

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МУДРИК ДАНИЛО МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, к.е.н., доцент
Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2025 р.

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Інна АХНОВСЬКА, доцент кафедри
підприємства, корпоративної та
просторової економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Мудрик Д.М. Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства (на прикладі ТОВ «Розетка. УА»). Спеціальність 051. Економіка. Освітня програма «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Виконано аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА». Запропоновано заходи з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема розроблено механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства.

Ключові слова: ефективність, ресурси, ритейл, результативність, продуктивність, KPI, ресурсний потенціал.

78 с., 17 табл., 44 рис., 2 дод., 53 джерела.

Mudryk D.M. Increasing the efficiency of the use of enterprise resources (on the example of LLC Rozetka. UA). Specialty 051. Economics. Educational program "Business Economics: People and Process Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper explores the theoretical principles of increasing the efficiency of the use of enterprise resources. An analysis of the efficiency of the use of resources of LLC Rozetka. UA is performed. Measures to improve the efficiency of the use of the company's resources are proposed, in particular, a mechanism for ensuring the efficiency of the use of the company's resources has been developed.

Keywords: efficiency, resources, retail, effectiveness, productivity, KPI, resource potential.

78 p., 17 tables, 44 figures, 2 appendix, 53 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність ресурсів підприємства та їх класифікація.....	8
1.2 Дослідження дефініції «ефективність використання ресурсів підприємства».....	14
1.3 Показники ефективності використання ресурсів підприємства.....	21
Висновки за розділом 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	29
2.1 Техніко-економічна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА».....	29
2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Розетка УА».....	34
2.3 Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА».....	47
Висновки за розділом 2.....	58
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	60
3.1 Механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства.....	60
3.2 Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу.....	64
3.3 Моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА».....	69
Висновки за розділом 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність є індикатором та найважливішим стимулятором розвитку. Актуальність та необхідність дослідження підвищення ефективності використання ресурсів підприємства зумовлені необхідністю досягнення конкурентних переваг та зростання прибутковості, що особливо характерно для сфери ритейлу. Пошук шляхів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства дозволяє знайти шляхи оптимального використання товарів, персоналу та фінансів, що призводить до зменшення витрат, покращення фінансово-економічного стану та підвищення продуктивності.

В умовах жорсткої конкуренції у сфері ритейлу ефективне використання ресурсів стає ключовим чинником зниження витрат. Економія ресурсів безпосередньо впливає на зростання фінансових результатів підприємства, зокрема доходу, валового прибутку, операційного фінансового результату, ЕВІТ, чистого прибутку, адже нижчі витрати призводять до вищої маржі. Підприємства у сфері ритейлу, які активно використовують ресурси, мають кращі можливості для інвестицій у розвиток, інновації та стійке функціонування у довгостроковому періоді.

Дослідження напрямів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства допомагає ідентифікувати невикористані можливості, знаходити «вузькі місця», впроваджувати заходи з оптимізації використання різноманітних видів ресурсів, обґрунтовувати управлінські рішення щодо впровадження нових технологій, оптимізації персоналу, інвестиційного розвитку тощо.

Об'єктом дослідження є ефективність використання сукупності ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є механізм підвищення ефективного використання ресурсів підприємства сфери ритейлу.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічну сутність ресурсів підприємства та зробити їх класифікацію;*
- розглянути теоретичні засади підвищення ефективності використання ресурсів підприємства через дослідження дефініції «ефективність використання ресурсів підприємства»;*
- навести алгоритм розрахунку показників ефективності використання ресурсів підприємства;*
- надати техніко-економічну характеристику та зробити аналіз господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА»;*
- виконати аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Розетка УА»;*
- оцінити показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА»;*
- розробити механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства;*
- запропонувати напрямки підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу;*
- виконати моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА».*

Основними методами дослідження, що використовувались у роботі, є: метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання, табличний аналіз, описовий метод дослідження, графічний аналіз, прогнозування.

Питання підвищення ефективності використання ресурсів підприємства досліджувалися такими вітчизняними вченими, як І. Аберніхіна, І. Алексеева-

Манько, М. Афанасенко, Н. Василюк, О. Ващенко, О. Гарафонова, Л. Городянська, Г. Даценко, О. Донець, В. Жмуденко, В. Кравченко, Т. Крашевська, О. Кудирко, В. Левченко, Р. Ліщук, В. Литовченко, І. Лобачева, Г. Місько, І. Назаренко, А. Недзельський, І. Отенко, О. Петков, В. Пілявський, А. Погребняк, О. Продіус, В. Пухленко, Д. Саричев, І. Сокиринська, С. Тульчинська, Ю. Ус, М. Шашина, О. Шеремет та інші.

Інформаційно-аналітичною базою дослідження є нормативно-правові акти, офіційна фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА», наукова література, електронні ресурси, зокрема офіційний сайт ТОВ «Розетка. УА», матеріали наукових конференцій тощо.

У першому розділі магістерської роботи визначено економічну сутність ресурсів підприємства та виконано їхню класифікацію. Розглянуто теоретичні засади підвищення ефективності використання ресурсів підприємства через дослідження дефініції «ефективність використання ресурсів підприємства. Наведено алгоритм розрахунку показників ефективності використання ресурсів підприємства.

У другому розділі магістерської роботи надано техніко-економічну характеристику та зроблено аналіз господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА». Виконано аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Розетка УА». Оцінено показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА».

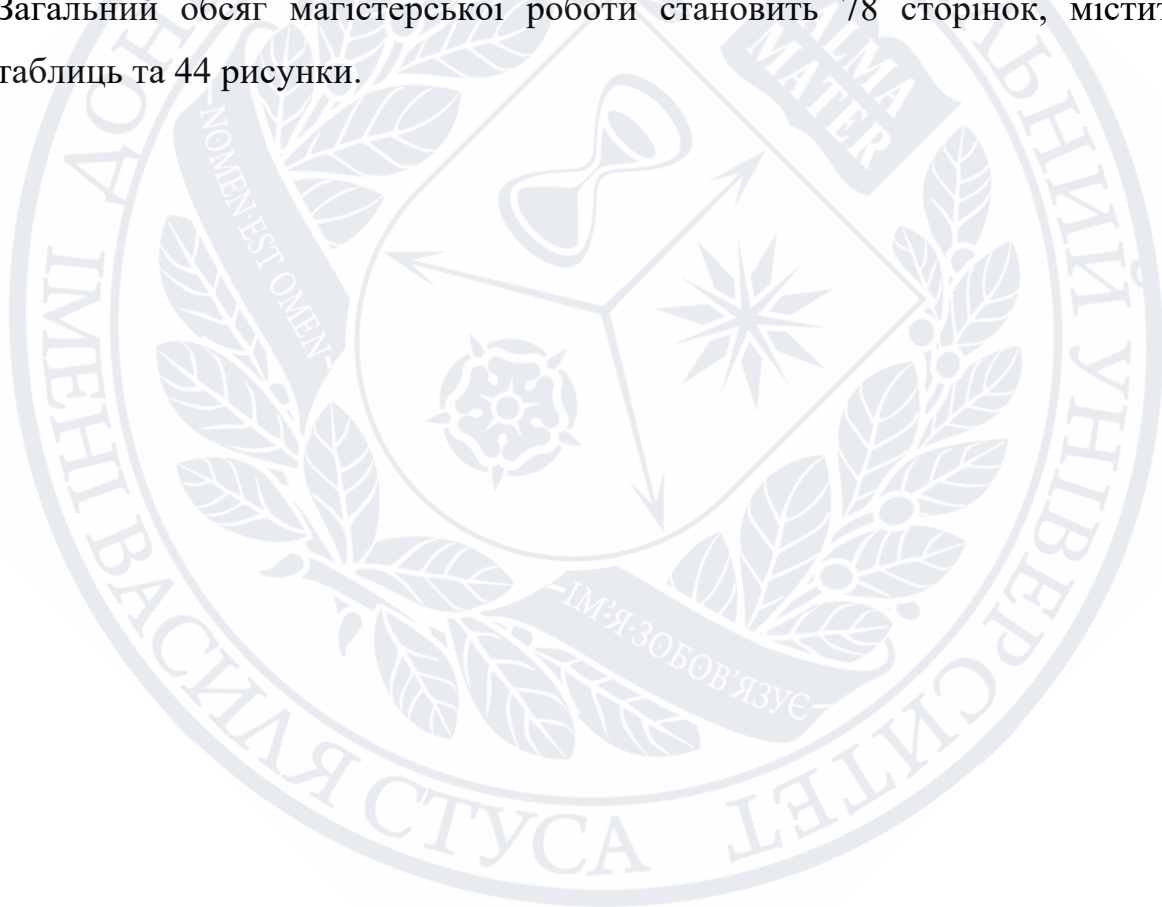
У третьому розділі магістерської роботи розроблено механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства. Запропоновано напрямки підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу. Виконано моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема у розробці механізму забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи були апробовані на одній конференції та опубліковані у збірнику наукових праць та у фаховому науково-практичному журналі.

Положення, що виноситься на захист: напрямки підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, алгоритм розрахунку показників ефективності використання ресурсів підприємства, механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань, 2 додатки. Загальний обсяг магістерської роботи становить 78 сторінок, містить 17 таблиць та 44 рисунки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ресурсів підприємства та їх класифікація

Внаслідок впливу глобальних та регіональних зовнішніх змін відбувається переорієнтація підприємства з метою адаптації до мінливого середовища. Процес функціонування ресурсів підприємства являє собою циклічність таких процесів, як надходження ресурсів, досягнення мети – отримання фінансового, соціального та (або) екологічного потенціалу.

Аналіз наукової літератури [8, 9, 12, 13, 14] свідчить про відсутність єдиної позиції щодо розуміння поняття «ресурси», а також про його міждисциплінарність, багатоаспектність та універсальність. Здебільшого ресурси підприємства розглядаються як запаси, кошти, можливості, джерела, засоби, допоміжні засоби, чинники виробництва, фактори виробництва, економічний потенціал, сумарний наробок об'єкта, логічна або фізична частина системи для задоволення потреб підприємства. Ресурси підприємства є першою ланкою у ланцюжку операційного циклу «ресурси – виробництво – результат».

Отже, ресурси підприємства є фундаментальним поняттям економічної теорії, це засоби, що забезпечують стабільне функціонування підприємства за основними видами діяльності та отримання на цій основі економічного, соціального та екологічного ефекту. Етимологічно слово «ресурс» походить від французького, яке в свою чергу походить з латині та означає «знову підійматися», тобто говорить про щось таке, що можна використовувати повторно, підняти або знайти за потреби і взяти собі. Близькими до цього слова є «виникати», «з'являтися», «сходити». У різних сферах господарської діяльності та в різних видах економічної діяльності ресурси підприємства відрізняються за обсягами та змістом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За типом участі у господарській діяльності підприємства	фінансові, фізичні, людські, інтелектуальні, інноваційні, організаційні та репутаційні
2	За об'єктною ознакою	матеріальні, нематеріальні, трудові
3	За типом географічного розташування підприємства	фізичні, фінансові, технологічні, організаційні, юридичні
4	За часовим лагом	економічні та інтелектуальні
5	За типом ефективності	приватні та суспільні
6	За ознакою створення бізнесу	активи і пасиви
7	З позиції теорії трансакційних витрат	цільова та нецільові
8	Відповідно до принципів системного підходу	права володіння на простір та на час
9	За складом	матеріальні, фінансові, трудові та природні
10	за походженням	первинні та вторинні
11	за сферою використання	виробничі та обігові
12	за структурою	засоби праці, предмети праці та продукти праці
13	за природною складовою	вичерпні та невичерпні (відновлювані та невідновлювані)

Джерело: систематизовано автором за [7, 8, 9, 13, 14]

Якщо ж говорити про види ресурсів, тут варто виокремити ресурси:

- технічні (основні фонди та виробничі потужності);
- технологічні (ідеї, розробки, інновації, проєкти);
- трудові (кваліфікація, досвід, компетентності працівників, рівень інтелектуального капіталу);
- управлінські (характер і гнучкість управлінської системи);
- інформаційні (кількість та якість інформації, що надходить з зовнішнього середовища, а також переміщується всередині підприємства);
- енергетичні (здатність підприємства забезпечувати безперебійне функціонування);
- фінансові (гроші на поточному рахунку та в банку);
- організаційні (організаційно-управлінська структура, порядок підпорядкованості структурних підрозділів та окремих посад);
- інвестиційні (кількість та часовий лаг повторюваності інвестицій).

Сукупність фінансів у розпорядженні підприємства, що є первинним ресурсом для досягнення поставлених цілей називаються фінансовими ресурсами. Класифікація фінансових ресурсів підприємства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За приналежністю до підприємства	Власні, запозичені, залучені
2	За стадією утворення	Початкові, державні, акціонерні, приватні
3	За правом власності	Власні (акціонерний капітал, приватний, пайовий), позикові
4	За терміном використання	Вкладені та використані
5	За часовим лагом	Довгострокові та короткострокові
6	За метою використання	Цільові та універсальні
7	За напрямом розподілу	фонд відшкодування, споживання, накопичення

Джерело: систематизовано автором за [8, 9, 13, 14]

Сукупність працівників підприємства, що мають необхідний фізичний розвиток, знання й навичок, необхідних для функціонування підприємства називаються людськими ресурсами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація трудових ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За функціональним складом	Працівники, службовці, спеціалісти та керівники
2	За характером участі у виробничому процесі	Промислово-виробничий, непромисловий персонал
3	За професійно-кваліфікаційним рівнем	Висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані
4	За статтю	Жінки, чоловіки
5	За віковим складом	До 30 років, від 30 до 45, від 45 до 55, старші за 55
6	За стажем	До 1 року, від 1 до 3 років, 3-5 років, 5-10 років, 10-20 років, більше 20 років
7	За характером трудових відносин	Співвласники, наймані працівники

Джерело: систематизовано автором за [8, 9, 13, 14]

Інвестиційні ресурси є майновими та інтелектуальними цінностями підприємства у вартісному відтворенні, що потрібно вкладати в об'єкти підприємницької діяльності та отримувати позитивні потоки й досягати намічених ефектів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація інвестиційних ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За реальністю інвестицій	Виробничі, невиробничі, безпосередні, супутні
2	За типом власності	Власні та позичкові
3	За групами джерел	Внутрішні та зовнішні
4	За натурально-речовою формою	У грошовій, фінансовій, матеріальній та нематеріальній формі
5	За часовим періодом залучення	Перманентний капітал, тимчасовий капітал
6	За національною приналежністю	Вітчизняні та іноземні
7	За цільовими напрямками	Для використання у реальному інвестуванні, на досягнення цілей, на формування інвестиційного портфелю
8	За забезпеченням окремих стадій інвестиційного процесу	На передінвестиційній стадії, інвестиційній та постінвестиційній

Джерело: систематизовано автором за [8, 9, 13, 23, 32]

Під інформаційними ресурсами слід розуміти сукупність інформаційних та диджиталізованих ресурсів, що існують на підприємстві та необхідні для його функціонування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація інформаційних ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За сферою використання	Фонди інформації, архіви, ЕІС
2	За типом даних	Текстові, числові, графічні, мультимедійні, геоінформаційні
3	За рівнем автоматизації управління	Пошукові, довідкові, управлінські, системи підтримки прийняття рішень, інтелектуальні
4	За характером змісту	Тематичні, наукові, новинні, рекламні, довідкові
5	За масштабами	Локальні, великі інтегровані системи

Джерело: систематизовано автором за [8, 9, 13, 23, 32]

Сукупність засобів виробництва, що призначені для використання в процесі виробництва, є матеріальними ресурсами.

Їхніми ознаками є віднесення до активів (майна) підприємства, матеріальна (речова) форма, можливість визначення вартості, готовність приносити дохід, постійний обіг, ліквідність, цільове призначення – для виробництва, обслуговування чи адміністративних потреб, зв'язок з незавершеним виробництвом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Класифікація матеріальних ресурсів підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1	За призначенням	Основні та оборотні засоби
2	За джерелом походження	Природні та виробничі
3	За роллю у виробничому процесі	Сировина, основні матеріали, допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, паливо та енергія
4	За джерелом виникнення	Власні та залучені
5	За участю у виробництві	Основні та в обслуговуванні
6	За суспільною формою	Основний та оборотний капітал
7	За структурою	Засоби та предмети праці

Джерело: систематизовано автором за [8, 9, 13, 14, 23, 32]

Отже, ресурси підприємства являють собою систему, що складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, які взаємодіють та використовуються під час виробництва продукції, надання послуг та виконання робіт. Ресурси підприємства формують його ресурсний потенціал.

