальних відвідувань, що свідчить про високий рівень зацікавленості та довіри з боку користувачів.

Мобільний застосунок Rozetka стабільно входить до переліку лідерів за кількістю завантажень у категорії «Шопінг» на платформах Google Play і App Store, що підтверджує ефективність цифрової стратегії компанії.

У межах стратегічного аналізу доцільно провести виділення та оцінку основних стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТОВ «Розетка.УА». Сегментація здійснена на основі товарних напрямів, які визначають ключові вектори розвитку компанії [1, с 21].

Виділені стратегічні зони господарювання:

- Продаж техніки та електроніки
- Маркетплейс для сторонніх продавців
- Роздріб непродовольчих товарів (одяг, косметика, книги)
- Онлайн-продуктовий магазин
- Логістичні послуги (склади, доставка, обробка замовлень)
- Міжнародна експансія (Молдова та потенційні інші ринки)

Оцінювання привабливості кожної СЗГ здійснено за критеріями: перспективи зростання, перспективи рентабельності, рівень нестабільності

та загальна привабливість. Оцінка проводилася експертним шляхом за шкалою від 1 до 5 балів, де 5-найкращий показник [9, с.112; 26; 27].

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання ТОВ «Розетка.УА»

Стратегічна зона	Перспектива зростання (1–5)	Перспектива рентабельності (1–5)	Рівень нестабільності (1–5)*	Загальна привабливість
Продаж техніки та електроніки СЗГ1	4	4	3	Висока
Маркетплейс для сторонніх продавців СЗГ2	5	5	4	Дуже висока
Роздріб непродовольчих товарів СЗГ3	4	3	3	Середня
Онлайн-продуктовий магазин СЗГ4	3	2	4	Помірна
Логістичні послуги СЗГ5	5	4	2	Висока

*Примітка: для рівня нестабільності навпаки, вища оцінка означає вищу нестабільність.

*Розроблено автором на основі джерела:[24;26;29]

Найбільш привабливою стратегічною зоною для ТОВ «Розетка.УА» є розвиток маркетплейсу для сторонніх продавців, що обумовлено високими перспективами масштабування бізнесу з мінімальними витратами на власний товарний портфель. У 2024 році кількість активних продавців на платформі перевищила 18 тисяч, що дало змогу збільшити частку цього напрямку у загальній структурі доходів до понад 35%.

Цей напрям дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту, адаптуючи категорії товарів до потреб споживачів практично в режимі реального часу.

Що стосується онлайн-продажу продуктів харчування, то розвиток цього напрямку наразі обмежений високим ступенем ринкової нестабільності та недостатнім рівнем рентабельності. Розширення зазначеного сегмента є доцільним лише за умови стабілізації макроекономічної ситуації та зростання купівельної спроможності споживачів.[24; 28; 5, с.47].

Ініціативи, пов'язані з виходом на зовнішні ринки, розглядаються як перспективний стратегічний напрям, однак реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від зовнішньополітичних чинників, економічних ризиків та нормативно-правових особливостей конкретних країн. У цьому контексті ринок Молдови виступає як пілотний майданчик для тестування механізмів міжнародної присутності компанії [13, с. 111-113].

2.2 Оцінювання інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві

Для того щоб абсолютно комплексно оцінити поточну ринкову ситуацію, важливо провести аналіз на основі моделі п'яти сил Майкла Портера. Це така модель яка зможе показати основні фактори впливу на стратегічне становище компанії на ринку, оцінити конкурентів їх загрозу та їх переваги.

Аналіз за даною методикою допоможе не лише оцінити конкурентні умови, які актуальні на сьогоднішній день, але й продумати як зміцнити свої позиції тут і зараз, над чим треба більше подумати та зо треба більше вдосконалити.

У таблиці 2.8 продемонстровано результати аналізу, впливу кожної з п'яти сил Портера на діяльність ТОВ «Розетка.УА», що дозволяє вивести чітку картину про виклики з якими компанія може зіштовхнутися та можливості реалізації стратегічного напрямку компанії.[32,с.159; 33].

За результатами аналізу за моделлю п'яти сил Портера можна побачити, що ТОВ «Розетка.УА» має достатньо сильні позиції на ринку через наявність бренду, власній логістиці та масштабній клієнтській базі яка завжди розвивається.

Якщо виключити конкуренцію та чутливість до вимог споживачів, компанія успішно мінімізує ризики за рахунок масштабування бізнес-процесів та активного впровадження цифрових технологій які будуть в цьому допомагати [55, с. 100-240].

Таблиця 2.8

Аналіз ринкової позиції ТОВ «Розетка.УА» за моделлю п'яти сил Портера

Сила ринку	Рівень впливу	Характеристика впливу
Загроза нових конкурентів	Низький	Високі бар'єри входу (бренд, інвестиції в логістику та ІТ)
Вплив постачальників	Помірний	Можливість переговорів завдяки масштабам закупівель; часткова залежність від глобальних виробників
Вплив покупців	Високий	Широкий вибір альтернатив стимулює високі вимоги до сервісу, швидкості доставки та ціни
Загроза товарів-замінників	Помірний	Альтернативні платформи існують, але Rozetka має перевагу в асортименті, логістиці та сервісі
Конкурентна боротьба на ринку	Високий	Інтенсивна конкуренція серед локальних та міжнародних гравців

*Розроблено автором на основі джерела:[26;28;31]

Незважаючи на масштабні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, порушенням логістичних процесів і загальним спадом споживчої активності, ТОВ «Розетка.УА» демонструє ознаки стабільного зростання. Адаптація до нових умов здійснюється завдяки швидкому прийняттю управлінських рішень, що охоплюють зміну маршрутів постачання, створення нових логістичних центрів та забезпечення безпеки персоналу,

зокрема шляхом релокації працівників із зон підвищеного ризику [83].

Одним із ключових факторів адаптації стало оперативне ухвалення рішень щодо зміни маршрутів постачання, формування нових логістичних центрів, а також організація релокації частини співробітників із прифронтових територій.

Rozetka залишається однією з найбільш впізнаваних торгових марок в Україні у сфері електронної торгівлі. Назва компанії на слуху у всіх, а історія виникнення, пішла від простого, рішення було прийнято що всі товари які вони продавали можна ввімкнути в розетку, тому така і назва.

Для комплексної оцінки ринкового становища ТОВ «Розетка.УА» розглянемо основних конкурентів компанії ТОВ «Розетка.УА»

Таблиця 2.9

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Розетка.УА»

Компанія	Основні товарні групи	Формат діяльності	Основні канали збуту	Ключові переваги	Основні недоліки
Rozetka	Електроніка, побутова техніка, непродовольчі товари, продукти харчування	Маркетплейс + власна торгівля	Сайт, мобільний додаток, точки видачі, кур'єрська доставка	Широкий асортимент, висока якість сервісу, розвинена логістика	Висока конкуренція у нішах дешевих товарів
Prom.ua	Товари різних категорій від сторонніх продавців	Онлайн-платформа для продажу	Сайт, мобільний застосунок	Великий вибір продавців, широкий асортимент	Нерівномірною якістю товарів і сервісу, обмежений контроль над продавцями
EpicentrK	Будматеріали, товари для дому, техніка, меблі	Офлайн-магазини + онлайн-продажі	Власний сайт, офлайн-магазини	Велика офлайн-мережа, диверсифікація товарного портфелю	Нижча швидкість обслуговування в e-commerce, обмежені

					онлайн-сервіси
Comfy	Електроніка, побутова техніка	Ритейл (онлайн + офлайн)	Сайт, магазини Comfy, мобільний додаток	Висока якість сервісу, акцент на технології продажу	Обмежений товарний асортимент, висока залежність від певних категорій
Foxtrot	Техніка для дому, електроніка	Ритейл (онлайн + офлайн)	Вебсайт, фізичні магазини	Відомий бренд, стабільна репутація	Менший рівень інноваційності, слабша мобільна інтеграція
Алло	Смартфони, гаджети, аксесуари, електроніка, побутова техніка	Онлайн- та офлайн-продажі	Сайт, мобільний додаток, магазини	Сильна спеціалізація в електроніці, розширення асортименту	Вужча товарна пропозиція порівняно з Rozetka

*Розроблено автором на основі джерела:[23;24;27]

Розглянемо ще також фінансово-економічну характеристику основних конкурентів ТОВ «Розетка.УА» такий додатковий аналіз дає змогу не лише побачити частку кожної компанії на ринку, а й проаналізувати потенціал у майбутньому, оцінити де хто слабший чи сильніший. Узагальнені показники наведено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Фінансово-економічна характеристика основних конкурентів ТОВ

«Розетка.УА»

Компанія	Обсяг продажів, млн USD	Дохід (виручка), млн USD	Витрати (оцінка), млн USD	Примітки
Rozetka	700–800	850	~720	Лідер e-commerce ринку України; потужна логістика, висока лояльність клієнтів
Prom.ua	близько 300	320	~280	Велика кількість продавців; нерівномірна якість сервісу