На думку М. Кальченка [18], ресурсний потенціал підприємства являє собою «сукупність всіх видів ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, зокрема матеріально-технічними ресурсами (спорудами, будівлями, обладнанням, транспортом, сировиною та матеріалами), фінансовими ресурсами (власним капіталом, залученими коштами, резервами, здатністю до інвестування), інформаційними ресурсами (базами даних, знаннями, доступом до інформації, ІТ-систем), природними ресурсами (землею, водою, кліматичними умовами)».

Н. Богацька [8] під ресурсним потенціалом підприємства розуміє «інтегровану сукупність усіх видів ресурсів, якими володіє або може залучити підприємство для забезпечення своєї діяльності та досягнення стратегічних цілей, що окреслює здатність підприємства щодо розвитку, впровадження інновацій, розширення виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності на ринку».

М. Шашина та А. Недзельський [48] під ресурсним потенціалом підприємства розуміють «основу для соціального та економічного розвитку підприємства, характеристику кількості та якості ресурсного забезпечення, що

створює підґрунтя для якісної оцінки фінансових, виробничих, трудових та інформаційних можливостей суб'єкта господарювання».

О. Шеремет та В. Левченко [49] розглядають ресурсний потенціал як «економічну категорію, котра поєднує в єдину систему всі елементи ресурсів підприємства та відображає властивість забезпечити очікуваний результат підприємницької діяльності й адаптацію до сучасних викликів внаслідок формування раціональної структури ресурсного забезпечення, ефективного використання наявних ресурсів, враховуючи умови динамічного зовнішнього середовища через застосування відповідних засобів впливу».

Ю. Ус та В. Литовченко [44] вважають, що ресурсний потенціал підприємства – це «складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тієї чи іншої мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними».

Визначення ресурсного потенціалу передбачає існування декількох підходів. По-перше, це виробничий підхід – аналіз та оцінка можливостей підприємства щодо виробництва або торгівлі продукцією. У даному випадку визначення виробничого потенціалу передбачає інвентаризацію ресурсів, наявності основних фондів та виробничої потужності, а також кваліфікації працівників підприємства для планування обсягів виробництва. По-друге, маркетинговий підхід, що передбачає аналіз попиту на продукцію, аналіз конкурентоспроможності, цінової та логістичної політики, розробку маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту, оцінку наявності та доступності ресурсів для виробництва продукції [13, 14, 15, 46, 49].

Для аналізу ресурсного потенціалу застосовують наступні інструменти:

- фінансовий аналіз, що передбачає аналіз фінансової звітності підприємства для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової сталості, рентабельності та ділової активності;

- організаційний аналіз, що передбачає оцінку ефективності організаційної структури, управління підприємством, можливих проблем з контролем, систем мотивації персоналу, процесів прийняття рішень;
- виробничий аналіз, що оцінює продуктивність та ефективність процесів виробництва продукції та використання виробничої потужності, аналізує зовнішнє середовище та внутрішні ресурси та визначає можливі напрямки виходу з кризи;
- PEST, SWOT аналіз, що аналізує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- портфельний аналіз, що передбачає оцінку рівня ризику та доходності різних проєктів та напрямків діяльності підприємства.

Дуже вдалою є поділ показників ефективності на наступні групи: показники результативності, показники витрат, показники функціонування, показники продуктивності. Випереджувальні індикатори можуть допомогти визначити довгострокові тенденції

Перешкодою для реалізації потенціалу підприємства, його розвитку та здійснення стратегії є брак ресурсів, у той самий час як наявність ресурсів є запорукою досягнення цілей підприємства, а ефективне управління ресурсами є найбільш важливим і складним завданням будь-якої організації.

1.2 Дослідження дефініції «ефективність використання ресурсів підприємства»

В умовах воєнного стану України, а також у повоєнному відновленні країни особливе значення має питання підвищення ефективності використання ресурсів підприємств. Будь-яка діяльність підприємства може бути результативною та ефективною; результативною та неефективною; нерезультативною, але ефективною; нерезультативною та неефективною.

На сьогодні у науковій літературі часто спостерігається ототожнення понять «ефективність» та «результативність», а також «ефект» та «результат»,

тому метою дослідження є уточнення сутності понять «ефективність», «результативність», «ефект», «результат», «продуктивність» та «ресурсна ефективність» [2, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 31].

Оскільки ресурси підприємства об'єднують у собі трудові (зокрема інтелектуальні) та матеріальні (засоби праці, предмети праці, фінансові), при взаємодії ресурсів відбувається виробничий процес, що призводить до результату та, в подальшому – до ефекту. Співвідношення отриманого результату та витрат являє собою ефективність діяльності підприємства.

Аналіз наукової літератури [2, 26] свідчить, що результат – це кінцевий наслідок або підсумок певної дії, процесів чи діяльності. Це поняття розглядається як кінцевий наслідок, підсумок або показник чи їх сукупність.

Оскільки результат від будь-якої дії може бути позитивним, негативним, запланованим, незапланованим, очікуваним та неочікуваним, то в разі отримання негативного ефекту від використання ресурсів матимемо неефективність. Для оцінки рівня ефективності потрібен еталон.

Результативність являє собою ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Результативність оцінює результат з точки зору співставлення його із запланованим, а ефективність – із витраченими ресурсами. Показник результативності спрямований на збільшення або покращення результату, у той час як показник ефективності – на зменшення витрат.

Продуктивність підприємства являє собою його здатність випускати певну кількість товарів чи послуг за одиницю часу або ефективність використання всіх задіяних ресурсів для виробництва продукції. Продуктивність підприємства відображає його успішність.

Ефект є певною формою результату. Ефективним вважається підприємство, яке за мінімальний проміжок часу досягає максимальних результатів при мінімальному використанні ресурсів, використовує фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Ефект вимірюється ефективністю

використання ресурсів будь-якого типу. Ефект може бути економічним, соціальним або екологічним. На підприємстві ефект може носити локальний або дифузійний характер. Абсолютний ефект характеризує загальну або питому величину, яку отримує підприємство від своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльний ефект є відображенням порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Абсолютний і порівняльний ефекти взаємопов'язані та доповнюють одне одного.

У науковій літературі [10, 11, 22, 23] ефект розглядається як результат, наслідок певних причин, сил, дій, заходів; корисний результат управлінської діяльності; перевищення результату над витратами; вимір досягнення мети; кінцевий результат впровадження певних змін; абсолютна економія у вигляді зниження собівартості або приросту прибутку; абсолютне перевищення результатів над витратами; результат, який може бути виражений через підвищення якості продукції, скорочення часу виробництва та обігу, вивільнення ресурсів, оцінюється системою вартісних показників і проявляється у підвищенні економічної ефективності роботи підприємства.

Ефективність в основному розглядається як співвідношення результату та витрат; співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами; співвідношення ефекту до певного виду витрат; надлишок вартості над витратами виробництва; комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу; характеристику якого-небудь об'єкта, що відображає його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості; результативність управління стосовно дій суб'єкта управління; економічна категорія, що визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат; основну мету управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства; відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат; одну з найскладніших категорій економічної науки, що виступає основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень,

використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності; відношення економічного ефекту до капітальних вкладень [10, 11, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35].

Трактування поняття «економічна ефективність» представлене у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Трактування поняття «економічна ефективність»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Гарафонов О., Василук Н. [11]	Комплексне поняття, яке показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом
Кравченко В. [22]	Комплексна характеристика, що охоплює усі бізнес-процеси, сфери й напрями функціонування суб'єкта господарювання
Місько Г. [26]	Оцінка використання ресурсів підприємства у ході реалізації його стратегії
Назаренко І. [27]	Економічна категорія, яка є результативністю функціонування системи та відношенням отриманого результату (ефекту) до витрат коштів і ресурсів
Отенко І. [28]	Зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який буде вироблено
Петков О. [29]	Економічна категорія, що відображає відношення економії сукупних витрат уречевленої та живої праці до отриманого кінцевого результату діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: систематизовано автором за [11, 22, 26, 27, 28, 29]

Представники ресурсного підходу до розгляду ефективності, зокрема Л. Саричев [35], Г. Місько [26], О. Гарафонов і Н. Василук [11], акцентують увагу на особливостях використання ресурсів, розглядаючи ефективність крізь призму раціональності та економічності використання ресурсів. Представники результатного підходу, зокрема І. Отенко [28], І. Петков [29], І. Назаренко [27], в основу досліджень покладають співвідношення результатів та витрат. Прибічники підходу альтернативної вартості визначають ефективність як співвідношення між тим, що підприємство дійсно виробляє до його потенціалу. Прибічники оптимізаційного підходу під ефективністю розуміють такий стан економіки, за якого неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших. Прихильники підходу продуктивності факторів виробництва вважають, що це – використання

мінімальної кількості ресурсів для виробництва певного обсягу продукції при мінімальних загальних витратах. Витратний підхід до розгляду ефективності передбачає результативність роботи підприємства відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва. Цільовий підхід означає здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових. Підхід акценту на потребах свідчить про необхідність відношення цілей до потреб, ідеалів або норм. Динамічний підхід передбачає розгляд ефективності у часі. Все це говорить про те, що ефективність розглядається з різних аспектів і базується на таких поняттях, як «ефект», «результат» та «результативність».

За рівнем об'єкту господарювання розрізняють ефективність підприємства та продукції; за наслідками отриманих результатів – соціально-економічна, комерційна та еколого-економічна; за ступенем охоплення ресурсів – ефективність використання основних засобів, оборотних активів, нематеріальних активів та трудових ресурсів; за стейкхолдерами – ефективність для власників бізнесу, персоналу, постачальників, покупців, кредиторів та держави; за видом витрачання ресурсів або витрат – ресурсна та витратна ефективність; за функціональною сферою прояву – економічна, соціальна, психологічна, організаційна, технологічна, правова, екологічна; за бізнес-процесами: ефективність дослідження ринку, забезпечення ресурсами, виробництва, транспортування, зберігання продукції та реалізації продукції; за тривалістю участі у виробництві – короткострокові та довгострокові; за періодом прогнозування – оперативні та стратегічні; за формою участі у виробничому процесі – виробничі та втілені; за суб'єктно-об'єктними відносинами – об'єктні (засоби виробництва) та суб'єктні (трудові).

Ключовими ознаками ефективності є:

- комплексність (охоплює всі сфери та напрями функціонування підприємства);

- відносність (передбачає не вимірювання абсолютного результату діяльності, а його співставлення з витратами, понесеними на досягнення такого результату або з необхідними для його досягнення ресурсами);
- моніторинг (відображає якість та раціональність управлінських рішень);
- системність (залежить від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища).

Основні фактори підвищення ефективності за своєю класифікаційною ознакою наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Фактори підвищення ефективності господарської діяльності

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Характеристика</i>
за основними напрямками розвитку і вдосконалення господарської діяльності	комплекси технічних, організаційних та соціально-економічних заходів
за джерелами підвищення ефективності	раціональне використання ресурсів, економія ресурсів, підвищення якості продукції, зниження матеріаломісткості, капіталомісткості, фондомісткості, трудомісткості
відповідно до сфери	внутрішньовиробничі, галузеві, регіональні фактори
відповідно до середовища	зовнішні фактори (державна політика, інституційний механізм, інфраструктура, структурні зміни) та внутрішні (технологічні, енергетичні, організаційні, управлінські, трудові, психологічні тощо)

Джерело: систематизовано автором за [1, 11, 22, 26, 28, 29, 35]

Фактори впливу на економічну ефективність діяльності підприємств передбачають функціонування різних видів менеджменту, таких як:

- операційний менеджмент, що включає специфіку виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістику, систему управління якістю;
- фінансовий менеджмент, що включає управління фінансовими ресурсами, заборгованістю, ліквідністю, фінансовою стабільністю, рентабельністю, оборотністю, платоспроможністю, кредитоспроможністю;

– HR-менеджмент, що включає систему управління мотивацією персоналу, організацію трудових ресурсів, систему оплати праці та стимулювання персоналу, психологічні фактори;

– маркетинговий менеджмент, що включає номенклатуру та асортимент продукції, управління ринками збуту та брендом, якістю та ціноутворенням, рекламою та конкурентоспроможністю продукції;

– антикризовий менеджмент, що включає управління ресурсами в умовах обмежень мінливого зовнішнього середовища;

– ризик-менеджмент, що включає управління ресурсами підприємства з метою запобігання ризиків;

– стратегічний менеджмент, що включає управління ресурсами підприємства з метою формування та вибору стратегії підприємства для досягнення поставлених цілей;

– інноваційний менеджмент, що включає забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій.

Принцип ефективності полягає в тому, що дія необхідна з розрахунком на те, щоб за допомогою обмежених ресурсів було б забезпечено оптимальний результат при досягненні поставлених цілей.

Резервами називають невикористані можливості підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. У той час, як під факторами розуміються причини можливості здійснення якогось явища, резерв є нереалізованою можливістю [22].

Ресурсною ефективністю підприємства є співвідношення отриманих результатів до витрачених на них ресурсів. Це показник визначає, наскільки раціонально та ощадливо підприємство використовує свої ресурси для досягнення цілей. Ключовими аспектами ресурсної ефективності є раціональне використання ресурсів, вимірювання, мета та загальна ефективність.

1.3 Показники ефективності використання ресурсів підприємства

Управління ресурсами підприємства включає в себе такі складові як визначення сутності ресурсів, класифікацію ресурсів, розрахунок ресурсного потенціалу підприємства, ресурсне управління та взаємодію ресурсів. При цьому ресурсне забезпечення підприємства є базовим процесом щодо стратегічного управління підприємством, включає в себе фінансово-економічне та організаційно-господарське управління в системі елементів розподілу та перерозподілу ресурсів суб'єктами господарювання та їх структурними підрозділами.

Управління ресурсами підприємства дозволяє визначити порядок застосування певних управлінських функцій відповідно до об'єкта управління, а саме ресурсів підприємства. Окрім функцій, управління ресурсами включає управлінську структуру для оперативного здійснення обліку, планування, організації, мотивації, контролю, адміністрування тощо; засоби, принципи, методи, прийоми, системи та механізми, а також управлінський персонал й організаційно-технічне забезпечення.

Інтенсивність використання ресурсів проявляється в низці узагальнюючих показників на кшталт рентабельності, ділової активності (оборотності та тривалості обороту). Ефективність використання ресурсів можна висвітлити за допомогою наступних показників (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Показники ефективності використання ресурсів підприємства

<i>Групи показників</i>	<i>Показники ефективності</i>	<i>Характеристика показника</i>
Загальні показники ефективності використання основних виробничих ресурсів	Фондовіддача основних фондів	Відношення вартості доходу від реалізації продукції до середньорічної вартості основних фондів
	Рентабельність основних фондів	Відношення прибутку до вартості основних фондів
	Фондомісткість основних фондів	Відношення вартості основних фондів до обсягу виробленої продукції (доходу)
	фондоозброєність	Відношення вартості основних фондів у розрахунку на одного працівника

<i>Групи показників</i>	<i>Показники ефективності</i>	<i>Характеристика показника</i>
	Коефіцієнт вибуття основних фондів	Вартість вибулих основних фондів, поділена на вартість основних засобів на початок періоду
	Коефіцієнт придатності основних фондів	Залишкова вартість основних фондів, поділена на їхню первісну вартість
	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Вартість введених в експлуатацію основних засобів, поділена на балансову вартість основних засобів на кінець періоду
	Коефіцієнт інтенсивного використання основних фондів	Відношення середньої кількості робочих місць до загальної кількості основних фондів
	Коефіцієнт екстенсивного використання основних фондів	Відношення фактично відпрацьованих машиногодин до планового фонду часу роботи
	Коефіцієнт інтегрального використання основних фондів	Добуток коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного використання основних фондів
Загальні показники ефективності використання оборотних ресурсів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Відношення виручки від реалізації продукції за період на середню суму оборотних активів за той же період
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації до середньорічної дебіторської заборгованості. Показує кількість продажів за певний період часу
	Коефіцієнт оборотності запасів	Відношення собівартості проданої продукції до середньої вартості запасів за період. Показує, скільки разів за певний період компанія продала та замінила свої запаси
	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Відношення вартості реалізованої продукції на середню вартість запасів готової продукції за певний період часу. Демонструє, скільки разів за період оборотні кошти, вкладені в готову продукцію
	Тривалість обороту оборотних активів	Середньозважений час у днях, необхідний, щоб оборотні активи підприємства пройшли повний цикл обігу. Відношення кількості днів періоду до коефіцієнта оборотності активів
	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Середній час у днях, необхідний підприємству для отримання оплати від клієнтів за продажів в кредит. Відношення кількості днів періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості

<i>Групи показників</i>	<i>Показники ефективності</i>	<i>Характеристика показника</i>
	Тривалість обороту запасів	Визначає, скільки днів потрібно, щоб один оборот запасів відбувся. Відношення кількості днів у періоді до коефіцієнту оборотності запасів
	Тривалість обороту готової продукції	Період, необхідний для продажу середнього запасу готової продукції, відношення кількості днів у періоді на коефіцієнт оборотності товару
	Рентабельність оборотних активів	Відображає частку прибутку, яку генерують оборотні активи. Відношення чистого прибутку до середньорічної суми оборотних активів
Загальні показники ефективності використання фінансових ресурсів	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує величину оборотних активів у розрахунку на кожну гривню поточних зобов'язань. Відношення величини оборотних активів до короткострокових зобов'язань
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує здатність підприємства погасити поточні борги за рахунок найбільш ліквідних активів. Відношення грошових коштів та короткострокових грошових вкладень та дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує частину поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок найліквідніших активів. Відношення грошових коштів до поточних зобов'язань
	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Характеризує частку власності підприємства у загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльності
	Коефіцієнт фінансової залежності	Є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу, має бути наближений до 1
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборот і яку капіталізовано
	Коефіцієнт залучення позикових коштів	Характеризує структуру капіталу, у випадку зростання показника в динаміці означає залежність від зовнішніх інвесторів

Джерело: систематизовано автором за [10, 11, 22, 23]

Окрім цього, слід більш детально зупинитися на такому понятті як «ключові показники ефективності», що являють собою вимірювані числові або коефіцієнтні показники для аналізу та оцінки досягнення стратегічних цілей

підприємства, ефективності використання його ресурсів та допомагають відстежувати прогрес у досягненні стратегічних та оперативних цілей, виявляти недоліки управління та вузькі місця у використанні ресурсів і виробничої потужності та приймати ефективні рішення.

Всі ключові показники ефективності (KPI) умовно можна розділити на дві великі групи:

- фінансові (в основі яких є чистий прибуток, операційний прибуток, валовий прибуток, показники рентабельності чи дохід підприємства);
- нефінансові (рівень задоволеності споживачів, час втілення проєктів, кількість нових клієнтів у воронці продажів, коефіцієнт клікабельності сайту чи соціальних мереж, вартість ліда, якість послуг тощо).

У свою чергу нефінансові показники включають організаційні метрики (ті, що задовольняють клієнти) та процесні метрики (продуктивність, якість, швидкість процесу).

Функції ключових показників ефективності наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 - Функції ключових показників ефективності (KPI)

Функція	Характеристика
Оцінка результативності	дозволяють оцінити успішність виконання поставлених завдань
Вимірювання прогресу	показує рух до досягнення цілей за певний період часу
Виявлення проблем	допомагають вчасно виявити неефективні процеси та сфери, де потрібно зосередити ресурси
Прийняття рішень	надання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Мотивація та контроль	допомагають контролювати роботу та мотивувати співробітників на досягнення конкретних результатів

Джерело: систематизовано автором за [10, 11, 22, 23]

Показники ефективності часто використовуються для оцінки отримання вигоди від складних величин, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування, задоволення. Всі показники ефективності можна класифікувати за наступними ознаками (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Класифікація ключових показників ефективності (KPI)

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Показники ефективності</i>
За рівнем управління	Стратегічні (для довгострокових цілей) та оперативні (для щоденних поточних завдань)
За напрямком	Фінансові, маркетингові, трудові, виробничі, реалізаційні
За змістом	Результативні, продуктивні, функціональні
За типом завдання	Цільові, процесні, проєктні
За часом та стратегією	Глобальні та локальні
За економічною сутністю показників	Функціональні, продуктивні

Джерело: систематизовано автором за [10, 11, 22, 23]

Основними принципами впровадження ключових показників ефективності є наступні:

- принцип керованості та контрольованості передбачає, що ресурси мають бути виділені на управління, результат має бути контрольованим;
- принцип партнерства передбачає, що успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами;
- принцип перенесення зусиль на головні напрямки;
- принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності;
- принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

Для впровадження KPI необхідно послідовно слідувати наступним етапам [51]:

Етап I. Здійснення передпроектних робіт, що включає отримання схвалення і підтримки керівництва, ініціювання та планування проєкту, створення проєктної групи, проведення передпроектних досліджень.

Етап II. Розробка методологічної системи KPI, що включає оптимізацію та узгодження організаційної структури, розробку методичної моделі, запровадження процесу управління підприємством на основі KPI, розробка системи нормативної документації.

Етап III. Розробка інформаційного забезпечення KPI, що включає розробку технічного завдання для налаштування інформаційної системи, програмування інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації.

Етап IV. Завершення проєкту та введення системи KPI.

При розробці та впровадженні системи ключових показників ефективності в діяльність підприємства необхідно акцентувати увагу на зміні корпоративної культури, розробці цілісної стратегії розвитку, пояснення персоналу щодо впровадження ключових показників ефективності, ідентифікації показників, розробці структури звітності, координації та регулярному перегляді KPI.

При впровадженні ключових показників ефективності керуються правилом «десять / вісімдесят / десять», що полягає в наступному: підприємство має мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників та 10 показників фінансової ефективності.

KPI досліджують різні аспекти їхнього використання з метою оцінки ефективності бізнесу. Це фінансові та нефінансові метрики, що дозволяють зрозуміти, наскільки діяльність підприємства наближається до реалізації стратегічних цілей. В якості таких показників здебільшого розглядаються рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність продажів, фондоддача, фондоемність, прибуток на 1 грн основних засобів, рентабельність основних засобів, продуктивність праці, маржинальність валового прибутку, маржинальність чистого прибутку, час на адаптацію працівників, плинність персоналу, частота взаємодії з клієнтами, коефіцієнт утримання персоналу, коефіцієнт повторних покупок тощо.

У свою чергу показники процесу діляться на технічні, часові та вартісні, проєктні показники – на якісні, кількісні, групові та індивідуальні, показники результативності – на ті, що пов'язані з продуктом, з процесом, групові та індивідуальні, показники ефективності – на вартісні, кількісні, групові та

індивідуальні та показники зовнішнього середовища – на індикатори прямого і непрямого впливу, клієнтоорієнтовані та пов’язані з ринком.

Випереджаючі показники є змінними, які можуть допомогти визначити довготривалі тенденції та передбачити успішні майбутні результати бізнес-процесів, дозволяють керувати ситуацією у межах звітної періоду для досягнення заданих результатів після завершення цього періоду та можуть бути процесними і проєктними.

Відстаючі індикатори аналізують поточну ефективність бізнесу в певному виді діяльності з минулими показниками. І перші, і другі аналізують те, що відбулося або що відбудеться.

Основними причинами впровадження KPI є вимірювання успішності, оцінка ефективності, виявлення слабких місць, мотивація співробітників, прозорість та контроль, планування та розвиток.

Висновки за розділом 1

В умовах диджиталізації підприємства з більшим та кращим рівнем ресурсів є більш успішними у порівнянні з тими, які не мають такого рівня. Ефективність діяльності підприємства залежить від різних факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх.

У сучасній науковій літературі на сьогодні не існує єдиної думки щодо визначення поняття «ресурси». Рациональне та ефективне використання ресурсів підприємства є комплексом юридичних, соціальних, наукових, фінансових та інших складових, спрямованих на досягнення ефекту підприємства. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства є важливим завданням його діяльності та ґрунтується на оптимізації сукупних витрат та розвитку потенціалу підприємства.

Проведений у першому розділі аналіз науково-методологічної бази дозволяє зробити висновок про недостатню систематизованість взаємозв’язку

використання ресурсів та економічного розвитку підприємства. Ефективність господарської діяльності підприємства можна розглядати з багатьох аспектів в різних сферах діяльності підприємства та добирати певні напрями оцінки ефективності або напрями підвищення ефективності. Таким чином, у першому розділі роботи проведено теоретико-методологічне дослідження, за результатами якого можна зробити наступні висновки:

Поняття «результат», «ефект», «результативність», «ефективність», «продуктивність» мають поліморфність визначення. Поняття «результативність» є більш широким у порівнянні з поняттям «ефективність». За результатами вивчення підходів до тлумачення сутності категорії «ефективність», слід виокремити два ключових напрями – ресурсний та результатний. Ознаками ефективності є комплексність, відносність, залежність від зовнішнього середовища. На сьогодні існує ототожнення понять «ефективність», «результативність» та «продуктивність», проте усі зазначені поняття мають різний змістовний сенс.

Існує низка показників для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, серед яких велике значення мають ключові показники ефективності (KPI), які використовуються для вимірювання рівня ефективності (продуктивності, результативності) та з метою прийняття рішень і дозволяють підвищити загальну ефективність діяльності підприємства у процесі інвентаризації ресурсів підприємства, показників та цілей.

Системи оцінки ефективності є ключовим інструментом, який підприємство використовує для втілення бізнес-стратегії у результати, маючи вплив на фінансові показники, продуктивність персоналу, якість продукції, рівень задоволеності клієнтів. Ефективні системи оцінки ефективності повинні мати чіткий процес, чіткі ролі і чіткі та зрозумілі терміни впровадження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1 Техніко-економічна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА»

ТОВ «Розетка. УА» (стилізовано Rozetka) є українським маркетплейсом та магазином, що був створений у 2004 році спочатку як інтернет-магазин з продажу парфумерії та косметики. Наступного року позиціонував себе як інтернет-магазин з продажу техніки, «яку можна увімкнути в розетку». У 2008 році було відкрито перший офлайн-магазин площею 120 кв.м. Лише через 14 років розпочав повноцінно працювати саме як маркетплейс, а в 2017 році відкрито гіпермаркет площею 6 тис кв.м у Києві, а в 2020 році почав пропонувати франшизу. У 2023 році відкрито магазин у Польщі. На сьогодні сайт компанії є 11-м найвідвідуванішим сайтом в Україні. Компанія має понад 400 відділень у 122 містах і селах України. Історію розвитку компанію проілюстровано на рис. 2.1.

2004	Заснування компанії
2005	Створення логотипу компанії
2008	Відкрито перший офлайн-магазин техніки площею 120 м ²
2016	Компанія купила складський комплекс «Термінал Бровари»
2017	Сайт компанії почав продаж ліків, відкрито гіпермаркет
2018	Компанія увійшла до групи EVO, оновлення логотипу від
2021	Первинна публічна пропозиція акцій IPO
2023	Відкрито магазин у Польщі

Рисунок 2.1 – Історія розвитку ТОВ «Розетка. УА»

Власником ТОВ «Розетка. УА» є офшорна компанія Temania Enterprises Ltd, зареєстрована на Кіпрі, кінцеві власники – подружжя Чечоткіних – 39,8 %.

Співвласником компанії Владиславом Чечоткіним створено логотип компанії у 2005 році, через 13 років логотип було оновлено за участю агенції Fedoriv (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Еволюція логотипу «Розетка.УА»

Як свідчить рис. 2.2, логотип компанії був не суттєво перероблений через те, що «Розетка» не є маркетплейсом, не продає власний продукт та є впізнаваним брендом з харизмою: «Розетка як батьківщина: її не вибирають». Метою апгрейду було те, що логотип не має перетягувати на себе увагу, відволікати від продукту, тим паче, що Розетка рекламує товари інших брендів. Тому логотип має нагадувати про себе, працювати на емоції та бути простим.

Керівник компанії Владислав Чечоткін переміг у номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібного продажу» конкурсу «Людина року 2007», а ТОВ «Розетка. УА» було визнано переможцем конкурсу Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібна компанія» протягом двох років (2010-2011 рр.), 2016 року компанія посіла десяте місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією Forbes Україна.

Слід зазначити, що до жовтня 2016 року сайт компанії не мав україномовного інтерфейсу. На сайті компанії зазначено мету її функціонування, проте вона висловлена у 7 реченнях і є дещо важкою у сприйнятті. Стисло її можна охарактеризувати таким чином: «Розетка.УА допомагає робити життя простішим, приємнішим і добрішим, запевняє, що пошук речі має бути швидким, зручним та приємним, компанія не просто продає, а допомагає знайти саме те, що треба, в одному місці, є універсальною

відповіддю на будь-який запит, початком і кінцем пошуку та помічником клієнта, позбавляє покупців від компромісів, гарантує розумний пошук і чесний сервіс.

Слід зауважити, що на сайті застарілі дані про компанію (щодо покупців – дані за 2018 рік, щодо тенденцій розвитку ринку франчайзингу – прогноз від 2019 року з горизонтом на 2022 рік). Компанія активно пропонує відкриття франшизи за наступними критеріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Пропозиція «Розетка. УА»: організація та брендинг франчайзингового магазину

Критерії оцінки	Характеристика
Дослідження локації	Розташування на карті міста та відносно інших операторів ритейлу, ранковий та вечірній транспортні потоки, густота населення в радіусі 500-1000 м, наявність пішого та авто трафіків
Оцінка приміщення	Доступність (відсутність сходів на вході та всередині), інклюзивність (наявність пандусу за необхідності), можливість під'їзду, візуальна складова, стан приміщення
Оцінка транспортних потоків	Центральна дорога міста, перехрестя, зупинки транспорту, піший та авто трафік
Візуалізація	Обов'язкова зовнішня реклама: темний фасад, білі об'ємні літери ROZETKA (або світлий фасад з внутрішніми об'ємними літерами). Необов'язкова зовнішня реклама: світловий торцевий смайл, рекламна наліпка на вікно
Планування магазину	Клієнтська зона (примірочна, куточок споживача, рекламна рамка, алко вітрина, термінал самообслуговування), зона видачі товару (стіл видачі, ноутбук, банківський термінал, рекламні матеріали, стілець, тумба під принтер), складська зона (складські стелажі від 4 шт, палета, стіл для персоналу), зона персоналу, санвузол
Умови франшизи	Відсутність паушальної плати та щомісячного роялті на початковому етапі, термін окупності від 10 міс, договір на 1 рік з можливістю пролонгації

Для франчайзі компанія пропонує один з найбільш відомих та улюблених брендів серед українців, логістику під ключ, постійну підтримку, потік клієнтів, якісне навчання команди та пакет стандартів бізнесу, софт (програмний комплекс Octopus), стратегічне партнерство з сайтами Prom.ua, Bigl.ua, Shafa.ua, Meest.

На сьогодні компанія має 3,9 млн доступних до покупки товарів та 2,5 млн відвідувачів на день, свідчить про повернення 81% клієнтів за повторною покупкою. У лютому 2021 року компанія відкрила російськомовний YouTube-канал, який мав більше 1 млн підписників і був третім у світі ресурсом з залученням трафіку з YouTube після Amazon та AliExpress. Наразі вже 4 роки функціонує україномовний канал сервісу «Розетка».

Для того, щоб стати партнером компанії «Розетка» й самостійно продавати продукцію на маркетплейсі, необхідно надати наступну інформацію:

- коротку характеристику бренду та його частку (у відносному та абсолютному вимірах) серед товарних та цінових аналогів на ринку України, Європи та світу у цілому;
- квартальні обороти за попередні періоди, зокрема гурт, онлайн та офлайн;
- прогнозний оборот з урахуванням сезонності;
- список конкурентів з їхньою часткою на ринку України;
- список продуктів-конкурентів з їхньою часткою на ринку країни;
- маркетинговий бюджет;
- маржинальний аналіз;
- ступінь надійності фіксованих цін на ринку;
- сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки бренду;
- періодичність постачання й обсяги складських залишків;
- характеристику зразків продукції;
- кредитні умови та форми оплати;
- сервісне обслуговування;
- можливість повернення товару (консигнація й умови сток ротейшн);
- можливість проведення тренінгів, опис товарів.

У 2025 році компанія «Розетка. УА» відзначила 20-річний ювілей. За перше півріччя компанія відкрила 32 нові магазини, з них 21 власний та 11 франчайзингових, 91 точку видачі, 67 власних поштоматів. Найчастіше на маркетплейсі користувачі наразі шукають та купують смартгодинники, ковдри, свічки, фільтри для води, термобілизну, павербанки, косметичні олії та продукцію патріотичного спрямування.

Слід зазначити, що існують певні перешкоди, з якими зіштовхуються продавці на початку роботи на платформі: високі комісії (15-27 %), проблеми з оформленням документів, незнання правил платформи щодо заборонених товарів та брендингу, відсутність розуміння щодо просування товарів. Крім того, «Розетка» є закритою платформою від зовнішньої реклами (Google Ads, Meta Ads), має власні способи просування.

Цікавим фактом є те, що на початку створення компанії з 47 млн жителів країни Інтернет був лише у 200 тис, тобто лише у кожного 235-го українця, а онлайн-магазини займали тільки 1 % від загальної частки ринку електроніки. У 2008 році підприємство спіткала криза: через світовий фінансовий колапс продажі «Розетки» впали на 37 %. До пандемії частка е-торгівлі складала 10-15%, наразі цей показник зріс до 25 % й у найближчі роки очікується на рівні 35 %.