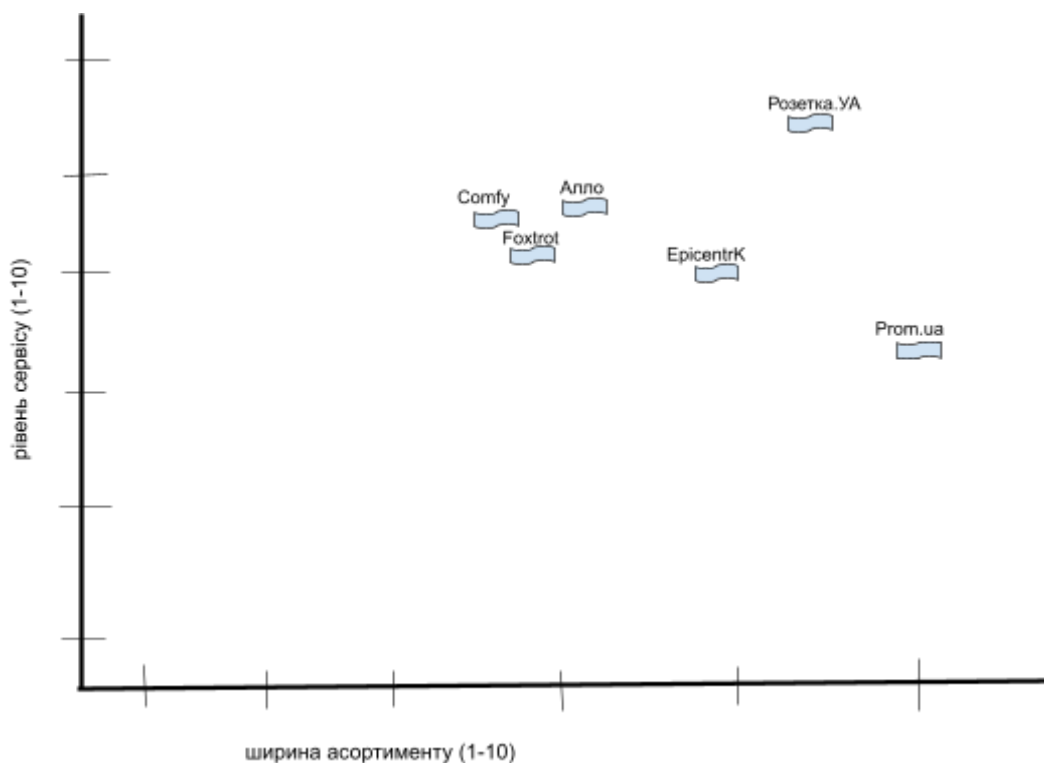
Еpicentr К	понад 900 (враховуючи офлайн)	950	~870	Основний фокус на офлайн-продажах; обмежене онлайн-покриття
Comfy	близько 250	270	~240	Спеціалізація на електроніці та побутовій техніці
Foxtrot	близько 200	220	~200	Сильні позиції в офлайн-ритейлі; обмежене розширення онлайн-сервісів
Алло	близько 150	160	~140	Основний фокус - гаджети та аксесуари; поступове розширення категорій

**Розроблено автором на основі відкритих даних із платформ Opendatabot, Forbes Україна, Retailers.ua та експертних оцінок. [23;27]*

Далі розглянемо наступний аналіз за такими показниками та критеріями, як: шириною товарного асортименту та рівнем сервісного обслуговування. Вісь ОХ (горизонтальна) відображає ширину асортименту, починаючи від обмеженої товарної пропозиції до максимально широкого вибору товарів. Вісь ОУ (вертикальна) характеризує наскільки якісним є сервіс, включаючи такі аспекти як швидкість доставки, простота оформлення замовлення, рівень підтримки клієнтів, гнучкість у поверненні товарів та індивідуалізацію обслуговування.

Схема 2.11

Стратегічна карта конкурентів ТОВ «Розетка.УА»



*Розроблено автором на основі джерела:[54, с 24-28;52]

Результати аналізу демонструють, що ТОВ «Розетка.УА» має найбільш збалансовану та стійку ринкову позицію серед основних конкурентів.

Для такого результату компанія робить не мало спроб та роботи. ТОВ «Розетка.УА» розташовується у верхньому правому секторі схеми, що свідчить про оптимальне поєднання максимально широкого асортименту та високої якості обслуговування, Rozetka, інвестує у власну інфраструктуру, щоб забезпечити стабільність та швидкість у пікові навантаження та забезпечити швидку доставку для клієнтів. Також компанія постійно вдосконалює UX/UI дизайн, проводить дослідження користувацького досвіду та впроваджує відповідні оновлення. Rozetka активно застосовує алгоритми рекомендацій, засновані на історії переглядів, купівельній поведінці та сегментації клієнтської бази щоб бути “в тренді” та орієнтуватися на клієнта який завжди хоче отримати вау ефект від послуги за яку він платить.

Prom.ua має співставну широту асортименту завдяки платформеній моделі роботи із великою кількістю зовнішніх продавців, однак поступається за рівнем сервісу через менший контроль за якістю виконання замовлень.

Comfy та Foxtrot займають середню позицію щодо якості обслуговування, але мають істотно вузький асортимент, оскільки спеціалізуються переважно на техніці та електроніці.

EricentrK характеризується широким асортиментом у своїй основній ніші (будівельні матеріали, товари для дому), однак рівень онлайн-сервісу дещо поступається конкурентам через переважну орієнтацію на офлайн-продажі.

Алло демонструє достатньо високий рівень сервісу завдяки активному впровадженню цифрових технологій, проте має більш вузький товарний асортимент порівняно з Rozetka, що обмежує його конкурентні можливості.

Таким чином, побудована карта дозволяє зробити висновок, що Rozetka має найбільш збалансовану і конкурентоспроможну бізнес-модель серед аналізованих компаній електронної комерції України [19; 27; 28].

Для більш глибокої оцінки стратегічного положення компанії на ринку доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також визначити можливості і загрози, що формуються у зовнішньому середовищі [56, с.2-8].

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Розетка.УА»

Елемент аналізу	Зміст характеристики
-----------------	----------------------

Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Лідируюча позиція на ринку e-commerce України - Власна логістична інфраструктура (склади, доставка, точки видачі) - Сильна ІТ-платформа і мобільні сервіси - Багатоканальна модель обслуговування клієнтів - Висока впізнаваність бренду серед споживачів
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція у сегменті низькомаржинальної продукції - Значна залежність від загальноекономічної ситуації в Україні - Витрати на підтримку масштабної логістичної мережі - Обмежена міжнародна експансія на момент аналізу
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення міжнародної діяльності (Молдова, інші країни Європи) - Подальший розвиток сегмента маркетплейсу для сторонніх продавців - Активізація B2B-продажів через спеціалізовані пропозиції - Інтеграція фінансових сервісів: страхування, кредитування, розстрочка
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції з боку міжнародних гравців та локальних платформ - Логістичні ризики через воєнні дії та інфраструктурні обмеження - Падіння купівельної спроможності населення - Підвищення вартості технологічних рішень і кіберзагроз

*Розроблено автором на основі джерела:[56, с.2-8;68].

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Розетка.УА» має вагомі конкурентні переваги, зокрема сильний бренд, технологічну гнучкість та масштабовану логістичну інфраструктуру.

Компанії рекомендовано враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та підвищенням рівня конкуренції на ринку електронної комерції. Подальший розвиток повинен базуватися на активному використанні можливостей для розширення географії діяльності та вдосконалення клієнтського сервісу через цифрові інновації. Детальніше у таблиці 2.13[57, с.13-32].

**Процес пошуку необхідної інформації для діяльності ТОВ
«Розетка.УА»**

Етап процесу	Зміст характеристик
1.Визначення інформаційних потреб	Формулювання запитів відповідно до стратегічних цілей компанії (ринок, конкуренти, клієнти, технології).
2. Формування запитів на інформацію	Розробка конкретних запитів до внутрішніх і зовнішніх джерел, пріоритезація за важливістю.
3. Збір інформації	Використання внутрішніх систем (CRM, ERP), зовнішніх джерел (звітів, досліджень, відкритих баз даних).
4.Обробка і систематизація даних	Перевірка достовірності інформації, групування за напрямками використання.
5.Аналіз та інтерпретація даних	Побудова аналітичних моделей, підготовка звітів, використання ВІ-інструментів для аналізу тенденцій.
6.Використання результатів	Інтеграція аналітичних даних у стратегічне планування, моніторинг ефективності прийнятих рішень.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та джерела: [24; 57, с. 13-32]

Для забезпечення ефективного стратегічного управління ТОВ «Розетка.УА» активно використовує сучасні інформаційні технології, що охоплюють як організаційні, так і технічні аспекти. Основні елементи огляду:

1. В компанії функціонує спеціалізована команда аналітиків, яка:
 - Забезпечує збір, валідацію та обробку даних.
 - Впроваджує інструменти бізнес-аналітики (ВІ-системи).
 - Підтримує роботу аналітичних моделей для прогнозування попиту та поведінки споживачів.
 - Координує обмін інформацією між різними функціональними підрозділами (маркетинг, логістика, фінанси).

Таблиця 2.14

2. Апаратне та програмне забезпечення і мережеві технології

Категорія	Приклади застосування в ТОВ «Розетка.УА»
------------------	---

Апаратне забезпечення	Сервери для обробки замовлень і роботи сайту, серверні ферми для Big Data
Програмне забезпечення	CRM (Bitrix24 адаптований), ERP (на базі SAP/Oracle), BI-системи (Power BI, Tableau)
Мережеві технології	Інтегровані VPN, CDN-системи для прискорення роботи сайту, розподілена хмарна інфраструктура (AWS, Azure)

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та джерела:[58, с. 30, 35;36]

Використання хмарних платформ дає змогу компанії забезпечити високу доступність ресурсів, безпеку даних та масштабованість при зростанні навантажень.

Таблиця 2.15

3. Оцінка інфраструктури ІТ (експертна оцінка)

Параметр	Оцінка	Коментар
Потужність серверної інфраструктури	Висока	Забезпечує обробку понад 100 тис. замовлень на добу
Масштабованість ІТ-архітектури	Висока	Легке розширення ресурсів за допомогою хмарних сервісів
Захищеність даних	Висока	Використання сертифікованих протоколів безпеки і регулярний аудит
Інтеграція інформаційних систем	Висока	Підключення CRM, ERP, BI в єдину платформу даних
Інноваційність рішень	Висока	Активне впровадження Big Data, Machine Learning, AI-рекомендацій

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та джерела:[35;36;37]

Реалізація запропонованих заходів та утримання вже напрацьованих “велосипедів” сприятиме зміцненню ринкових позицій, підвищенню рівня конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості розвитку ТОВ «Розетка.УА» в умовах турбулентного середовища електронної комерції.

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, доцільно окреслити стратегічні орієнтири. Передусім компанії варто розширити присутність на міжнародних ринках шляхом масштабування діяльності в країнах-сусідах, зокрема у Молдові та Польщі. У межах внутрішнього розвитку доцільно посилити сегмент маркетплейсу через збільшення товарного асортименту. Особливу увагу слід приділити стандартизації якості сервісу, включаючи контроль за вмістом товарних позицій та рівнем обслуговування покупців.