Перша телевізійна реклама «Розетки» вийшла у 2009 році, а в 2016 році компанію було визнано найбільшим українським рекламодавцем. На той час охоплення маркетплейсу склало 14 млн осіб. Наслідуючи досвід компанії «Амазон», було вирішено побудувати власну фабрику виробництва контенту, над створенням якого працювали 60 осіб. Це дало змогу отримати 40 млн переходів на сайт компанії щомісячно, а оптимізація сайту вимагала від 400 тис дол на місяць.

Таким чином, «Розетка» потужним інструментом для продажу товарів завдяки своїм масштабам, зручній інфраструктурі, високій лояльності клієнтів. Річна виручка (дохід від реалізації продукції) компанії складає в середньому

14 млрд грн, що перевищує сумарні показники всіх офлайн-магазинів електроніки в країні. Асортимент компанії налічує 10 млн найменувань, кількість працівників – 4 000 осіб, що свідчить про велике значення компанії для всього українського ринку торгівлі.

2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Розетка УА»

На сьогоднішній день кожен мешканець України знайомий з інтернет-магазином Rozetka.com.ua. Основними видами діяльності ТОВ «Розетка. УА» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах та лізинг.

На рівень ресурсного потенціалу підприємства особливо сильний вплив мають фактори, що складаються з можливостей та ризиків зовнішнього середовища, зокрема макросередовища: купівельна спроможність населення, політична ситуація, зовнішньополітичні заходи, інноваційний потенціал, рівень освіти населення та користування Інтернетом, а також бажання і можливість здійснювати покупки через Інтернет, міграційні тенденції, структура споживання, рівень інфляції та мікросередовища: кількість прихильних споживачів, географія продажів, якість продукції та сервісу, діяльність потенційних конкурентів, вартість товарів.

В якості сильних сторін ТОВ «Розетка.УА» слід зазначити високу якість сервісу, швидкість доставки в умовах воєнного стану, унікальність продукції, можливість придбати все необхідне в одному місці.

Серед слабких сторін – набридливість реклами, високі витрати на постачання та збут, вузький асортимент продукції, закриття деяких франчайзингових магазинів.

З усього переліченого вище можна виокремити стратегічні переваги компанії, зокрема: високу якість сервісу, наявність власної системи доставки, високий рівень конкурентоспроможності, грамотне обслуговування споживання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Розетка. УА»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
висока якість сервісу; унікальність продукції; швидкість доставки в умовах воєнного стану; унікальність сервісу; можливість придбати все необхідне в одному місці; високий рівень кваліфікації робітників; створення контенту на кожному етапі продажів; клієнтоорієнтований та товарно-логістичний підходи; власний YouTube-канал, просування у соціальних мережах; надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів; постійний аналіз купівельної спроможності споживачів та ретаргетингу; швидке поширення інформації про бренд; постійне вдосконалення; довіра споживачів; інноваційна стратегічна спрямованість; конкурентні ціни; зручний інтерфейс сайту та мобільного додатку	набридливність реклами; високі витрати на постачання та збут розвиток логістичної структури, утримання складських потужностей; закриття деяких фрачайзингових магазинів; обмежена міжнародна присутність та міжнародний досвід; низька впізнаваність бренду за кордоном; відсутність достатньої кількості ресурсів для ефективної реалізації стратегії свого розвитку; значні інвестиції у розвиток контент-маркетингу; залежність від економічної ситуації в країні
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
підвищення купівельної спроможності; збільшення платоспроможного населення в результаті повернення з-за кордону та з зони бойових дій, а також деокупації територій; розширення географії збуту; підвищення якості обслуговування клієнтів; подальший розвиток AI та CRM-технологій; збільшення ефективності управління товарним асортиментом; зростання ефективності функціонування логістичних ланцюгів; зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; подальше зростання електронної конкуренції; вихід на міжнародні ринки	нестабільна політична ситуація; збільшення інфляції; зростання конкуренції; закриття низки фрачайзингових магазинів; зниження платоспроможності населення; відтік населення, міграційні потоки; загроза кібератак; зруйнування інфраструктури через воєнні дії; складні митні процедури; економічна нестабільність

В якості стратегічних можливостей – підвищення купівельної спроможності, збільшення платоспроможного населення в результаті повернення з-за кордону та з зони бойових дій, а також деокупації територій, розширення географії збуту, підвищення якості обслуговування клієнтів,

подальший розвиток AI та CRM-технологій, збільшення ефективності управління товарним асортиментом, зростання ефективності функціонування логістичних ланцюгів. В якості основних конкурентних переваг компанії – клієнтоорієнтований та товарно-логістичний підходи. У той самий час, ТОВ «Розетка. УА» не має достатньої кількості ресурсів для ефективної реалізації стратегії свого розвитку.

До політичних факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Розетка. УА», відносяться: воєнний стан, зміна податкової політики, нестабільна політична ситуація, нормативно-правові ініціативи регулювання ринку торгівлі, зокрема електронної. До економічних факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Розетка. УА», відносяться: економічна ситуація в країні, зниження платоспроможності населення, зростання інфляції; коливання валютного курсу; зменшення ринку збуту, збільшення популярності інтернет-торгівлі. Серед технологічних факторів впливу на діяльність ТОВ «Розетка. УА» – розвиток мобільних технологій та інтернет-додатків, автоматизація систем логістики, розвиток бізнес-аналітики, кібербезпека, доступність, розвиток та розширення електронних платіжних систем. До соціально-культурних факторів впливу на діяльність ТОВ «Розетка. УА» відносяться зростання вимог клієнтів щодо якості продукції та сервісу, розвиток соціальних мереж, зміни у поведінці споживачів серед збільшення частки «нового» покоління зі своїми вподобаннями, зростання екологічної відповідальності.

Слід зазначити, що «Розетка» має контракти з глобальними виробниками та дистриб'юторами – Apple, Samsung, Philips тощо. Якщо проводити аналіз імпорту у розрізі країн, найбільша частка (30-35 %) припадає на Польщу, далі йдуть Мальта (25-30 %) та Німеччина (20-25 %). Сполучене королівство Великої Британії та Північної Ірландії забезпечує до 10 %, Туреччина та Португалія – до 5 %, ОАЕ, Іспанія та Франція – до 3 %. Найбільший обсяг імпорту припадає на пілососи, фени, телефони, спортивний одяг та взуття.

Крім того, компанія має власну марку RZTK, зареєстровану у Німеччині, продукція виготовляється у Китаї.

Політика управління персоналом ТОВ «Розетка. УА» спрямована на створення ефективної і прозорої системи корпоративного управління. Щодо фінансових ресурсів, слід зазначити, що короткострокові кредити станом на 1 січня 2025 року склали 4 892 млн грн, що збільшилось з попереднім роком в 1,1 разів. Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг зросла на 17 %, собівартість від реалізації – на 14 %, адміністративні витрати – на 19 %, витрати на збут – на 31 %, інші операційні витрати – на 51 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники наявності та руху ресурсів ТОВ «Розетка. УА» у 2019-2024 рр., тис грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	185	230	417	923	923	940
Нематеріальні активи	335	181	82	219	27	19
Основні засоби	42993	37123	54531	62180	72045	39418
Необоротні активи	43328	37304	65128	82738	85096	69019
Запаси	1172235	1477936	2495146	2159188	2505962	2770438
Дебіторська заборгованість за товари	547319	958482	1207246	878734	1286662	835077
Гроші та їх еквіваленти	67390	65658	139820	137732	791592	950728
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	435035
Оборотні активи	1864437	2697549	4167621	3559561	4773078	5162991
Активи	1907765	2734853	4232749	3642299	4858174	5232010
Власний капітал	68798	179809	213771	332833	344850	299159
Довгострокові зобов'язання	31581	23657	30481	27184	61345	41037
Короткострокові зобов'язання	1807386	2531387	3988497	3282282	4451979	4891814
Кредиторська заборгованість за товари	1721963	2330938	3621541	2617180	3824500	3929585
Виручка від реалізації продукції	12149310	17629595	21172647	18388104	25463875	29742571
Собівартість продукції	10749614	15284448	17935821	14838253	20799912	23675556
Валовий прибуток	1399696	2345147	3236826	3549851	4663963	6067015

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Адміністративні витрати	19104	40385	90710	167524	181245	216078
Витрати на збут	1371189	2138071	3122790	2996497	4367238	5730707
Інші операційні витрати	14701	34555	18361	254323	68231	102698
Операційний прибуток	37290	149800	40778	169710	78267	78222
ЕВІТ	30910	140931	33310	146885	47096	30854
Чистий прибуток	23849	111011	33962	119962	12017	16305
Матеріальні витрати	1959	2755	10797	1964	1526	1524
Витрати на оплату праці	13513	30081	82771	314163	544602	651549
Відрахування на соціальні заходи	2682	5697	16654	47784	76453	96149
Амортизація	11803	9004	9243	36562	29097	24722
Інші операційні витрати	1375037	2165454	3112396	2843653	3965036	5275539
Чистий рух грошових коштів	36664	-2762	76867	-2301	637894	112015

Джерело: систематизовано автором за [52]

Як видно з табл. 2.3, кількість працівників збільшилась за останні 6 років в 5 разів, найбільш суттєвий приріст відбувся у 2021-2022 рр.

Через повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої країни у 2023 році збільшення кількості працівників зупинилося, але у 2024 році їх чисельність знов почала збільшуватись (рис. 2.3).

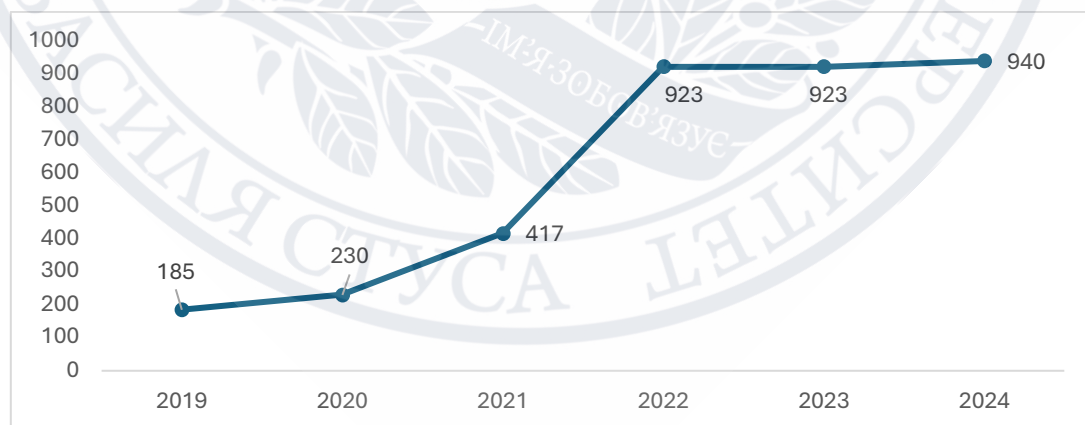


Рисунок 2.3 – Кількість працівників ТОВ «Розетка. УА», осіб

За період, що аналізується, відбулося суттєве зменшення величини нематеріальних активів підприємства.

Цю тенденцію можна оцінити як негативну (рис. 2.4).

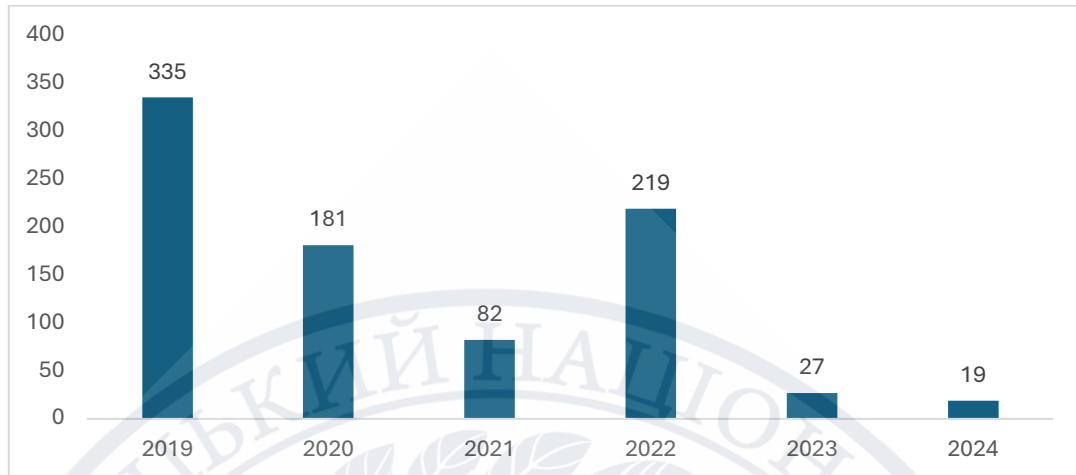


Рисунок 2.4 – Динаміка нематеріальних ресурсів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Якщо у 2019-2020 рр. величина основних засобів майже збігалась з необоротними активами, при чому у 2020 році і основні засоби, і необоротні активи зменшились.

Те саме зниження зберігається і в 2024 році, але частка основних засобів в необоротних активах в останньому звітному році складає 57 % (рис. 2.5).

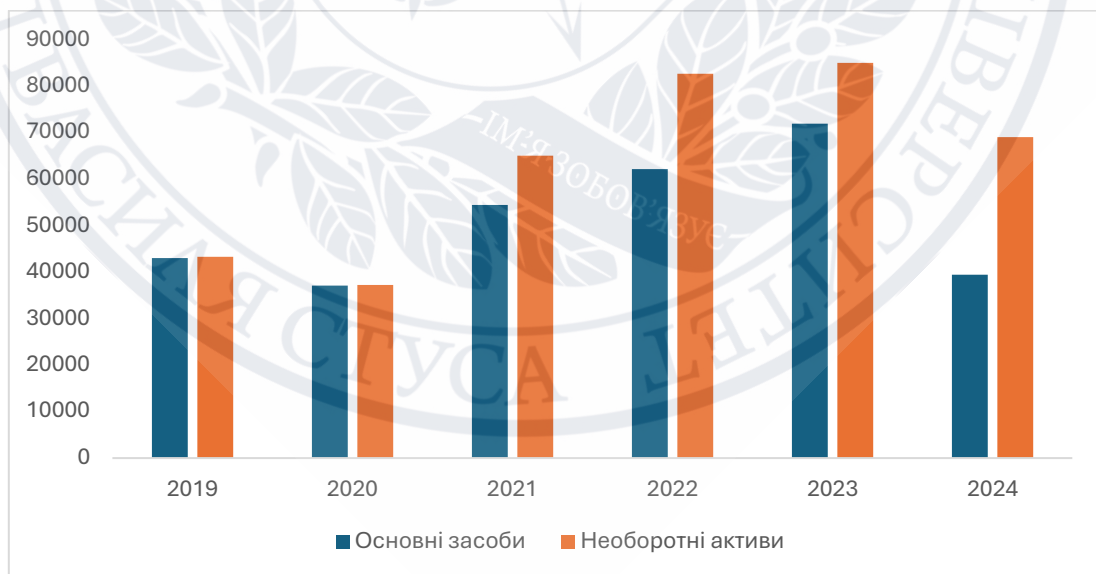


Рисунок 2.5 – Динаміка основних засобів та необоротних активів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

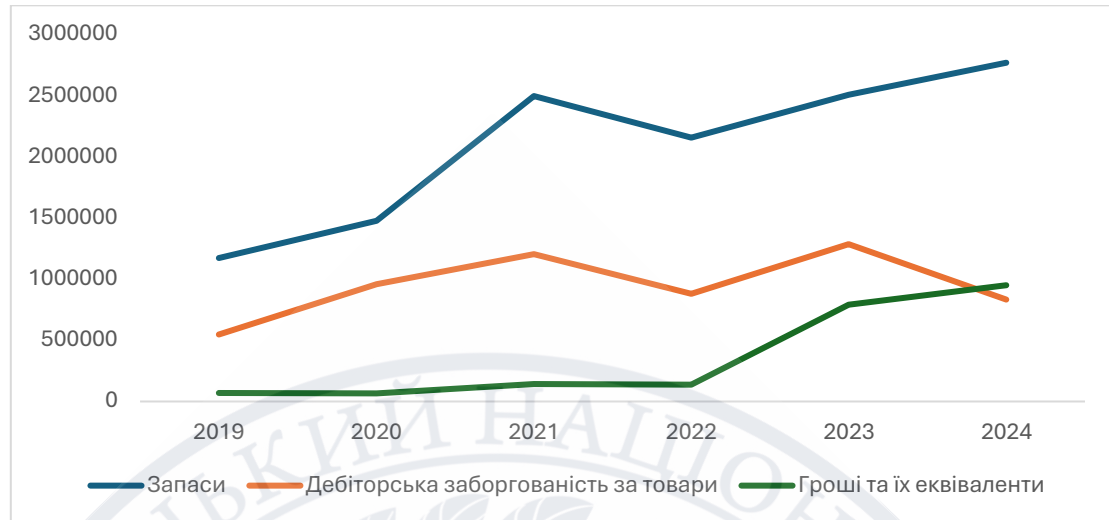


Рисунок 2.6 – Динаміка запасів, дебіторської заборгованості за товари, грошей та їх еквівалентів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

У 2022 році зменшилась величина запасів підприємства, дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та величини грошових коштів і їх еквівалентів. У 2024 році величина товарної дебіторської заборгованості знову зменшилась. З одного боку, це може свідчити про ефективну політику управління заборгованістю, з іншого – про зменшення майбутніх грошових потоків, адже дебіторська заборгованість означає те, що підприємство отримає кошти у стратегічному періоді (рис. 2.6).