У сфері логістики рекомендується оптимізувати витратну структуру через інвестування у автоматизовані складські рішення та вдосконалення процесів обробки замовлень. Ураховуючи зростання загроз, пов'язаних із кібератаками та витоками персональних даних, необхідно посилити захист ІТ-інфраструктури.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РОЗЕТКА УА»

3.1.Пропозиції щодо покращення інформаційного забезпечення стратегічного управління

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції на ринку електронної комерції успішність стратегічного управління підприємством залежить від оперативного доступу до достовірної, систематизованої та актуальної інформації.

Для компанії ТОВ «Розетка.УА», яка утримує лідируючі позиції у сфері українського онлайн-ритейлу, ключовим завданням стає не лише розширення можливостей збору даних, а й побудова культури їх цілісного використання в процесі прийняття рішень.

На сучасному етапі розвитку компанії особливої актуальності набуває комплексна модернізація інформаційного забезпечення стратегічного рівня управління, яка має охоплювати організаційні, технологічні та культурні аспекти діяльності [25, с.90; 34, с.159].

На даний момент ТОВ «Розетка.УА» активно застосовує сучасні інформаційні рішення, що підтримують ключові бізнес-процеси. Проте, в умовах постійного збільшення обсягів даних та змін у споживацькій поведінці, виникає потреба у модернізації підходів до збору, обробки та використання інформації.

Удосконалення існуючих систем збору та обробки даних

Рекомендуємо впровадити такі заходи:

- об'єднання існуючих інформаційних систем CRM, ERP, WMS та CMS в єдину інтегровану платформу для забезпечення безперервного потоку даних;

- використання технологій ETL (Extract, Transform, Load) для автоматизації процесів збору та обробки даних із різноманітних джерел;
- перехід на хмарні рішення для зберігання інформації, що дозволить масштабувати обробку великих масивів даних;
- регулярне очищення баз даних від застарілих або неповних записів, стандартизація форматів інформації;
- автоматизація збору даних на всіх точках контакту із клієнтами: сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, служба підтримки.

Реалізація зазначених заходів сприятиме побудові гнучкої та надійної системи управлінської аналітики, яка стане опорою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [12, с.104; 34, с.158].

Запровадження нових технологій для підвищення ефективності стратегічних рішень

Для досягнення високої ефективності стратегічного планування ТОВ «Розетка.УА» доцільно активно впроваджувати новітні технологічні рішення, орієнтовані як на аналіз минулих даних, так і на прогнозування майбутніх тенденцій.

Основні напрями впровадження:

- використання Big Data для детального аналізу поведінкових моделей споживачів, оцінки сезонних коливань попиту та ефективності маркетингових кампаній;
- запровадження алгоритмів машинного навчання для прогнозування ризику відтоку клієнтів, оптимізації асортименту та індивідуалізації пропозицій;
- створення систем інтерактивної бізнес-аналітики (BI), що дозволять будувати оперативні звіти та візуалізувати ключові показники діяльності в реальному часі;

- використання когнітивної аналітики для моделювання ринкових сценаріїв і тестування потенційних стратегій розвитку.

Запровадження зазначених технологій забезпечить компанії перехід до проактивного стилю управління, що значно посилить її конкурентні переваги.

Розподіл обов'язків між підрозділами та формування корпоративної культури використання аналітичної інформації

Технологічні інновації мають супроводжуватися змінами в організаційній структурі компанії та у формуванні відповідного корпоративного середовища. Для цього варто реалізувати такі кроки [38, с.35]:

- створення окремого аналітичного підрозділу або департаменту Business Intelligence, який буде координувати всі процеси збору та аналізу даних;
- чітке визначення відповідальності аналітиків, IT-спеціалістів і керівників функціональних напрямів у частині роботи з аналітичною інформацією;
- розробка внутрішніх стандартів обміну даними та регламентів прийняття управлінських рішень на основі аналітичних висновків;
- організація постійного навчання працівників щодо використання сучасних аналітичних інструментів та методів роботи з великими даними;
- створення систем мотивації, що заохочуватиме застосування підходів, орієнтованих на роботу з даними (наприклад, через KPI).

Упровадження цих змін сприятиме закріпленню принципів data-driven управління на всіх рівнях діяльності компанії [38, с.36].

Забезпечення захисту та збереження даних з урахуванням нормативно-правових вимог

З огляду на масштаб діяльності та обсяг оброблюваних персональних даних, ТОВ «Розетка.УА» має приділяти особливу увагу захисту інформаційних ресурсів.

Рекомендовані заходи включають:

- побудову багаторівневої системи захисту даних, яка передбачає використання антивірусного захисту, фаєрволів і систем виявлення загроз;
- використання сучасних методів шифрування інформації, особливо персональних та фінансових даних;
- призначення відповідальної особи (Data Protection Officer) для контролю за дотриманням вимог у сфері захисту інформації;
- актуалізацію внутрішніх політик та процедур відповідно до вимог українського законодавства та міжнародних стандартів безпеки, таких як ISO/IEC 27001;
- проведення регулярних тренінгів із кібергігієни для всіх працівників компанії.

Комплексний підхід до захисту даних забезпечить не лише відповідність вимогам законодавства, а й підвищить рівень довіри клієнтів та бізнес-партнерів до компанії.

Етапи удосконалення системи інформаційного забезпечення стратегічного управління

Доцільно розглянути та представити етапи удосконалення системи інформаційного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Розетка.УА» [14, с.45; 38, с.35].

Покращення інформаційного забезпечення стратегічного управління в компанії має ґрунтуватися на чіткій послідовності дій. Логіка удосконалення включає п'ять основних етапів.

Перший етап - удосконалення існуючих систем збору та обробки даних. На даному етапі доцільно провести комплексний аудит наявних інформаційних систем, зокрема CRM-, ERP-, WMS- та CMS-платформ.

Необхідно виявити і усунути дублювання даних, яке часто виникає в результаті паралельного введення інформації у різних підсистемах. Крім того, слід забезпечити повноцінний та якісний збір даних з усіх можливих джерел взаємодії з клієнтами та партнерами. Важливим завданням також є стандартизація форматів даних для уніфікації процесів обробки й аналізу.

Логіка зв'язку: цей етап закладає фундамент подальшої модернізації: лише при наявності впорядкованих даних можливе ефективне впровадження більш складних технологічних рішень [48; 14, с.50].

Другий етап - оновлення або інтеграція програмних рішень. Після оптимізації збору інформації виникає потреба в об'єднанні окремих систем в єдину інформаційну платформу. Для цього застосовуються інтеграційні сервіси (зокрема API або процеси ETL), що забезпечують безперебійний обмін даними між різними модулями. Крім того, рекомендується впровадження централізованого сховища даних (Data Warehouse), яке акумулюватиме всі дані в одному місці для подальшої аналітичної обробки [38, с.37].

Логіка зв'язку: інтеграція програмних рішень створює передумови для застосування аналітичних інструментів високого рівня.

Третій етап - запровадження новітніх технологій. Після забезпечення єдності та впорядкованості даних можливим стає впровадження технологій Big Data, машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI). Big Data дозволяє здійснювати глибинний аналіз поведінкових моделей споживачів, сезонних трендів і змін у попиті. Натомість ML та AI сприяють

прогнозуванню ризику відтоку клієнтів, оптимізації асортименту та персоналізації комунікації.

Логіка зв'язку: нові технології максимально ефективно використовують структуру даних, створену на попередніх етапах [35, с.152; 36, с.203].

Четвертий етап - розгортання систем бізнес-аналітики (BI). На основі інтегрованих даних доцільно впровадити системи BI-аналітики (наприклад, Power BI або Tableau), які дозволяють візуалізувати основні бізнес-показники, здійснювати оперативний моніторинг KPI та будувати аналітичні дашборди в реальному часі [34, с.160].

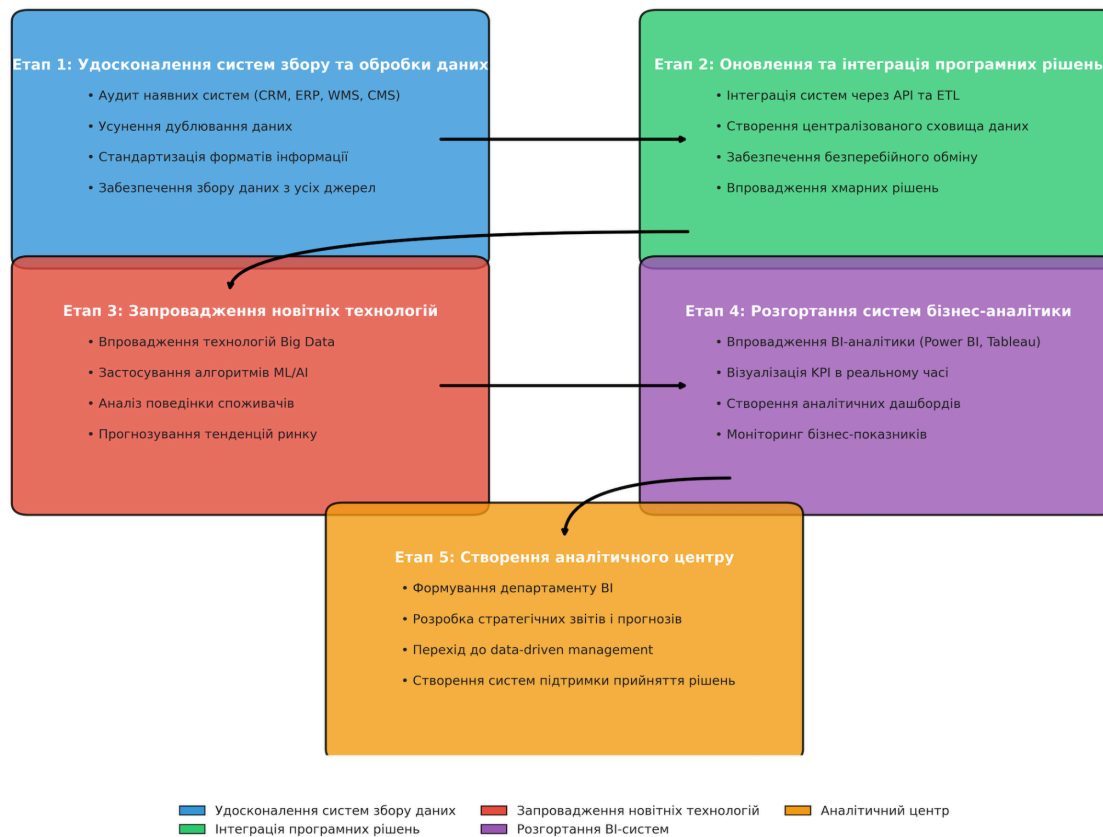
Логіка зв'язку: BI-системи забезпечують доступ керівництва до аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що базуються на даних, а не на інтуїтивних оцінках.

П'ятий етап - створення аналітичного центру прийняття стратегічних рішень. Фінальним кроком має стати організація окремого аналітичного підрозділу або департаменту Business Intelligence, завданням якого буде генерація стратегічних звітів, прогнозів і сценаріїв для вищого керівництва компанії. Саме на основі результатів діяльності такого центру повинні прийматися ключові стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу.

Логіка зв'язку: завершальний етап забезпечує повноцінний перехід компанії до моделі data-driven management, де всі управлінські дії базуються на ретельному аналізі якісної інформації [38, с.38].

Рисунок 3.1

Схема покращення інформаційного забезпечення в ТОВ «Розетка.УА»



Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та аналізу

Дослідження напрямів удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Розетка.УА» дозволило визначити низку комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів та посилення позицій компанії на ринку електронної комерції.

Першочерговою задачею виступає модернізація наявних систем збору та обробки даних шляхом інтеграції інформаційних платформ і уніфікації підходів до роботи з даними. Створення єдиної цифрової екосистеми дасть змогу забезпечити цілісність, достовірність і оперативність оброблюваної інформації, що надходитиме з різних каналів.

Вдосконалення інфраструктури має стати основою для впровадження сучасних технологій: аналітики Big Data для обробки великих масивів інформації, інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів і оптимізації внутрішніх процесів, а також застосування систем бізнес-аналітики для моніторингу показників і побудови сценарних моделей розвитку [14, с.85; 38, с.38].

Важливою складовою підвищення ефективності інформаційного забезпечення є також удосконалення організаційної структури компанії. Це передбачає розмежування функціональних обов'язків між підрозділами, створення аналітичного центру для підтримки стратегічних рішень та формування корпоративної культури, орієнтованої на використання даних у процесі управління.

Підвищення аналітичної компетентності працівників сприятиме оперативності прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління [14, с.86; 38, с.40].

Окремої уваги потребує забезпечення безпеки оброблюваної інформації. Реалізація комплексної системи захисту даних, призначення відповідальних осіб і приведення внутрішніх процедур у відповідність до вимог чинного законодавства дозволять мінімізувати ризики витоку конфіденційної інформації й підвищити довіру споживачів та партнерів.

Реалізація запропонованих заходів створить цілісну, логічно вибудовану модель розвитку інформаційного забезпечення в ТОВ «Розетка.УА», що забезпечить компанії не лише оперативну адаптацію до ринкових змін, а й можливість проактивного формування довгострокових стратегій на основі якісної, системної та безпечної інформації.

3.2 Формування стратегії ТОВ «Розетка.УА» на основі динамічного SPACE-аналізу

Для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Розетка.УА» застосовано методику динамічного SPACE-аналізу. Об'єктом аналізу виступають стратегічні зони господарювання (СЗГ) компанії, які були визначені та оцінені в розділі 2. Оцінювання здійснювалося на основі актуальних тенденцій розвитку електронної комерції в Україні за період 2022-2024 років та прогнозних даних на 2026 рік [39].

Вибір динамічного SPACE-аналізу обґрунтовано його здатністю відображати зміни стратегічного положення компанії у часі та враховувати як фінансові, так і ринкові характеристики діяльності підприємства [39, с.281-285; 40, с.4]. На відміну від класичного SPACE-аналізу, динамічний підхід дозволяє врахувати часовий вимір та прогнозувати зміни в стратегічній позиції компанії внаслідок реалізації стратегічних ініціатив.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) передбачає оцінювання підприємства за чотирма групами факторів:

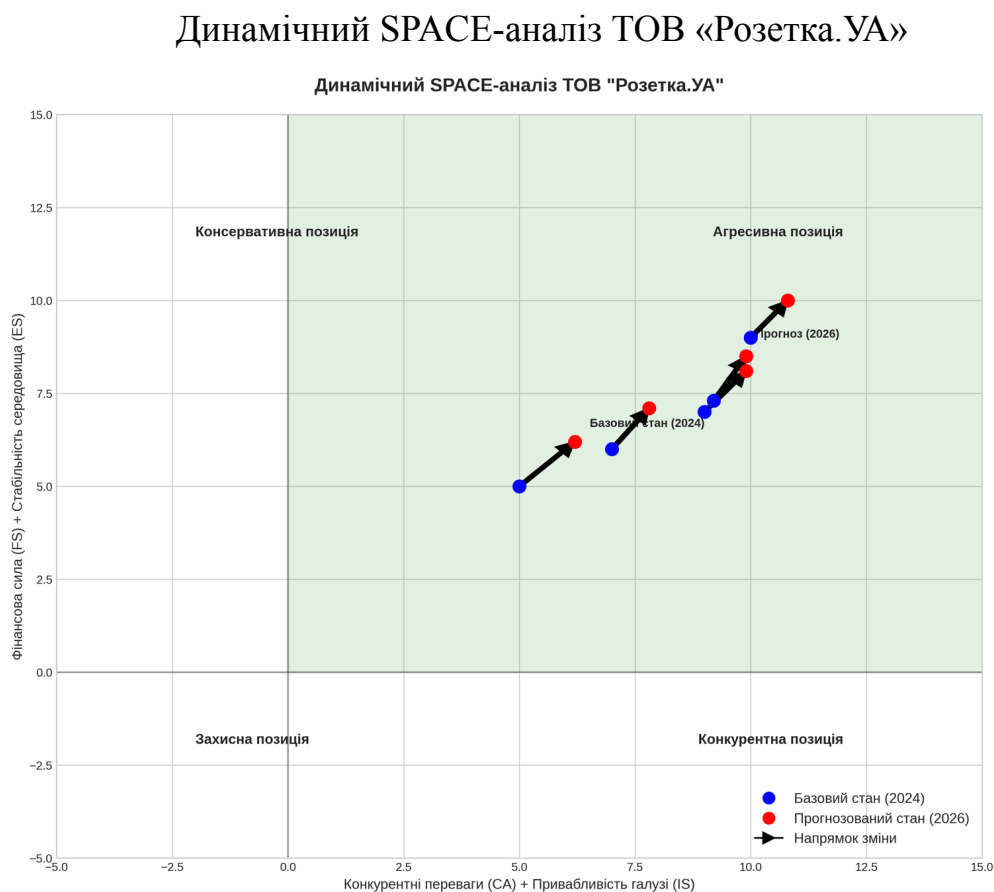
1. Фінансова сила (FS)
2. Конкурентні переваги (CA)
3. Привабливість галузі (IS)
4. Стабільність середовища (ES)

У класичному варіанті SPACE-аналізу отримані оцінки відображаються на чотирьох півосях, що утворюють чотирикутник. Залежно від форми і розташування чотирикутника визначається тип стратегічної позиції підприємства: агресивна, конкурентна, захисна або консервативна [40, с.5].

Динамічний SPACE-аналіз додатково враховує зміни стратегічної позиції компанії у часі через порівняння поточного (базового) та майбутнього (прогнозованого) станів. Це дозволяє не лише встановити тип стратегічної позиції, а й прослідкувати вектор її зміни, що є важливим для стратегічного планування [39, с.281-285].

Методика проведення динамічного SPACE-аналізу для ТОВ «Розетка.УА»

Рисунок 3.1



*Розроблено автором

Результати проведеного динамічного SPACE-аналізу демонструють розташування стратегічних позицій компанії у базовому та прогнозованому періодах (рис. 3.1).

Відповідно до підходу динамічного SPACE-аналізу, необхідно визначити та оцінити часткові критерії за чотирма ключовими напрямками для кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ) компанії. Згідно з даними таблиці 2.8, у ТОВ «Розетка.УА» виділено п'ять основних СЗГ:

1. СЗГ1 - Продаж техніки та електроніки

2. СЗГ2 - Маркетплейс для сторонніх продавців
3. СЗГ3 - Роздріб непродовольчих товарів
4. СЗГ4 - Онлайн-продуктовий магазин
5. СЗГ5 - Логістичні послуги

Для проведення аналізу визначено часткові критерії за чотирма ключовими напрямками:

1. Фінансова сила (FS):

- Рентабельність інвестицій
- Фінансова автономія
- Платоспроможність
- Рівень фінансового ризику
- Рентабельність власного капіталу
- Структура заборгованості
- Здатність до підвищення капіталізації

1. Конкурентні переваги (CA):

- Рентабельність капіталу
- Чиста рентабельність виробництва
- Частка ринку
- Конкурентоспроможність продукції / послуг
- Використання ОВФ
- Можливість впливу на рівень цін та витрат
- Здатність до інтеграції

1. Привабливість галузі (IS):

- Рівень зростання ринку
- Насиченість ринку
- Стадія життєвого циклу галузі

1. Стабільність середовища (ES):

- Технологічні зміни

- Політична та економічна стабільність
- Конкурентне середовище

Кожному критерію надано ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Часткові критерії та їх ваги для проведення динамічного SPACE-аналізу

Критерій	Група критерію	Вага
Рентабельність інвестицій	FS	0,14
Фінансова автономія	FS	0,12
Платоспроможність	FS	0,14
Рівень фінансового ризику	FS	0,10
Рентабельність власного капіталу	FS	0,14
Структура заборгованості	FS	0,10
Здатність до підвищення капіталізації	FS	0,10
Рентабельність капіталу	CA	0,10
Чиста рентабельність виробництва	CA	0,20
Частка ринку	CA	0,20
Конкурентоспроможність продукції / послуг	CA	0,20
Використання ОВФ	CA	0,10
Можливість впливу на рівень цін та витрат	CA	0,10
Здатність до інтеграції	CA	0,10
Рівень зростання ринку	IS	0,30
Насиченість ринку	IS	0,30
Стадія життєвого циклу галузі	IS	0,40
Рівень технологічних змін	ES	0,40
Політична та економічна стабільність	ES	0,30
Конкурентне середовище	ES	0,30

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39].