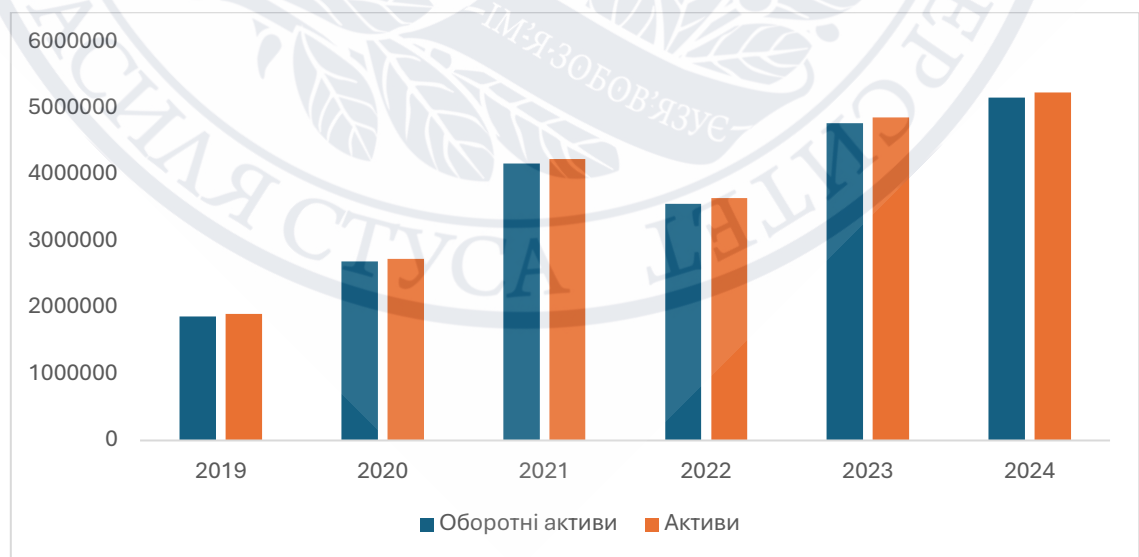


Рисунок 2.7 – Динаміка оборотних активів та загальної величини ресурсів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Рис. 2.7 свідчить про те, що оборотні активи складають левову частку загальних ресурсів підприємства. У 2022 році спостерігалось «просідання» цих величин, але останні 2 звітні періоди спостерігається зростання.

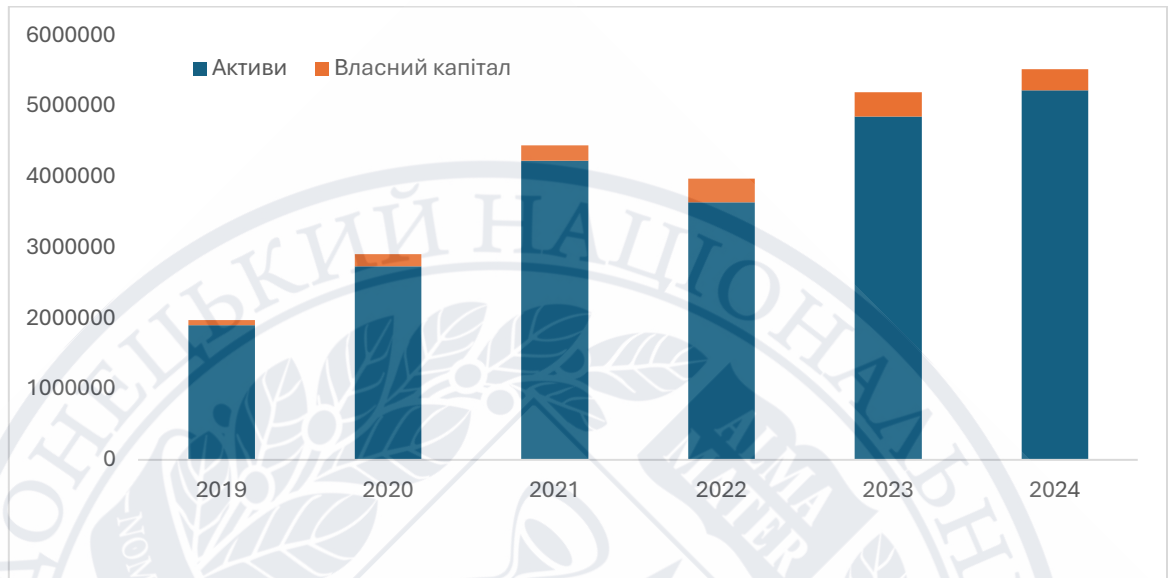


Рисунок 2.8 – Співвідношення власного капіталу та загальної величини активів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Рис. 2.8 свідчить про збільшення частки власного капіталу. На рис. 2.9 наведено динаміку довгострокових зобов'язань: спостерігається стрибкоподібна тенденція.

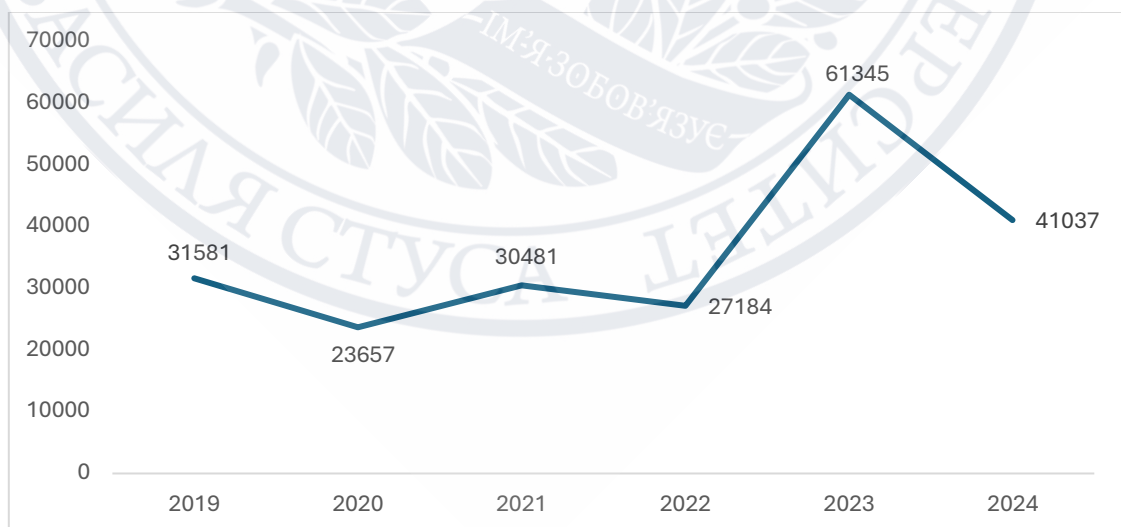


Рисунок 2.9 – Динаміка довгострокових пасивів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Короткострокові пасиви у 119,2 разів перевищують довгострокові (рис. 2.10).

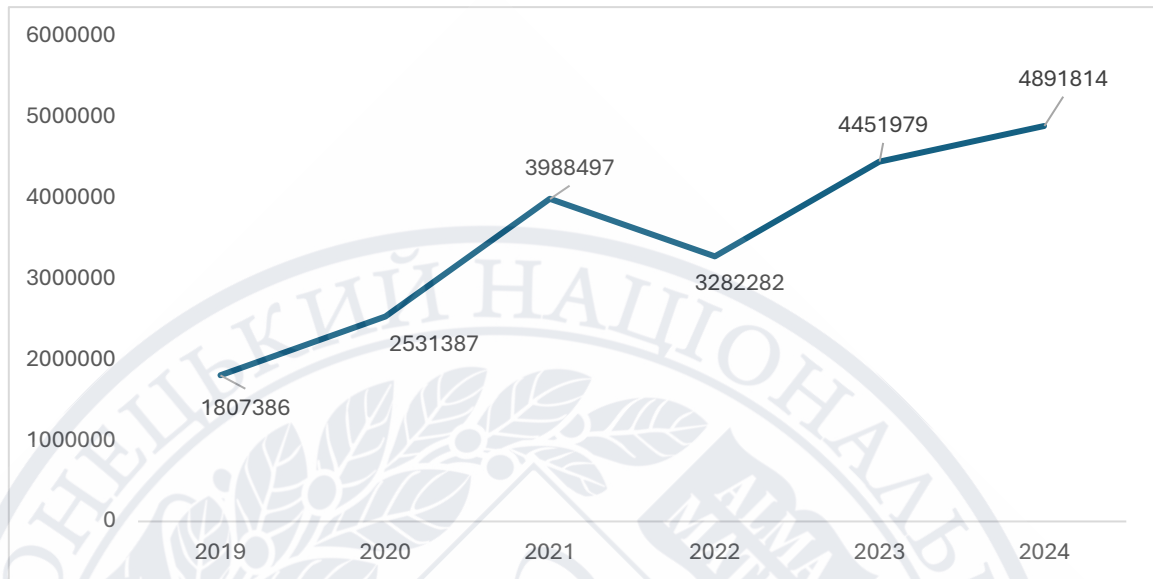


Рисунок 2.10 – Динаміка короткострокових пасивів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Якщо порівняти тренд короткострокових пасивів та кредиторської заборгованості, бачимо майже повний збіг цих показників у 2019-2020 рр. та все більше розходження у подальші роки (рис. 2.11).

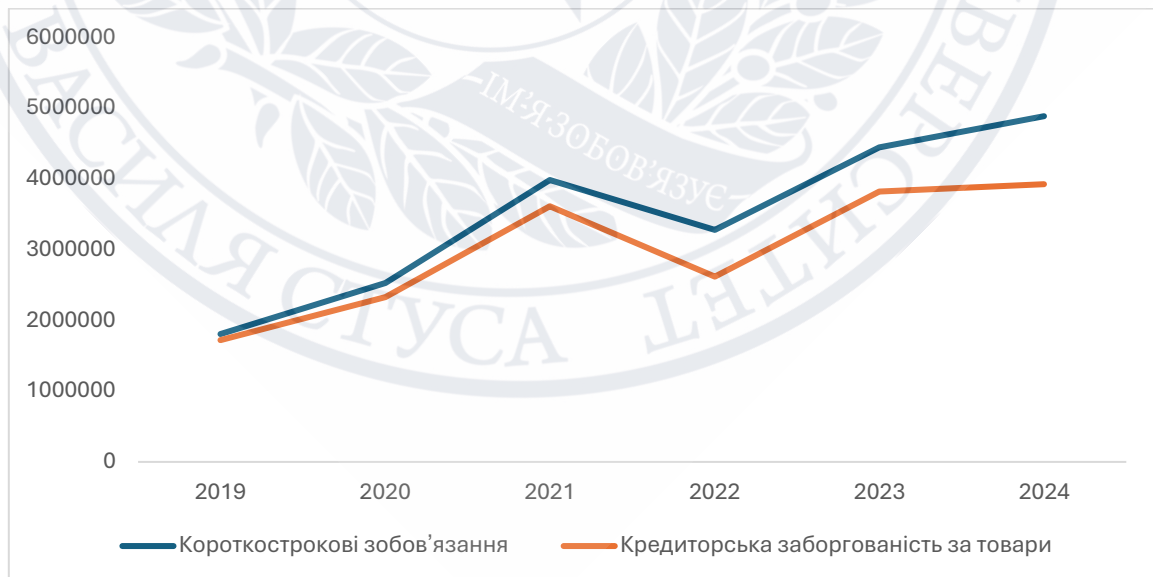


Рисунок 2.11 – Співвідношення кредиторської заборгованості та короткострокових пасивів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

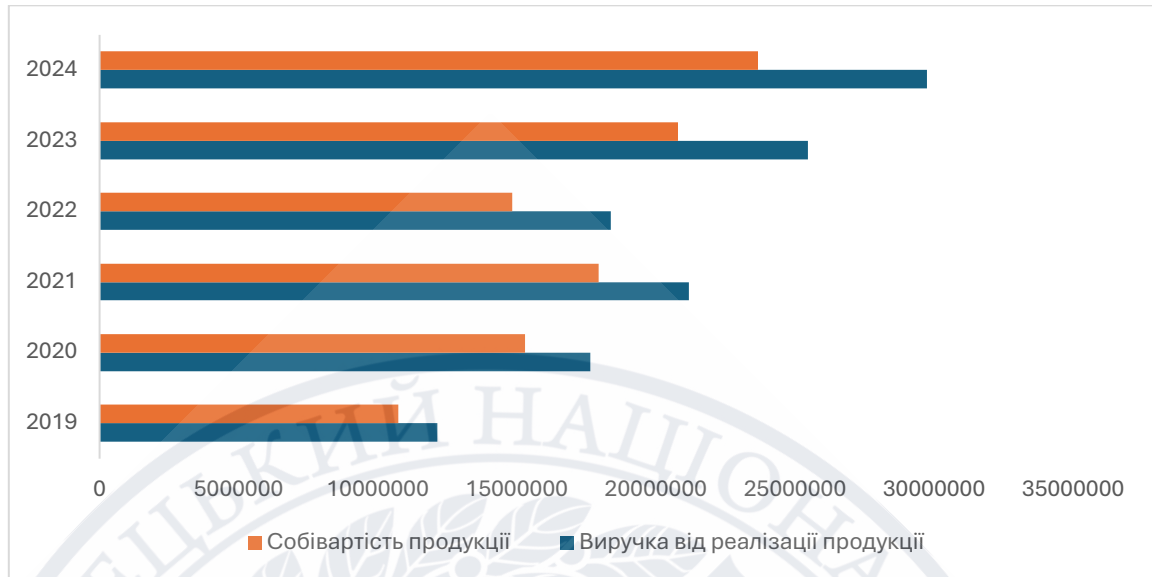


Рисунок 2.12 – Співвідношення собівартості та виручки від реалізації продукції ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Якщо у 2019 році частка собівартості складала 88,5 %, то у 2024 році – 79,6 % (рис. 2.12). Слід зазначити, що у 2022 році обидва показники дещо зменшились через агресію рф на наші терени, проте вже з наступного року знову спостерігається зростання. Валовий прибуток постійно зростає, що оцінюється позитивно (рис. 2.13).