Оцінювання здійснювалося за шестибальною шкалою, де 1 бал відповідав найгіршому рівню розвитку критерію, а 6 балів — найкращому. При цьому бралися до уваги як базовий стан на 2024 рік, так і прогнозований стан на 2026 рік, що дозволяє оцінити потенціал змін внаслідок реалізації стратегічних ініціатив [39, с.281-285].

Результати оцінювання СЗГ та розрахунок координат SPACE-матриці

Проведено оцінювання всіх п'яти стратегічних зон господарювання ТОВ «Розетка.УА» за визначеними критеріями. Результати детального оцінювання критеріїв "Конкурентні переваги підприємства" для кожної СЗГ представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Оцінки критеріїв "Конкурентні переваги підприємства" для СЗГ ТОВ «Розетка.УА»

Критерій	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	СЗГ5	Прогноз СЗГ5 (2026)	Вага
Рентабельність капіталу	4,3	3,7	3,3	3,0	3,3	4,0	0,1
Чиста рентабельність виробництва	4,3	3,7	2,3	1,7	4,0	4,7	0,2
Частка ринку	4,3	4,0	2,0	1,7	3,7	4,7	0,2
Конкурентоспроможність продукції / послуг	4,7	4,0	2,3	1,7	3,7	4,3	0,2
Використання ОВФ	5,0	4,0	2,3	2,0	3,3	4,0	0,1
Можливість впливу на рівень цін та витрат	4,0	3,3	2,3	1,7	3,7	4,3	0,1
Здатність до інтеграції	4,0	3,7	2,7	2,0	3,7	4,3	0,1
Середньозважена оцінка	4,37	3,77	2,44	1,94	3,63	4,33	1,0

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40].

На основі проведеного оцінювання всіх критеріїв за чотирма напрямками (FS, CA, IS, ES) розраховано узагальнені значення та координати для побудови SPACE-матриці. Результати узагальненого оцінювання для всіх СЗГ представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Узагальнені результати оцінювання СЗГ ТОВ «Розетка.УА» за
методикою динамічного SPACE-аналізу

СЗГ	Група факторів	Критерії	Базовий стан (2024)	Прогнозований стан (2026)
СЗГ1 - Продаж техніки та електроніки	FS (Фінансова сила)	Рентабельність інвестицій, Фінансова автономія, Платоспроможність, Рівень фінансового ризику, Рентабельність власного капіталу, Структура заборгованості, Здатність до підвищення капіталізації	3,9	4,7
	CA (Конкурентні переваги)	Рентабельність капіталу, Чиста рентабельність виробництва, Частка ринку, Конкурентоспроможність продукції/послуг, Використання ОВФ, Можливість впливу на рівень цін та витрат, Здатність до інтеграції	4,37	4,8
	IS (Привабливість галузі)	Рівень зростання ринку, Насиченість ринку, Стадія життєвого циклу галузі	4,4	4,7
	ES (Стабільність середовища)	Рівень технологічних змін, Політична та економічна стабільність, Конкурентне середовище	3,4	3,8
	X (CA+IS)		8,77	9,5
	Y (FS+ES)		7,3	8,5
СЗГ2 - Маркетинг для	FS (Фінансова сила)	Рентабельність інвестицій, Фінансова автономія, Платоспроможність, Рівень фінансового ризику, Рентабельність власного капіталу,	4,5	5,2

сторони продавців		Структура заборгованості, Здатність до підвищення капіталізації		
	CA (Конкурентні переваги)	Рентабельність капіталу, Чиста рентабельність виробництва, Частка ринку, Конкурентоспроможність продукції/послуг, Використання ОВФ, Можливість впливу на рівень цін та витрат, Здатність до інтеграції	3,77	4,4
	IS (Привабливість галузі)	Рівень зростання ринку, Насиченість ринку, Стадія життєвого циклу галузі	5,0	5,3
	ES (Стабільність середовища)	Рівень технологічних змін, Політична та економічна стабільність, Конкурентне середовище	4,5	4,8
	X (CA+IS)		8,77	9,7
	Y (FS+ES)		9,0	10,0
СЗГЗ - Роздрібне продовольство	FS (Фінансова сила)	Рентабельність інвестицій, Фінансова автономія, Платоспроможність, Рівень фінансового ризику, Рентабельність власного капіталу, Структура заборгованості, Здатність до підвищення капіталізації	3,2	3,9
	і переваги)	Рентабельність капіталу, Чиста рентабельність виробництва, Частка ринку, Конкурентоспроможність продукції/послуг, Використання ОВФ, Можливість впливу на рівень цін та витрат, Здатність до інтеграції	2,44	3,2

	IS (Привабливість галузі)	Рівень зростання ринку, Насиченість ринку, життєвого циклу галузі	3,5	3,8
	ES (Стабільність середовища)	Рівень технологічних змін, Політична та економічна стабільність, Конкурентне середовище	2,8	3,2
	X (CA+IS)		5,94	7,0
	Y (FS+ES)		6,0	7,1
СЗГ4 - Онлай н-про дукто вий магаз ин	FS (Фінансова сила)	Рентабельність інвестицій, Фінансова автономія, Платоспроможність, Рівень фінансового ризику, Рентабельність власного капіталу, Структура заборгованості, Здатність до підвищення капіталізації	2,5	3,3
	CA (Конкурентні переваги)	Рентабельність капіталу, Чиста рентабельність виробництва, Частка ринку, Конкурентоспроможність продукції/послуг, Використання ОВФ, Можливість впливу на рівень цін та витрат, Здатність до інтеграції	1,94	2,6
	IS (Привабливість галузі)	Рівень зростання ринку, Насиченість ринку, життєвого циклу галузі	2,7	3,4
	ES (Стабільність середовища)	Рівень технологічних змін, Політична та економічна стабільність, Конкурентне середовище	2,5	2,9
	X (CA+IS)		4,64	6,0

	Y (FS+ES)		5,0	6,2
СЗГ5 - Логіст ичні послу ги	FS (Фінансова сила)	Рентабельність інвестицій, Фінансова автономія, Платоспроможність, Рівень фінансового ризику, Рентабельність власного капіталу, Структура заборгованості, Здатність до підвищення капіталізації	3,8	4,5
	CA (Конкурентні переваги)	ста рентабельність виробництва, оспроможність продукції/послуг, сть впливу на рівень цін та витрат,	3,63	4,33
	IS (Привабливість галузі)	Рівень зростання ринку, Насиченість ринку, життєвого циклу галузі	4,8	5,1
	ES (Стабільність середовища)	Рівень технологічних змін, Політична та економічна стабільність, Конкурентне середовище	3,2	3,6
	X (CA+IS)		8,43	9,43
	Y (FS+ES)		7,0	8,1

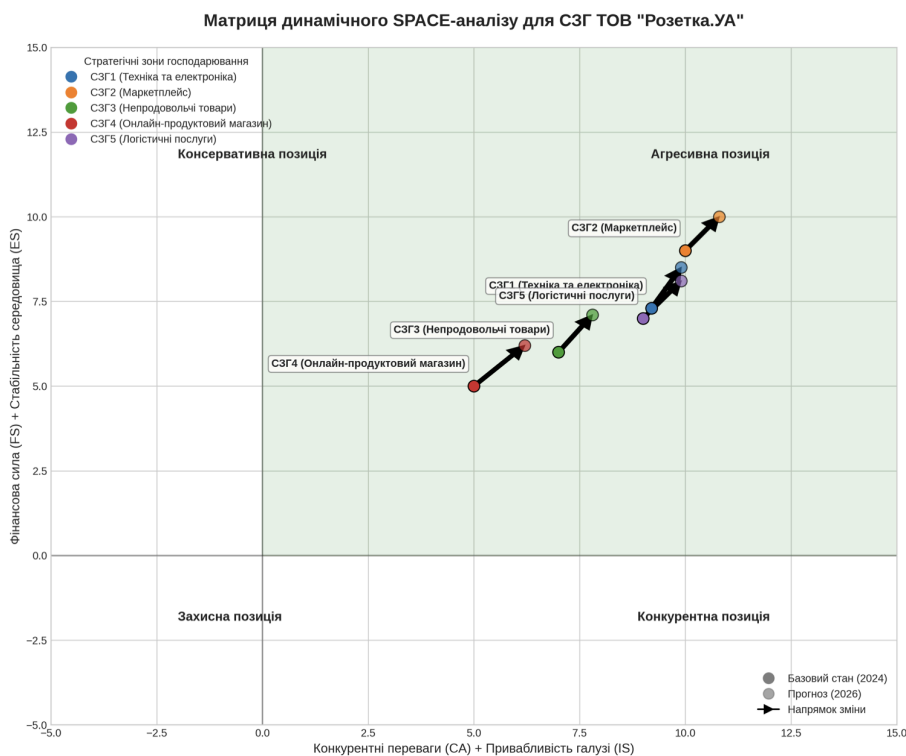
Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40].

Побудова матриці динамічного SPACE-аналізу та інтерпретація результатів

На основі розрахованих координат побудовано матрицю динамічного SPACE-аналізу, яка відображає поточне і прогнозоване положення кожної СЗГ у стратегічному просторі компанії (рис. 3.2).

Рисунок 3.2

Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ ТОВ "Розетка.УА"



Джерело: розроблено автором на основі [39; 40].

Аналіз розташування СЗГ у матриці SPACE дозволяє зробити такі **ВИСНОВКИ**:

1. СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки) розташована в агресивному квадранті і має очікуване зміщення в напрямку посилення як конкурентних переваг, так і фінансової сили. Ця стратегічна зона традиційно є сильною стороною ТОВ «Розетка.УА», і прогноз свідчить про збереження високого потенціалу розвитку.
2. СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців) виявляє найсильнішу стратегічну позицію серед усіх СЗГ, розташовуючись в агресивному квадранті з найвищими показниками по обох осях. Прогноз показує суттєве посилення позиції, що свідчить про високий потенціал зростання цього напрямку бізнесу.
3. СЗГ3 (Роздріб непродовольчих товарів) також знаходиться в агресивному квадранті, проте займає менш виражену позицію

порівняно з СЗГ1 та СЗГ2. Прогнозується помірне посилення позиції до 2026 року.

4. СЗГ4 (Онлайн-продуктовий магазин) має найслабшу стратегічну позицію серед усіх СЗГ, перебуваючи на межі між агресивним та конкурентним квадрантами. Прогноз показує помірне покращення позиції, проте вона все одно залишатиметься найслабшою серед інших напрямків.
5. СЗГ5 (Логістичні послуги) демонструє сильну позицію в агресивному квадранті та значний потенціал зростання до 2026 року, особливо за рахунок посилення фінансової складової.

Формування стратегічних рекомендацій для СЗГ на основі динамічного SPACE-аналізу

На основі результатів динамічного SPACE-аналізу розроблено стратегічні рекомендації для кожної СЗГ ТОВ «Розетка.УА» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічні рекомендації для СЗГ ТОВ «Розетка.УА»

СЗГ	Стратегічна позиція	Рекомендована стратегія	Ключові заходи
СЗГ1 - Продаж техніки та електроніки	Агресивна	Посилення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> ● Розширення асортименту технологічних новинок ● Впровадження систем персоналізованих рекомендацій на основі AI ● Оптимізація ланцюгів постачання для зниження витрат ● Посилення післяпродажного сервісу

СЗГ2 Маркетплейс для сторонніх продавців	- Агресивна	Інтенсивне зростання	<ul style="list-style-type: none"> • Масштабування платформи та залучення нових продавців • Впровадження додаткових сервісів для продавців (фінансові, аналітичні) • Покращення системи рейтингування та верифікації продавців • Розширення категорій товарів
СЗГ3 - Роздріб непродовольчих товарів	Агресивна	Посилення ринкових позицій	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація асортименту на основі аналізу даних • Удосконалення цінової політики • Проведення маркетингових кампаній для підвищення попиту • Формування комплексних пропозицій з іншими категоріями
СЗГ4 Онлайн-продукт овий магазин	- Агресивна (слабка)	Реструктуризація та фокусування	<ul style="list-style-type: none"> • Перегляд бізнес-моделі та цінової політики • Фокусування на окремих нішах продуктового ринку • Удосконалення логістики для свіжих продуктів • Інтеграція з послугами доставки готової їжі
СЗГ5 Логістичні послуги	- Агресивна	Розширення та модернізація	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції в розширення логістичної мережі • Впровадження автоматизованих систем сортування • Розвиток сервісу доставки в день замовлення • Пропозиція логістичних послуг зовнішнім клієнтам

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40;64].

Деталізація стратегій для пріоритетних СЗГ

Виходячи з результатів динамічного SPACE-аналізу, пріоритетними стратегічними зонами господарювання для ТОВ «Розетка.УА» є СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців) та СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки), які мають найсильніші стратегічні позиції та найбільший потенціал зростання.

Деталізована стратегія для СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців)

Маркетплейс для сторонніх продавців є найперспективнішим напрямком розвитку ТОВ «Розетка.УА», що підтверджується його розташуванням на матриці динамічного SPACE-аналізу. Для максимізації потенціалу цієї СЗГ рекомендується стратегія інтенсивного зростання, яка включає:

1. Технологічне вдосконалення платформи маркетплейсу:

- Модернізація API для спрощення інтеграції зовнішніх продавців
- Впровадження систем автоматичної перевірки якості контенту від продавців
- Розробка аналітичних дашбордів для продавців з ключовими метриками їхньої ефективності
- Удосконалення алгоритмів ранжування товарів для забезпечення справедливої конкуренції між продавцями

1. Розширення бази продавців:

- Впровадження гнучкої комісійної політики для залучення продавців з різних сегментів ринку
- Створення програми навчання та сертифікації для нових продавців
- Розробка спеціальних умов для брендів-виробників для збільшення кількості офіційних магазинів

- Залучення міжнародних продавців для розширення асортименту унікальними товарами

1. Розвиток додаткових сервісів:

- Запуск фінансових послуг для продавців (кредитування, страхування товарів, факторинг)
- Впровадження послуг фулфілменту для продавців з можливістю зберігання товарів на складах Розетки
- Розробка інструментів для автоматизації маркетингу та рекламних кампаній продавців
- Створення програми лояльності для найефективніших продавців

1. Підвищення довіри покупців до маркетплейсу:

- Удосконалення системи рейтингування продавців та відгуків про товари
- Впровадження гарантії від маркетплейсу на випадок проблем з продавцем
- Розробка системи верифікації автентичності брендових товарів
- Створення єдиних стандартів обслуговування для всіх продавців маркетплейсу

Очікувані результати впровадження стратегії для СЗГ2 до 2026 року:

- збільшення кількості активних продавців на 60%;
- розширення асортименту товарів до 10 млн позицій;
- підвищення частки продажів через маркетплейс до 65% від загального обсягу компанії;
- досягнення рівня задоволеності покупців маркетплейсом не нижче 4,7 з 5 балів.

Деталізована стратегія для СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки)

СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки) є традиційно сильним напрямком ТОВ «Розетка.УА» і, згідно з результатами динамічного SPACE-аналізу, зберігає високий потенціал розвитку. Для цієї СЗГ рекомендується стратегія посилення конкурентних переваг, що передбачає:

1. Оптимізація асортиментної політики:

- Розширення представленості преміальних брендів електроніки
- Збільшення асортименту інноваційних товарів (розумний дім, носимі пристрої, VR/AR-обладнання)
- Створення ексклюзивних пропозицій спільно з виробниками
- Розвиток категорії відновленої техніки з гарантією як екологічної альтернативи

1. Впровадження інноваційних технологій взаємодії з клієнтами:

- Запуск віртуальних шоу-румів для тестування електроніки у форматі доповненої реальності
- Створення інтерактивних порівняльних таблиць з візуалізацією відмінностей між моделями
- Розробка сервісу технічних консультацій через відеозв'язок
- Впровадження систем персоналізованих рекомендацій на основі штучного інтелекту

1. Удосконалення сервісного обслуговування:

- Розширення мережі сервісних центрів для швидкого обслуговування клієнтів
- Запуск програми розширеної гарантії на преміальну техніку
- Створення сервісу швидкої заміни несправної техніки
- Розробка програми trade-in для оновлення електроніки

1. Оптимізація ланцюгів постачання:

- Розширення прямих контрактів з виробниками для зниження закупівельних цін

- Впровадження систем прогнозування попиту на основі машинного навчання
- Оптимізація процесів складського зберігання високотехнологічних товарів
- Скорочення термінів поставки новинок ринку електроніки

Очікувані результати впровадження стратегії для СЗГ1 до 2026 року:

- збільшення ринкової частки в сегменті електроніки на 15%;
- підвищення маржинальності продажів електроніки на 10%;
- скорочення термінів виведення новинок на ринок до 7 днів з моменту світового релізу;
- зростання показника повторних покупок електроніки до 65%.

Синергія між СЗГ як стратегічна перевага ТОВ «Розетка.УА»

Важливим аспектом стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА» є забезпечення синергії між різними стратегічними зонами господарювання. Динамічний SPACE-аналіз дозволив не лише оцінити кожен СЗГ окремо, але й виявити можливості для посилення загальної стратегічної позиції компанії через взаємодію між зонами [38, с.40].

Основні напрямки забезпечення синергетичного ефекту:

1. Інтеграція СЗГ2 (Маркетплейс) та СЗГ5 (Логістичні послуги):

- Створення комплексної пропозиції фулфілменту для продавців маркетплейсу
- Оптимізація логістичних маршрутів за рахунок об'єднання потоків товарів
- Спільне використання складських потужностей
- Єдина система прогнозування попиту та планування запасів

1. Взаємодія СЗГ1 (Продаж техніки) та СЗГ3 (Непродовольчі товари):

- Формування комплексних пропозицій (наприклад, електроніка + аксесуари)
- Крос-маркетингові активності
- Розробка програм лояльності, що охоплюють обидві категорії товарів
- Спільне використання даних про клієнтів для персоналізації пропозицій

1. Інтеграція СЗГ4 (Онлайн-продукти) з іншими СЗГ:

- Пропозиція продуктових наборів для покупців техніки (наприклад, набір для кавових машин)
- Використання мережі пунктів видачі для свіжих продуктів
- Об'єднання маркетингових кампаній для підвищення середнього чеку

Реалізація цих синергетичних зв'язків між СЗГ дозволить ТОВ «Розетка.УА» посилити загальну стратегічну позицію та забезпечити більш ефективне використання ресурсів компанії.

Проведення динамічного SPACE-аналізу для ТОВ «Розетка.УА» дозволило визначити стратегічні позиції п'яти основних зон господарювання компанії та спрогнозувати їхню динаміку до 2026 року.

Результати аналізу свідчать, що більшість СЗГ компанії займають агресивну стратегічну позицію, що відображає високу конкурентоспроможність бізнесу ТОВ «Розетка.УА» та сприятливі умови галузі електронної комерції в Україні. Найсильнішими стратегічними зонами визначено СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців) та СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки), які мають найвищі показники за критеріями фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища [40, с.6].

Водночас, аналіз виявив порівняно слабшу позицію СЗГ4 (Онлайн-продуктовий магазин), що потребує перегляду бізнес-моделі та фокусування на окремих нішах ринку для підвищення ефективності. Для СЗГ3 (Роздріб непродовольчих товарів) та СЗГ5 (Логістичні послуги) визначено стратегії посилення ринкових позицій та розширення діяльності відповідно.