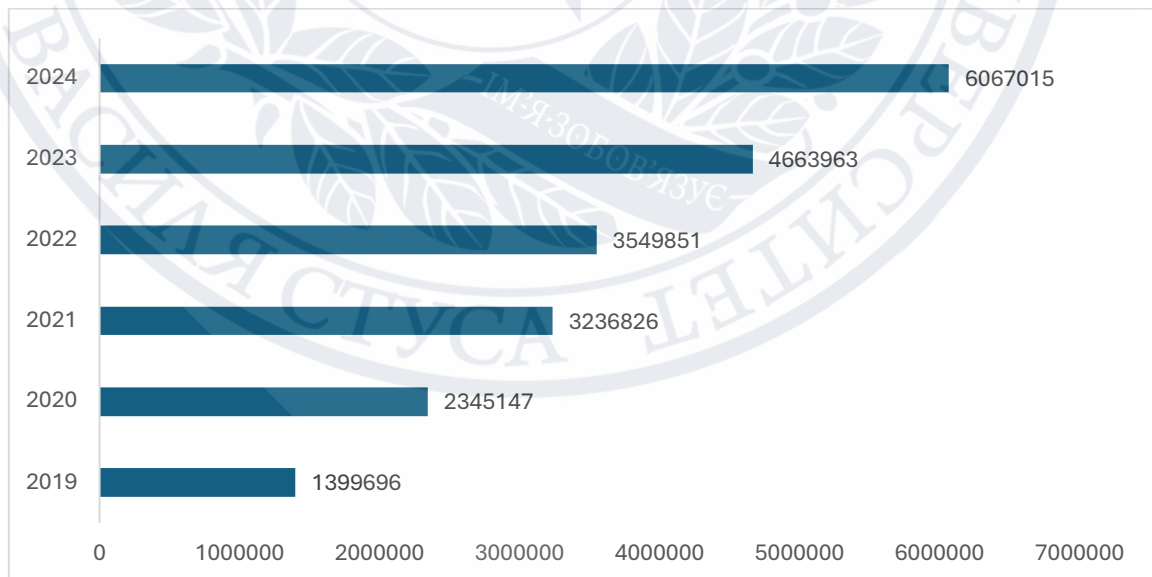


Рисунок 2.13 – Динаміка валового прибутку ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

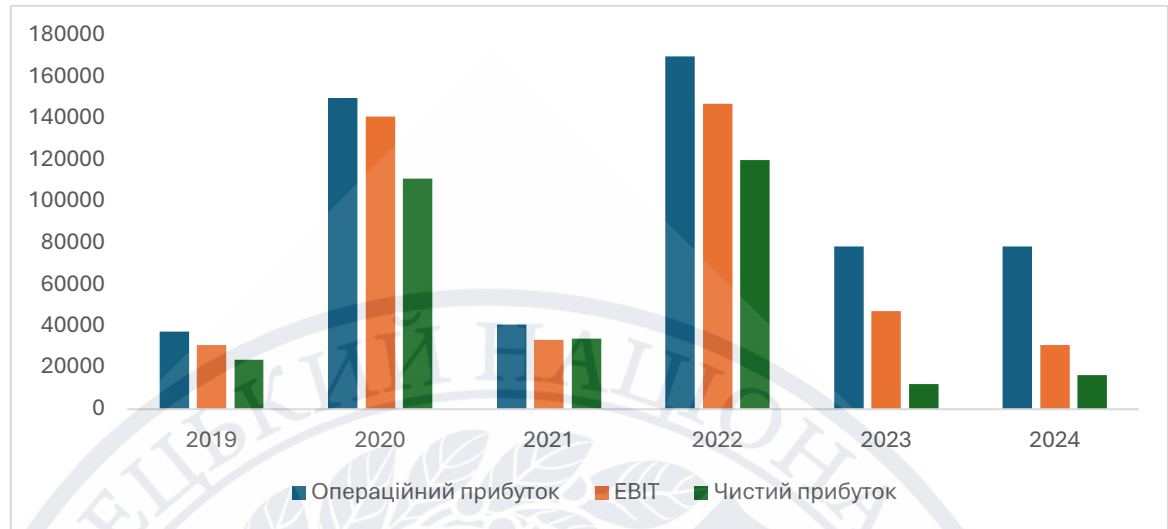


Рисунок 2.14 – Динаміка операційного, чистого прибутку та прибутку до оподаткування ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Як не дивно, але найкращі значення показників операційного прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» спостерігались саме у 2022 році, що пов'язано з активною підтримкою фронту та купівлею населенням обігрівачів, генераторів, ламп тощо.

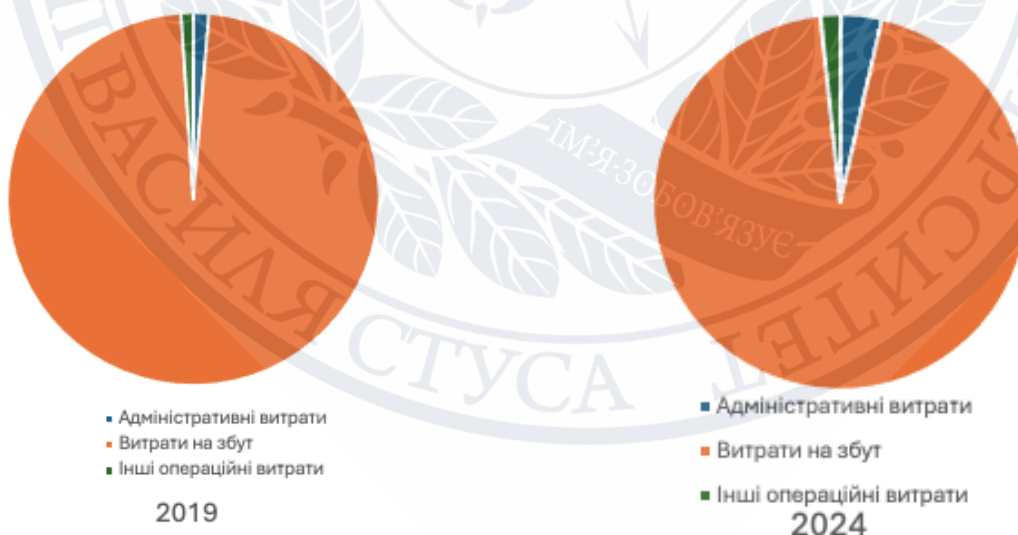


Рисунок 2.15 – Співвідношення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат ТОВ «Розетка. УА», тис грн

Частка витрат на збут у 2019 році складала 98 %, у 2024 році цей показник зменшився до 95 % (рис. 2.15).

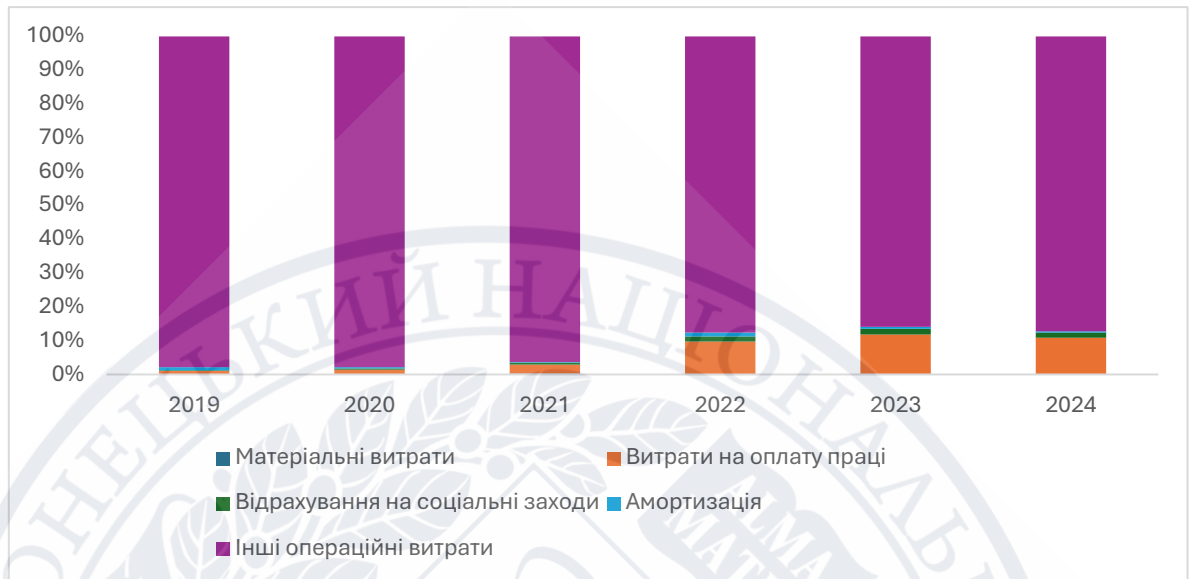


Рисунок 2.16 – Структура елементів витрат ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Рис. 2.16 свідчить про суттєве переважання інших операційних витрат у структурі елементів витрат за всі звітні роки, що аналізуються, проте починаючи з 2021 року спостерігається збільшення частки витрат на оплату праці, що пов'язано з суттєвим зростанням кількості найманих працівників.

Враховуючи таке суттєве зростання чисельності персоналу, варто розрахувати окремі показники у розрахунку на одного працівника. Так, якщо у 2019 році вартість активів на 1 працівника склала 10 312,2 тис грн, то на 1.01.2025 р. – 5 565,9 тис грн. Чистий дохід у розрахунку на 1 працівника у 2019 році складав 65 671,9 тис грн, тоді як на 1.01.2025 р. – 31 641 тис. грн. Валовий прибуток у 2019 році складав 7 565,9 тис грн, а в 2024 р. – 6 454,3 тис. грн у розрахунку на одного працівника компанії. Якщо у 2019 році чистий прибуток на одного працівника ТОВ «Розетка. УА» складав 128,9 тис. грн., то на 1.01.2025 р. цей показник мав значення лише 17,3 тис грн. Незважаючи на це, всі показники, що відображають фінансові результати діяльності підприємства, а саме валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до

оподаткування, а також чистий прибуток мають позитивні значення, що є гарним для підприємства. Аналізуючи чистий рух грошових коштів, варто зазначити, що у 2020 та 2022 рр. його значення було від’ємним (рис. 2.17).

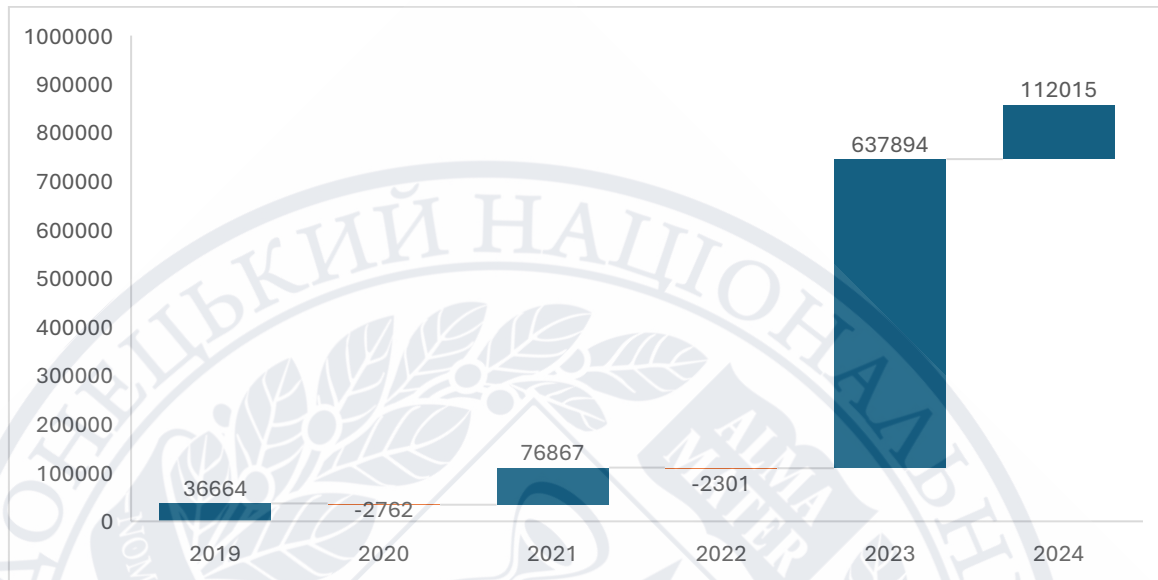


Рисунок 2.17 – Динаміка чистого руху грошових коштів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр., тис грн

Аналізуючи всі наведені вище показники, варто зробити висновок, що підприємство має достатню кількість ресурсів для здійснення господарської діяльності, має потужний бренд та позитивні значення основних фінансових результатів діяльності.

Підприємство демонструє великий потенціал для розширення та виходу за межі внутрішнього ринку, має високу конкурентоспроможність, впроваджує інструменти диджиталізації у свою діяльність, невпинно покращує сервіс, логістику та якість товару, який пропонує споживачеві.

Компанія запроваджує конкурентні ціни, робить акцент на швидку доставку, а також маркетинг у соціальних мережах, орієнтується на екологічні товари, інтегрує платіжні системи, відкриває нові точки видачі, незважаючи на бойові дії, обстріли, відключення світла тощо.

2.3 Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА»

Для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА» доцільно всі показники розділити на три великі групи: показники рентабельності, ділової активності, фінансової стабільності та ліквідності. Оскільки у розділі 1 показники були згруповані за цими групами та було наведено алгоритм їх розрахунку, доцільно розрахувати всі ці показники, порівняти їх значення у динаміці та зробити висновки.

Показники рентабельності є тими індикаторами, які чітко показують ефект від здійсненої діяльності, а також від вкладання ресурсів: основних фондів, оборотних активів, фінансових ресурсів, прибутку (реінвестування). Почнімо аналіз з розрахунку фондovіддачі (рис. 2.18).

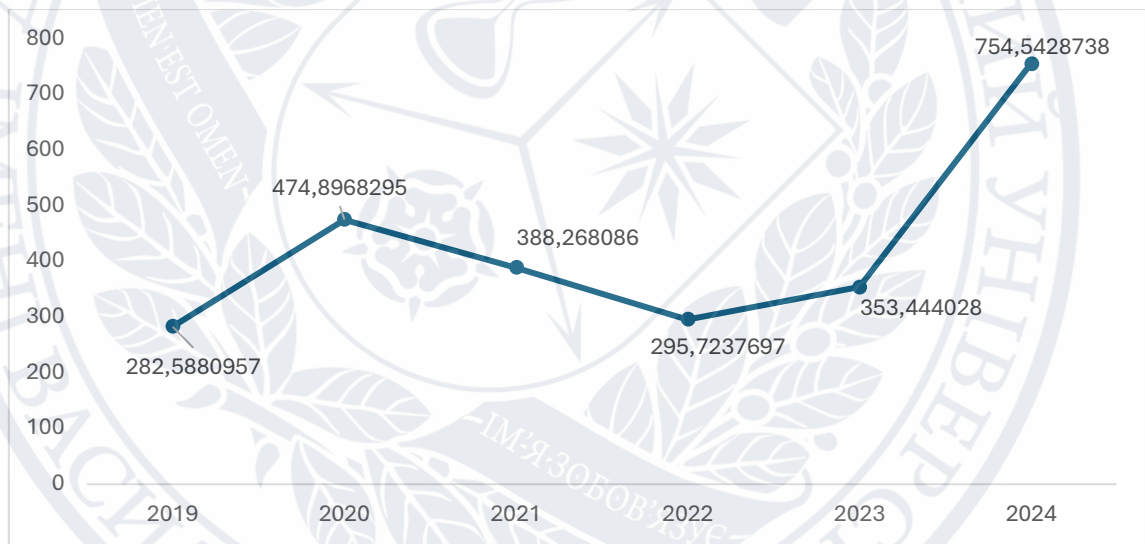


Рисунок 2.18 – Динаміка показника фондovіддачі ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Як свідчить рис. 2.18, фондovіддача, яка є показником, що вказує на те, скільки гривень вартості виручки від реалізації продукції припадає на 1 грн вартості основних фондів підприємства. Отже, у той час, як у 2019 року на 1 грн вартості основних фондів ТОВ «Розетка. УА» припадало 282,6 грн, то у 2024 році – 754,5 грн, що слід оцінити позитивно.

Тепер варто розрахувати рентабельність основних фондів, а в якості результативного показника візьмемо чистий прибуток (рис. 2.19).

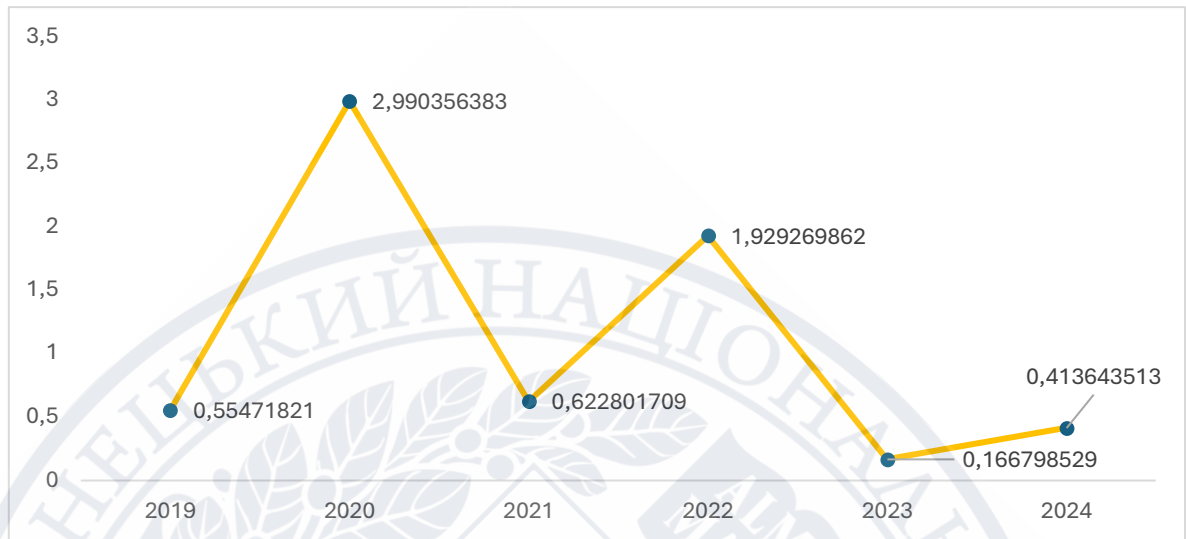


Рисунок 2.19 – Динаміка рентабельності основних фондів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Рис. 2.19 говорить про те, що показники рентабельності основних фондів за чистим прибутком набагато гірші за показники фондovіддачі. Негативно також варто оцінити суттєве зменшення цього показника в останні 2 роки. Бажано мати ці показники більше за 1, але такі значення фондovіддача основних фондів мала лише у 2020 та 2022 роках.

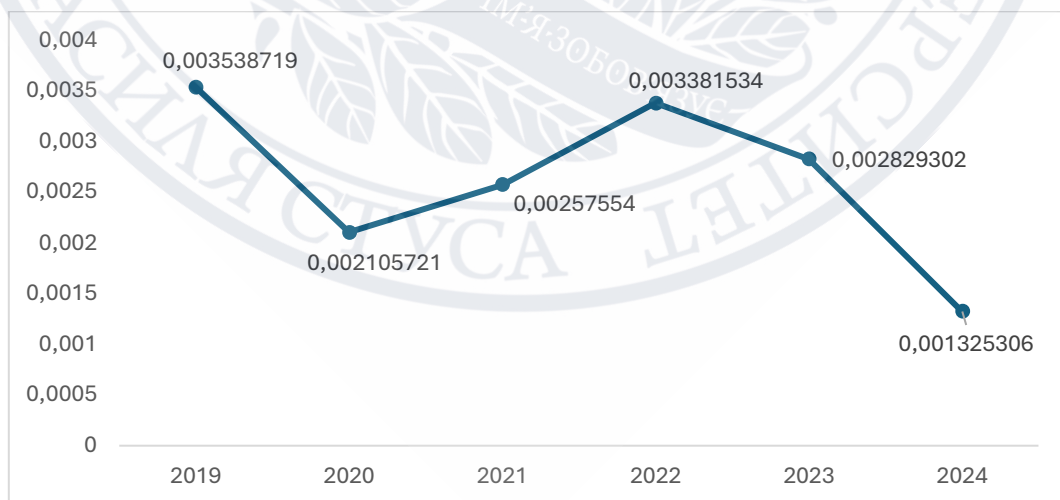


Рисунок 2.20 – Динаміка фондovіддачі основних фондів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Фондомісткість основних засобів є зворотним показником до коефіцієнта фондівіддачі і показує, скільки гривень вартості основних фондів припадає у розрахунку на 1 грн вартості виробленої підприємством продукції. Цей показник має мати значення якомога нижчі, отже, слід оцінити позитивно спадний тренд цього показника у динаміці за останні три роки (рис. 2.20).

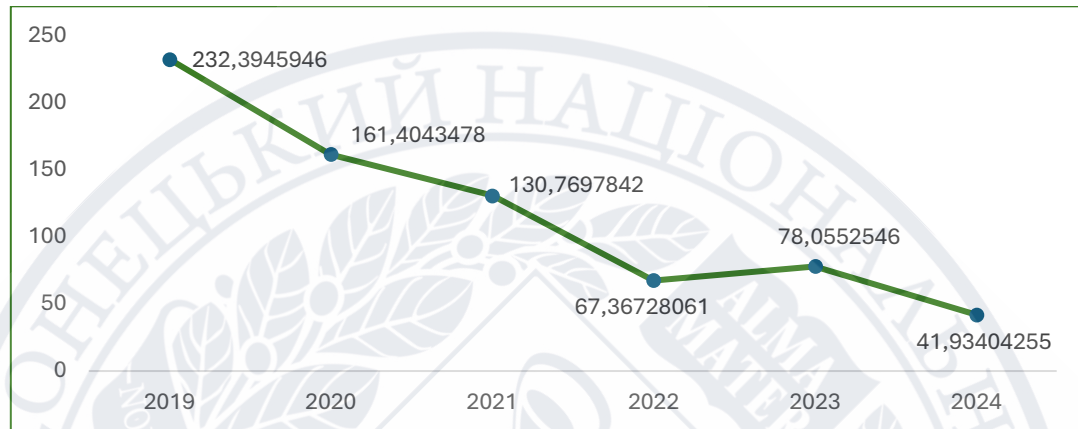


Рисунок 2.21 – Динаміка фондоозброєності основних фондів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Фондоозброєність показує вартість основних фондів підприємства у розрахунку на 1 працівника. Якщо у 2019 році фондоозброєність складала 232,4, то у 2024 році – лише 41,9, що слід оцінити негативно (рис. 2.21), адже цей показник має прагнути до максимуму.

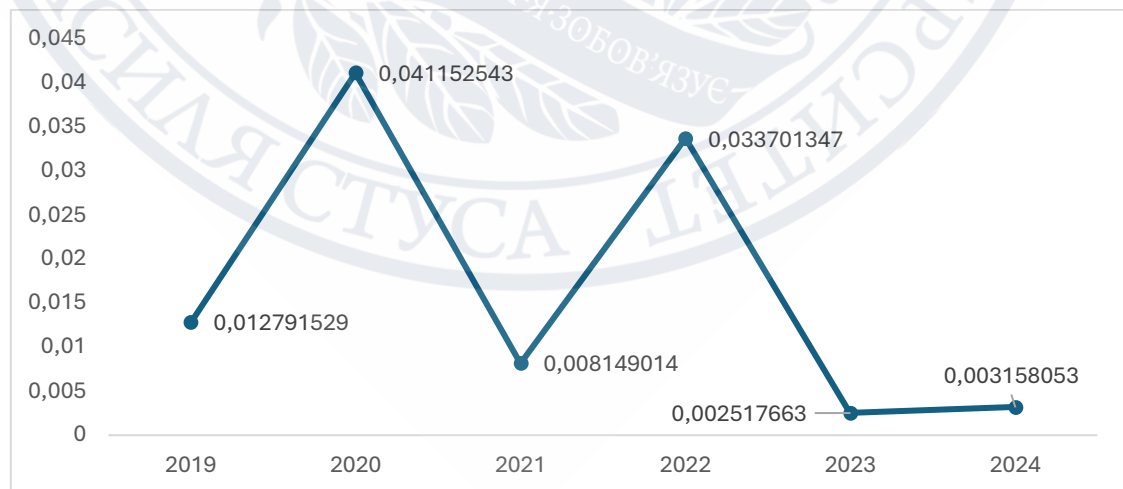


Рисунок 2.22 – Динаміка рентабельності оборотних активів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Рентабельність оборотних активів являє собою відношення чистого прибутку до оборотних активів. Цей показник має прагнути до максимуму, проте лише у 2020 та 2022 роках він мав високі значення (рис. 2.22).

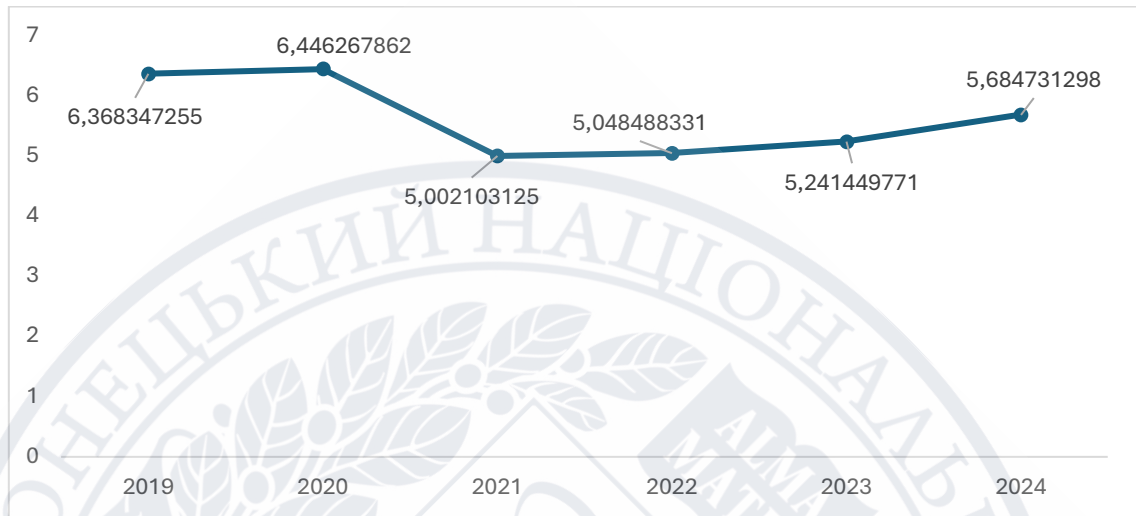


Рисунок 2.23 – Динаміка рентабельності активів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Рентабельність активів має позитивні значення, що оцінюється добре, до того ж, збільшується у динаміці в останні 4 роки (рис. 2.23). Натомість, рентабельність власного капіталу має стрибкоподібну тенденцію (рис. 2.24).

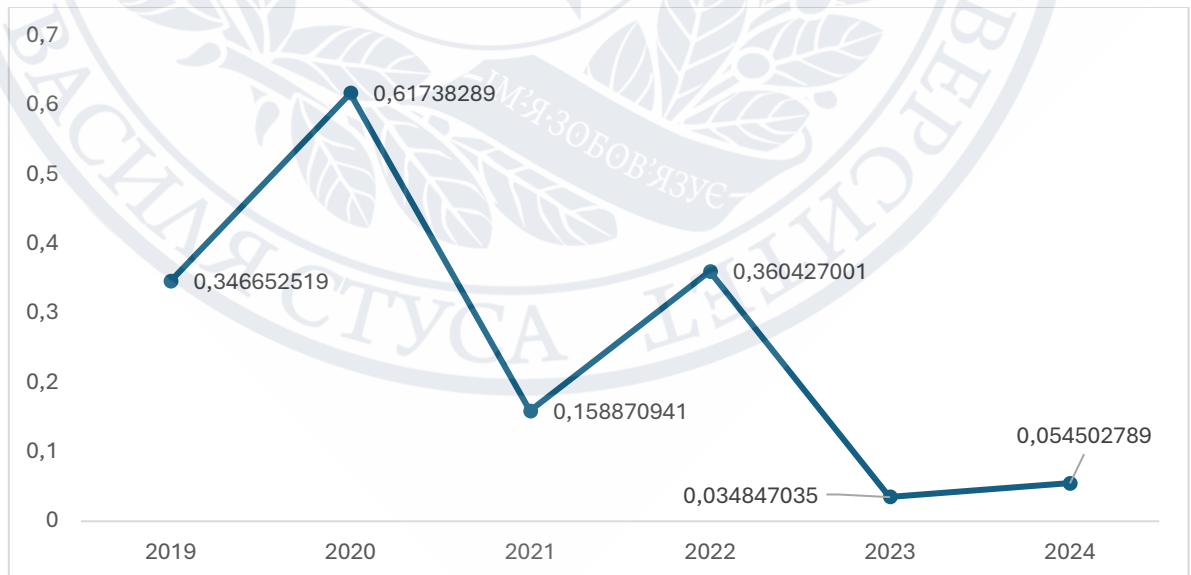


Рисунок 2.24 – Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

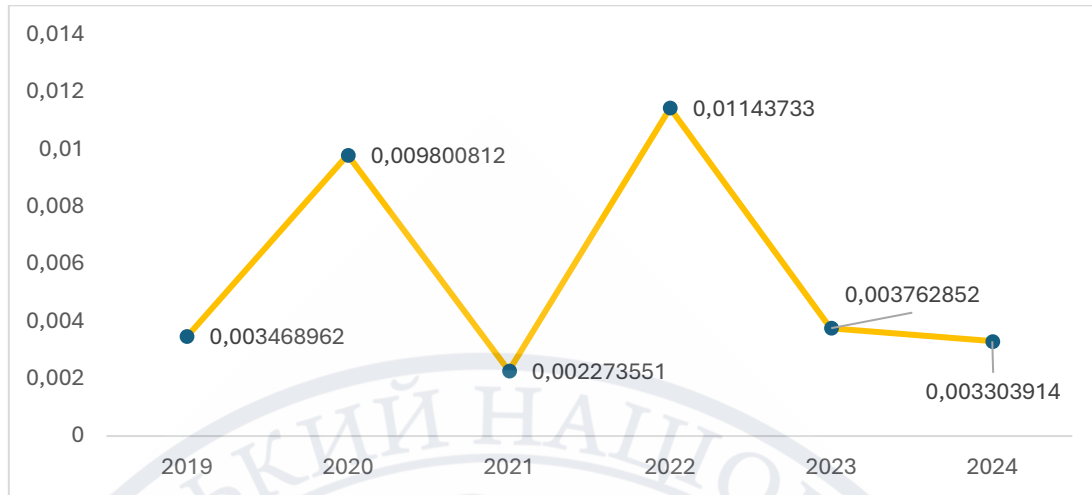


Рисунок 2.25 – Динаміка рентабельності операційної діяльності ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Рентабельність операційної діяльності являє собою відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості продукції, чим вище цей показник, тим краще для підприємства. Якщо у 2019 році рентабельність операційної діяльності складала 0,35 %, то у 2024 році – 0,33 %, що говорить про несуттєве зменшення. Проте, враховуючи, що у 2020 році цей показник майже складав 1 %, а в 2022 році – 1,1 %, значення рентабельності операційної діяльності за останній рік видається низьким (рис. 2.25).

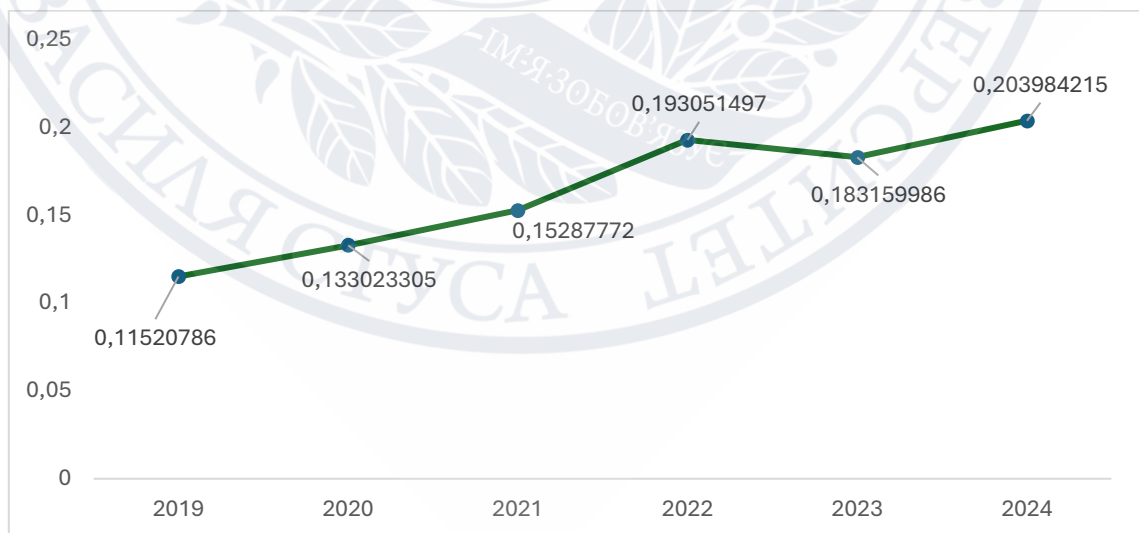


Рисунок 2.26 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Рентабельність продажів є відношенням валового прибутку до виручки від реалізації продукції. Цей показник показує позитивні значення та середній тренд, що прагне до зростання. Станом на 1.01.2025 року рентабельність продажів складає 20 % (рис. 2.26).

Рентабельність продукції є відношенням валового прибутку до собівартості реалізованої продукції. Цей показник має тренд, що повторює попередній показник – рентабельності продажів і станом на 1.01.2025 року складає 25,6 % (рис. 2.27).