Прогнозована динаміка показує тенденцію до зміцнення стратегічних позицій всіх СЗГ до 2026 року, що свідчить про наявність потенціалу зростання та розвитку компанії. Найбільше зростання очікується у СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців), що підтверджує доцільність фокусування стратегічних зусиль на розвитку цього напрямку.

Розроблені на основі аналізу стратегічні рекомендації для кожної СЗГ враховують їхні особливості та потенціал зростання. Запропоновані стратегії передбачають як інтенсивний розвиток окремих СЗГ, так і забезпечення синергетичного ефекту від їхньої взаємодії.

Динамічний SPACE-аналіз став ефективним інструментом для формування комплексної стратегії розвитку ТОВ «Розетка.УА» на період до 2026 року, що дозволить компанії зміцнити свої лідерські позиції на ринку електронної комерції України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра на тему «Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства у сфері рітейлу» були виконані всі поставлені цілі та виконані відповідні дослідницькі завдання.

Встановлено, що сутність стратегії розвитку підприємства та її класифікації для підприємства це системно-організований процес який допомагає чітко визначити довгострокові орієнтири розвитку організації. За цим стоїть формування місії, візії, глобальних цілей, а також окреслення шляхів і інструментів для їх досягнення в умовах турбулентного середовища.

Обгрунтовано роль інформаційного забезпечення яка довела що є важливим елементом для успішного стратегічного управління. Основна роль полягає в зборі, обробці, зберіганні, аналізі та передачі актуальної інформації, яка формує базу для обгрунтованих рішень. Наявність якісної, повної, релевантної та своєчасної інформації забезпечує об'єктивність стратегічного аналізу.

Також було з'ясовано вимоги до інформаційної системи підприємства для ефективного використання

1. Повнота
2. Релевантність
3. Оперативність
4. Доступність
5. Захищеність

Проведено стратегічну діагностику ТОВ «Розетка УА» з метою визначення поточного стратегічного стану. Встановлено, що компанія демонструє стабільне зростання, впроваджує інноваційні заходи, розширює маркетплейс, використовує власну логістику та застосовує підхід data-driven у прийнятті рішень. Варто зазначити, що У 2023 році Rozetka ввела в експлуатацію новий високотехнологічний логістичний хаб на Київщині, площею понад 50 тисяч квадратних метрів.

Далі була надана таблиця з основними напрямками діяльності та ринками збуту ТОВ «Розетка.УА», встановлено, що компанія утримує провідні позиції на українському ринку електронної комерції.

Стратегічний стан компанії дозволяє розглядати її як високо конкурентоспроможну структуру, яка може швидко адаптуватись до змін.

Завдяки SWOT-аналізу ТОВ «Розетка.УА» було доведено що компанія має вагомні конкурентні переваги, зокрема сильний бренд, технологічну гнучкість та масштабовану логістичну інфраструктуру. але є важливим враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та підвищенням рівня конкуренції на ринку електронної комерції.

Проведено оцінку стану інформаційного забезпечення в компанії, яка підтвердила високий рівень інтеграції сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI, аналітичні панелі), якісну структуру внутрішніх та зовнішніх даних, оперативність доступу до інформації, наявність захисту даних та ефективну систему моніторингу.

Запропоновано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства на основі виявлених декількох моментів, які потребують удосконалення, зокрема: фрагментація інформаційного простору, нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників, а також обмежене використання зовнішніх джерел інформації. Рекомендовано стандаризувати підходи до обробки

даних, впровадити єдину інтегровану платформу для управління всіма показниками, розширити використання AI, підвищити цифрову грамотність персоналу та активно залучати зовнішні аналітики до стратегічного планування.

На підставі результатів динамічного SPACE-аналізу у розділі 3, з'ясовано, що більшість СЗГ компанії займають агресивну стратегічну позицію, що відображає високу конкурентоспроможність бізнесу ТОВ «Розетка.УА» та сприятливі умови галузі електронної комерції в Україні. Найсильнішими стратегічними зонами визначено СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців) та СЗГ1 (Продаж техніки та електроніки), які мають найвищі показники за критеріями фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища, водночас, аналіз виявив порівняно слабшу позицію СЗГ4 (Онлайн-продуктовий магазин), що потребує перегляду бізнес-моделі та фокусування на окремих нішах ринку для підвищення ефективності. Для СЗГ3 (Роздріб непродовольчих товарів) та СЗГ5 (Логістичні послуги) визначено стратегії посилення ринкових позицій та розширення діяльності відповідно.

Прогнозована динаміка показує тенденцію до зміцнення стратегічних позицій всіх СЗГ до 2026 року, що свідчить про наявність потенціалу зростання та розвитку компанії. Найбільше зростання очікується у СЗГ2 (Маркетплейс для сторонніх продавців), що підтверджує доцільність фокусування стратегічних зусиль на розвитку цього напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власова Н., Колючкова Н. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. АдВАТМ. 2012

2. Балан В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. *Проблеми науки*. 2012. №2. С.28-33.

3. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 3-16.

4. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. К. : Нац. авіац. ун-т*, 2016. С. 21-22.

5. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. С. 45-56.

6. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Шишман Д. В. Світові тенденції та особливості розробки стратегії розвитку підприємств сфери ритейлу. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8965> (дата звернення: 28.02.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.10)

7. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32-41.

8. С. Б. Довбня, І. В. Папуша, СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ЇЇ ВИДІВ. https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf

9. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх іт-послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4.

– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800> (дата звернення: 05.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.91

10. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології. Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2020. 222 с.

11. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 19-24.

12. Єрмошенко М. М. Інформаційні технології у забезпеченні ефективності реалізації стратегічних рішень. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 89-96.

13. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

14. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 208 с.

15. Ткаченко В. А. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 12. С. 201-205.

16. Пашечко, М. (2024). ІНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ В КОМПЛЕКСНОМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ B2B . *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-153>

17. Саврас, І., & Томаневич, Л. (2022). ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>

18. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2011. Вип. 128. С. 24—27.

19. Forbes Україна. Рейтинг компаній рітейлу 2023–2024. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/>

20. Корягін М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємством : навч. посіб. - Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. - 290 с.

21. Мартиненко О. М. Інформаційні системи в менеджменті : підручник. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. - 384 с.

22. Тимченко І. П. Стратегічне управління підприємством : підручник. - Київ : КНЕУ, 2020. - 375 с.

23. Реєстр компаній України: профіль ТОВ «Розетка.УА» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/37193071> - Дата звернення: 19.04.2025.

24. Офіційний сайт компанії ТОВ «Розетка.УА» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/> - Дата звернення: 19.04.2025.

25. Батюк Б. Б., Войтович Н. В. Інформаційні системи в менеджменті. Львів: СПОЛОМ, 2018. 176 с.

26. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. - New York: Free Press, 1980. - 396 p.

27. Стаття Forbes про Rozetka: <https://forbes.ua/profile/rozetkaua-270>

28. Опис етапів розвитку Rozetka від онлайн-магазину до маркетплейсу, включаючи стратегії розширення асортименту та впровадження нових категорій товарів.

29. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій / І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с. (Укр. мов.)

30.Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В., ТАКТИЧНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛКОВИЙ АСПЕКТ Вінниця-2020

31.Афанасьєв М.Ю., Балабанов І.Т. Стратегічний менеджмент: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

32.Вострякова Н.В., Цимбалюк С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник.-К.: Центр учбової літератури, 2017.-368 с.

33.Майкл Портер. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів. - Нью-Йорк: Free Press, 1980.

34.Eastern Europe EBM. (2019). Інформаційне забезпечення системи стратегічного менеджменту підприємств.

- *Eastern Europe Business and Management Journal*, випуск 20, с. 156–164.

[Електронний ресурс].-Режим доступу:

https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/31.pdf

35.Turban E., Pollard C. Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth.-11th Edition, Wiley, 2018.

36.Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm.-16th ed.-Pearson, 2020.

37.Marakas G.M., O'Brien J.A. (2019). "Management Information Systems." 11th ed., McGraw-Hill.

38.Білорус Т. В. "Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу".

39.М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатська «Стратегічний менеджмент», видавництво «Каравела», – К-2008, –319 с.

40.Білорус Т. В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу

41. Стратегії охоплення ринку "Україна", 2007 року (м. Київ), [тема 7,6]

<https://sites.google.com/site/marketingdistance/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-7/7-6-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97-%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83>

42. Назаренко, С., & Носань, Н. (2021). МАРКЕТИНГОВЕ КОРИГУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УКРАЇНІ: ВИМІР МАРКЕТПЛЕЙСІВ. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-28>

43. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. Маркетингове коригування поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України. Підприємництво і торгівля. 2021. № 29. С. 20–27.

44. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

45. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 42. С. 297–303.

46. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.

47. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 28.04.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63)

48. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні

науки. 2010. № 4(3). С. 140–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4\(3\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4(3)__32)

49.Тимченко І. П. *Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту*. Київ: КНЕУ, 2017. - 280 с.

50. Гарафонова О.І., Козловський Д. О. ,Стратегічний розвиток та антикризові моделі в Україні: підходи до ревіталізації та інноваційної післявоєнної відбудови с 17-23

51.Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 16 (Ч.1). С. 6–10.

52. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. *Мукачівський державний університет*. 2018. № 17. С. 402-412.

53. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

54.Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

55.Портер М. Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи,. 1998. 390 с.

56.Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

57.Сухий О. Л. Алгоритми пошуку в інформаційних системах : методичні рекомендації / О. Л. Сухий, В. М. Міленін, В. М. Тарадайнік. – К., 2015. – 2,0 д.а.

58. Nowduri S. Management Information Systems and Business Decision Making: Review, Analysis and Recommendations. *Journals Management and Marketing Research*. 2011. № 8(5). P. 1-8.

59. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 362-367.

60. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

61. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. 76 № 3 (31). С. 118-126.

62. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. с 460

63. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2019. № 1. С. 193-199

64. Балан В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. *Проблеми науки*. 2012. №2. С.28-33.

65. Палка І. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498> (дата звернення: 09.03.2025).

66.Примак Т. О. Маркетингові комунікації: особливості підготовки фахівців / Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. 2011. № 4. С. 46-52.

67.Сукач О. М., Савченко С. О., Аблязова Н. Р. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. 2021. Вип. 17. URL: <http://www.ejournal.in.ua/index.php/journal/issue/view> (дата звернення: 13.04.2025).

68.SWOT-аналіз. URL: <https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/9635/> (дата звернення: 04.04.2025).

69. Соколов А.В., Чернявська К.В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. Науковий журнал. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf>

70. Комплексна теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера. URL: <http://um.co.ua/11/11-4/11-43020.html>

71.Портер М. Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи,. 1998. 390 с.

72. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 33-37.

73.Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. С. 109-112.

74.Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. № 17. С. 402-412.

75. Балабан М. П. Ефективність функціонування та стратегія розвитку оптової торгівлі споживчої кооперації : автореф. дис. ... канд.

екон. наук : 08.06.02 / Микола Петрович Балабан. – Харків, 2004. – 20 с. –

URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/40981/1/avt_Balaban.pdf

76. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 224 с.

77. Реєстр компаній України: профіль ТОВ «Розетка.УА» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/37193071> - Дата звернення: 19.04.2025.

78. Stanca I., Tarbujaru T. Crisis Management: What COVID-19 Taught the World // Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics & Administrative Sciences. – 2022. – Vol. 7, № 1. – P. 01–18. – URL: <https://doi.org/10.18662/lumeneas/7.1/32> (дата звернення: 19.04.2025).

79. Вербіцька Т. В. Збалансована система показників як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства : кваліфікац. робота на здобуття ступеня магістра. – 2014. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3696> (дата звернення: 19.04.2025).

80. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 19.04.2025).

81. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 20. – Ст. 227. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 19.04.2025).

82. Rak-Młynarska, E., Шинкаренко, Н., & Шевців, Л. (2021). СТРАТЕГІЯ КООПЕРЕНЦІЇ (КООПЕТИЦІЇ) В СИСТЕМІ РИТЕЙЛУ НА ЗАСАДАХ ОМНІКАНАЛЬНОСТІ. Економіка та суспільство, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-26>

83. Як стати лідером на ринку e-commerce. Історія компанії Rozetka // *RAU.ua*. – URL: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/> (дата звернення: 19.04.2025).

ДОДАТКИ

Часткові критерії	СЗГ ₁			СЗГ ₂			СЗГ ₃			СЗГ ₄			СЗГ ₅			Вагові коефіцієнти
	(Техніка та електроніка)			(Маркетинг)			(Неповільні товари)			(Онлайн-продукти)			(Логістичні послуги)			
	Опт	Ні	Пес	Опт	Ні	Пес	Опт	Ні	Пес	Опт	Ні	Пес	Опт	Ні	Пес	
«Фінансова сила підприємства»																
1. Рентабельність інвестицій	4,5	3,9	3,3	5,0	4,5	4,0	3,7	3,2	2,7	3,0	2,5	2,0	4,3	3,8	3,3	0,14
2. Фінансова автономія	4,5	4,0	3,5	5,5	5,0	4,5	3,7	3,2	2,7	3,0	2,5	2,0	4,3	3,8	3,3	0,12
3. Платоспроможність	5,0	4,5	4,0	5,5	5,0	4,5	3,7	3,2	2,7	3,0	2,5	2,0	4,5	4,0	3,5	0,14

Б підприємства																
4. Рівень фінансового ризику	4,0	3,5	3,0	4,5	4,0	3,5	3,3	2,8	2,3	3,0	2,5	2,0	3,8	3,3	2,8	0,10
5. Рентабельність власного капіталу	4,5	4,0	3,5	5,5	5,0	4,5	3,7	3,2	2,7	3,0	2,5	2,0	4,3	3,8	3,3	0,14
6. Структура заборгованості	4,0	3,5	3,0	4,5	4,0	3,5	3,5	3,0	2,5	2,7	2,2	1,7	3,8	3,3	2,8	0,10
7. Здатність до підвищення рівня капіталізації	4,5	4,0	3,5	5,5	5,0	4,5	3,7	3,2	2,7	2,8	2,3	1,8	4,3	3,8	3,3	0,10
«Конкурентні переваги підприємства»																
1. Рентабел	4,8	4,3	3,8	4,2	3,7	3,2	3,3	2,8	2,3	2,5	2,0	1,5	3,8	3,3	2,8	0,10

ьність капіталу																
2. Чиста рентабел ьність виробниц тва	4,8	4,3	3,8	4,2	3,7	3,2	2,8	2,3	1,8	2,2	1, 7	1,2	4,5	4,0	3,5	0,20
3. Частка ринку	4,8	4,3	3,8	4,5	4,0	3,5	2,5	2,0	1,5	2,2	1, 7	1,2	4,2	3,7	3,2	0,20
4. Конкурен тоспромо жність продукції / послуг	5,2	4,7	4,2	4,5	4,0	3,5	2,8	2,3	1,8	2,2	1, 7	1,2	4,2	3,7	3,2	0,20
5. Використ ання ОВФ	5,5	5,0	4,5	4,5	4,0	3,5	2,8	2,3	1,8	2,5	2, 0	1,5	3,8	3,3	2,8	0,10
6. Можливі сть впливу на рівень цін та витрат	4,5	4,0	3,5	3,8	3,3	2,8	2,8	2,3	1,8	2,2	1, 7	1,2	4,2	3,7	3,2	0,10
7. Здатність до інтеграції	4,5	4,0	3,5	4,2	3,7	3,2	3,2	2,7	2,2	2,5	2, 0	1,5	4,2	3,7	3,2	0,10

«Привабливість галузі»																
1. Рівень прибутку	5,0	4,5	4,0	5,5	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	3,2	2,7	2,2	5,3	4,8	4,3	0,30
2. Стадія життєвого циклу галузі	4,7	4,2	3,7	5,3	4,8	4,3	4,0	3,5	3,0	3,0	2,5	2,0	5,5	5,0	4,5	0,40
3. Стан конкуренції в галузі	4,3	3,8	3,3	5,0	4,5	4,0	4,0	3,5	3,0	3,0	2,5	2,0	4,3	3,8	3,3	0,30
«Стабільність середовища»																
1. Стабільність прибутку	3,7	3,2	2,7	4,3	3,8	3,3	3,5	3,0	2,5	3,0	2,5	2,0	3,5	3,0	2,5	0,25
2. Рівень інноваційної діяльності	4,3	3,8	3,3	5,0	4,5	4,0	3,3	2,8	2,3	3,3	2,8	2,3	3,8	3,3	2,8	0,30
3. Маркетингові та рекламні	4,0	3,5	3,0	4,7	4,2	3,7	3,3	2,8	2,3	2,7	2,2	1,7	3,8	3,3	2,8	0,15

МОЖЛИВО сті																
4. Рівень технологі чних змін (частота оновленн я)	3,8	3,3	2,8	5,0	4,5	4,0	3,0	2,5	2,0	2,7	2, 2	1,7	3,5	3,0	2,5	0,30
Узагальн ені оцінки																
Середньо зважена оцінка FS	4,4	3,9	3,4	5,2	4,7	4,2	3,7	3,2	2,7	3,0	2, 5	2,0	4,3	3,8	3,3	
Середньо зважена оцінка CA	4,9	4,4	3,9	4,3	3,8	3,3	2,9	2,4	1,9	2,4	1, 9	1,4	4,1	3,6	3,1	
Середньо зважена оцінка IS	4,7	4,2	3,7	5,3	4,8	4,3	4,0	3,5	3,0	3,2	2, 7	2,2	5,0	4,5	4,0	
Середньо зважена оцінка ES	4,0	3,5	3,0	4,8	4,3	3,8	3,3	2,8	2,3	3,0	2, 5	2,0	3,7	3,2	2,7	
Координа та X (CA+IS)	9,6	8,6	7,6	9,6	8,6	7,6	6,9	5,9	4,9	5,6	4, 6	3,6	9,1	8,1	7,1	
Координа та Y (FS+ES)	8,4	7,4	6,4	10,0	9,0	8,0	7,0	6,0	5,0	6,0	5, 0	4,0	8,0	7,0	6,0	

АНОТАЦІЯ

Сичова В. О. Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства у сфері рітейлу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне впровадження організаційно-методичних підходів до інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.УА».

У роботі досліджено роль якісної інформаційної підтримки у стратегічному управлінні, проаналізовано сучасні підходи до інформаційного забезпечення, здійснено стратегічну діагностику компанії та проведено оцінку ефективності її поточної системи інформаційного забезпечення.

Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, ключові фінансово-економічні показники, конкурентні позиції компанії на ринку роздрібною торгівлі, а також рівень цифрової зрілості в управлінських процесах.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення інформаційної системи підприємства шляхом впровадження Big Data, аналітики BI, штучного інтелекту, мережевих рішень та культурної трансформації в напрямку data-driven управління.

Сформовано оновлену стратегію розвитку ТОВ «Розетка.УА» на основі динамічного SPACE-аналізу.

Ключові слова: стратегія розвитку, інформаційне забезпечення, ритейл, стратегічне управління, Rozetka, SPACE-аналіз, Big Data, ВІ-аналітика.

SUMMARY

Sychova V. O. Information support for enterprise strategy development in the retail sector. – Manuscript.

Master's qualification work, specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration".
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The objective of this thesis is to theoretically substantiate and practically implement organizational and methodological approaches to the information support of strategy development processes for a retail enterprise, using the case of LLC "Rozetka.UA".

The thesis explores the role of high-quality information support in strategic management, analyzes modern approaches to information systems, conducts a strategic diagnosis of the company, and evaluates the effectiveness of its current information support system.

The internal and external environment of the enterprise, key financial and economic indicators, competitive positioning in the retail market, and the level of digital maturity in management processes were analyzed.

Recommendations are proposed for improving the enterprise's information system through the integration of Big Data, BI analytics, artificial intelligence, network-based solutions, and a cultural transformation toward data-driven management.

A renewed development strategy for LLC "Rozetka.UA" has been formulated based on dynamic SPACE analysis.

Keywords: development strategy, information support, retail, strategic management, Rozetka, SPACE analysis, Big Data, BI analytics.