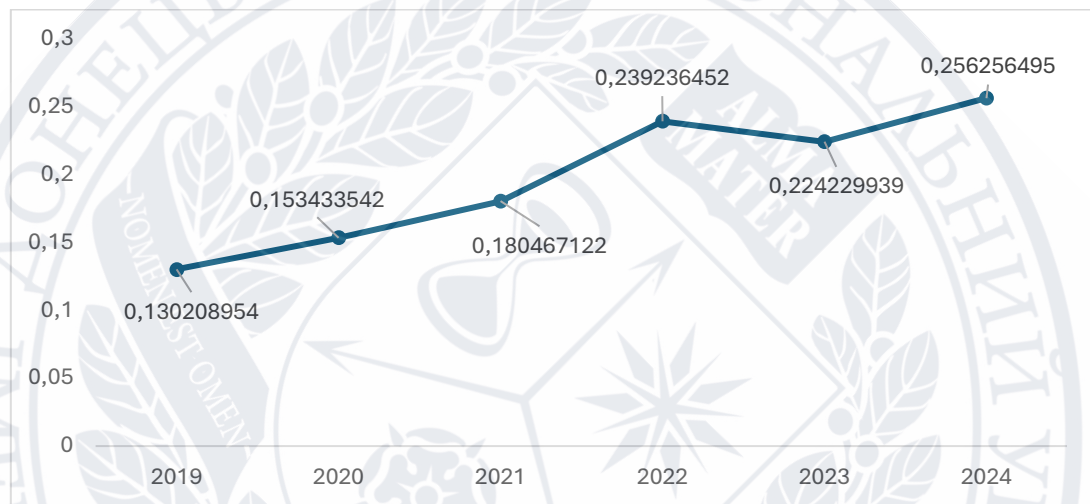


Рисунок 2.27 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

До групи загальних показників ефективності використання фінансових ресурсів відносяться коефіцієнти ліквідності, фінансової стабільності та платоспроможності. Першим у списку таких показників є коефіцієнт поточної ліквідності як відношення величини оборотних активів до короткострокових зобов'язань. У табл. 2.4 наведено розрахункові значення цього показника у динаміці з 2019 по 2024 рр. Оптимальним вважається значення цього коефіцієнта у проміжку від 1 до 2, тобто розрахункові значення задовольняють. Значення цього показника коливаються у динаміці. Якщо у 2019 році на 1 грн короткострокових зобов'язань приходилося 1 грн 3 коп, то у 2024 році – 1 грн 5 коп, отже збільшення є несуттєвим.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Розетка. УА»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,032	1,066	1,045	1,084	1,072	1,055
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,405	0,338	0,31	0,467	0,454
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,037	0,026	0,035	0,042	0,178	0,194

Наступним є показник швидкої ліквідності як відношення грошових коштів та короткострокових грошових вкладень та дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань. Цей показник має бути в проміжку від 0,5 до 1, що свідчить про дещо низькі значення, але в останні 2 роки коефіцієнт швидкої ліквідності майже наблизився до оптимального значення (0,467 і 0,454).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частину поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок найбільш високоліквідних активів. Значення цього показника вважається оптимальним у проміжку 0,2-0,35. Як бачимо з табл. 2.4, значення показника не потрапляє у діапазон оптимальності, проте наближається до нього в останній звітний період.

Коефіцієнт фінансової залежності має бути не більше 1 і свідчить про те, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування. З одного боку, чим вище цей показник, тим гірше для фінансової автономії підприємства, а з іншого – підприємство у такому випадку має доступ до зовнішніх джерел, отже у випадку нестачі власних коштів може розраховувати на те, що господарський оборот не припиниться. Динаміка цього показника представлена на рис. 2.28.

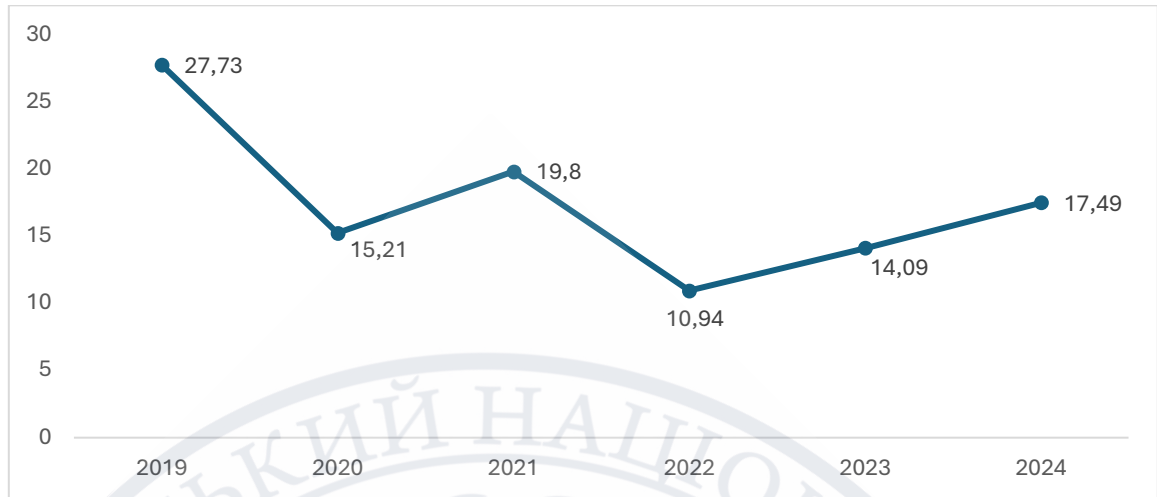


Рисунок 2.28 – Динаміка коефіцієнта фінансової залежності ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Оскільки цей показник суттєво перевищує 1, це оцінюється негативно і свідчить про високий рівень залежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт концентрації власного капіталу показує, яка частка власності у загальній сумі коштів підприємства, що інвестовані у його діяльність. Він є зворотнім до попереднього коефіцієнта (рис. 2.29).

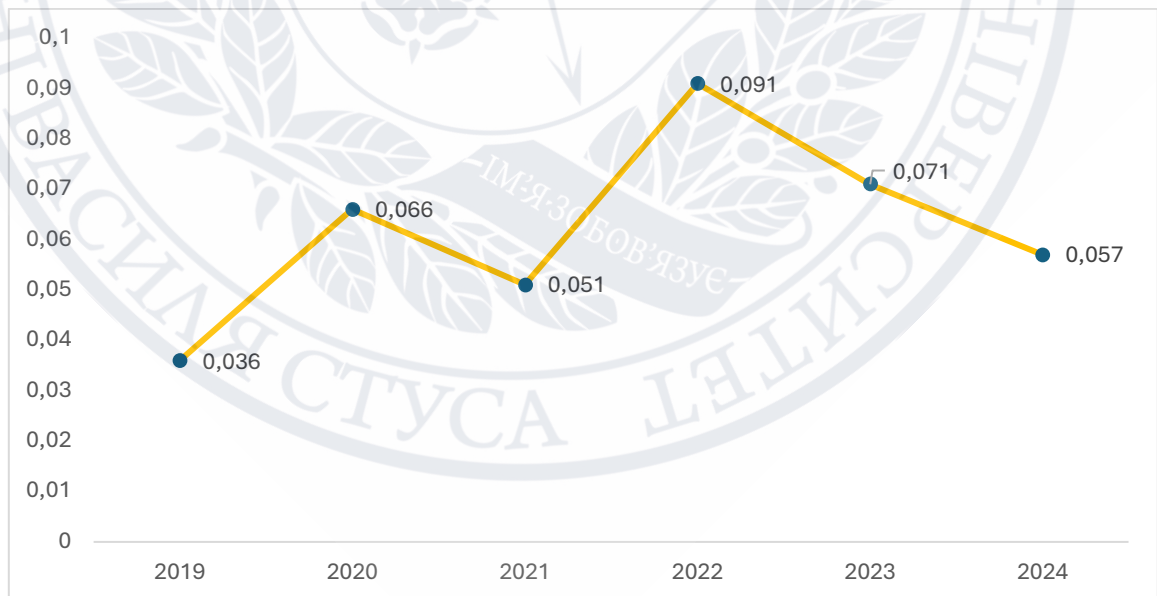


Рисунок 2.29 – Динаміка коефіцієнта концентрації власного капіталу ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

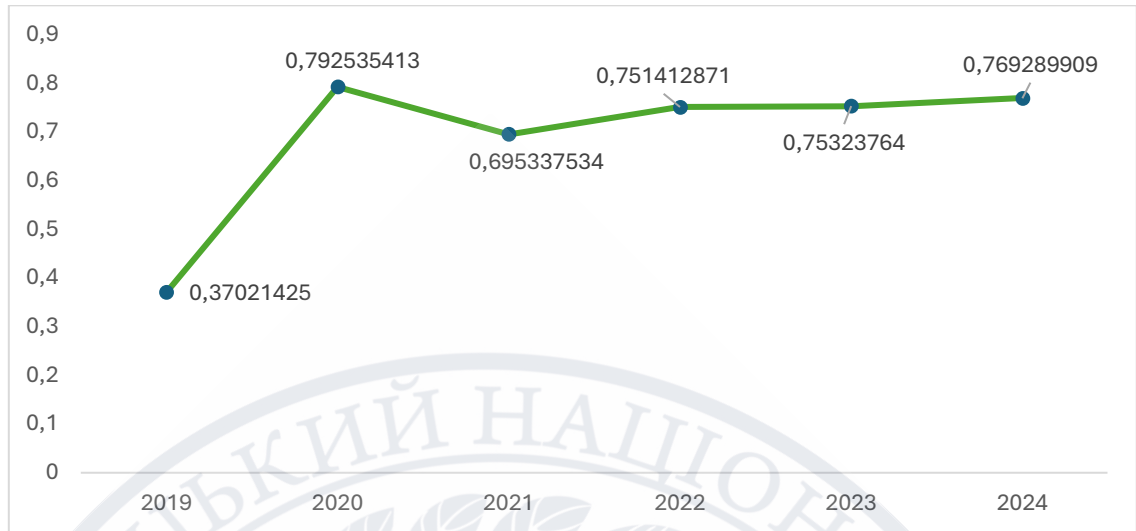


Рисунок 2.30 – Динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яку частину власного капіталу вкладено в оборот, а яку капіталізовано. Його оптимальним значенням є діапазон 0,2-0,5. Він розраховується як відношення власного оборотного капіталу до власного капіталу підприємства. У свою чергу власний оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та поточними зобов'язаннями. Станом на 1.01.2025 р. на 1 грн власного капіталу підприємства припадає 77 копійок власних оборотних коштів (рис. 2.30).

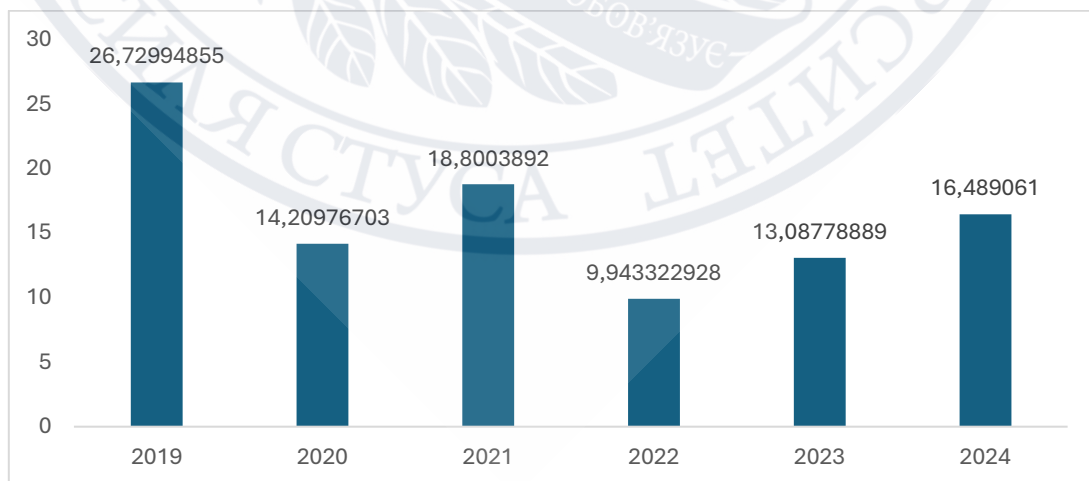


Рисунок 2.31 – Динаміка коефіцієнта залучення позикових коштів ТОВ «Розетка. УА» в 2019-2024 рр.

Коефіцієнт залучення позикових коштів розраховується як співвідношення запозиченого та власного капіталу (рис. 2.31). На 1 грн власного капіталу у 2019 році припадало 26,7 грн, у 2024 році – 16,6 грн.

До загальних показників ефективності використання оборотних ресурсів відносяться коефіцієнти оборотності оборотних активів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, а також тривалість одного обороту цих ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, що у 2020 році на кожну гривню оборотних активів припадало 7,7 грн виручки, у 2024 – 5,9 грн, що свідчить про погіршення результату. Якщо у 2020 році на кожну гривню дебіторської заборгованості припадало 23,4 грн виручки, то у 2024 році – 28 грн, що є позитивною зміною. У 2020 році на 1 грн вартості запасів припадало 13,3 грн виручки, у той час як у 2024 році – 11,3 грн, що слід оцінити як спадну тенденцію (рис. 2.32).

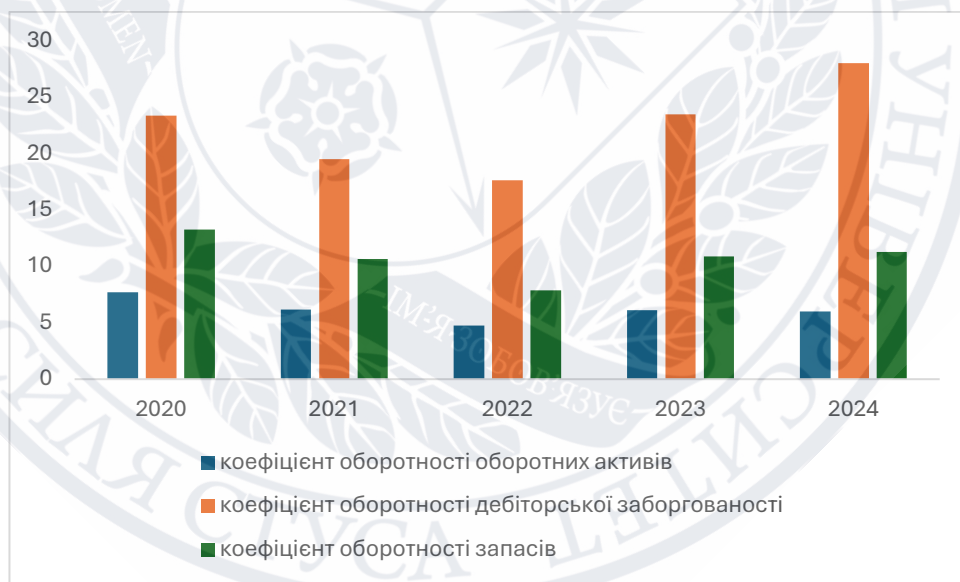


Рисунок 2.32 – Динаміка коефіцієнтів оборотності ресурсів ТОВ «Розетка. УА» в 2020-2024 рр.

Окремо представимо динаміку коефіцієнта оборотності грошових коштів, яка свідчить про спадний тренд цього показника, що також оцінюється негативно (рис. 2.33).

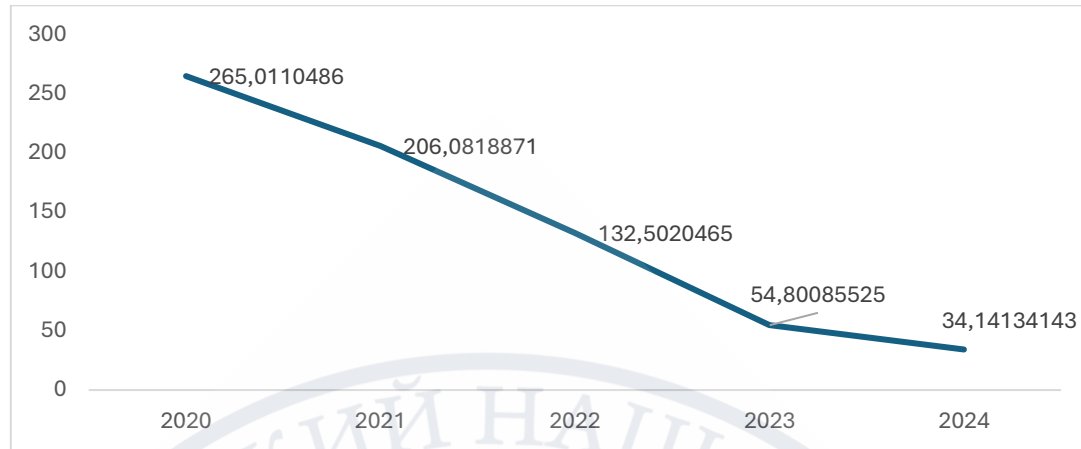


Рисунок 2.33 – Динаміка коефіцієнта оборотності грошових ресурсів ТОВ «Розетка. УА» в 2020-2024 рр.

Показники тривалості показують, скільки днів у середньому триває 1 цикл оборотності ресурсів, тобто за скільки днів грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість та оборотні активи в цілому здійснюють один повний цикл і знов повертаються на підприємство у складі виручки від реалізації продукції (рис. 2.34).

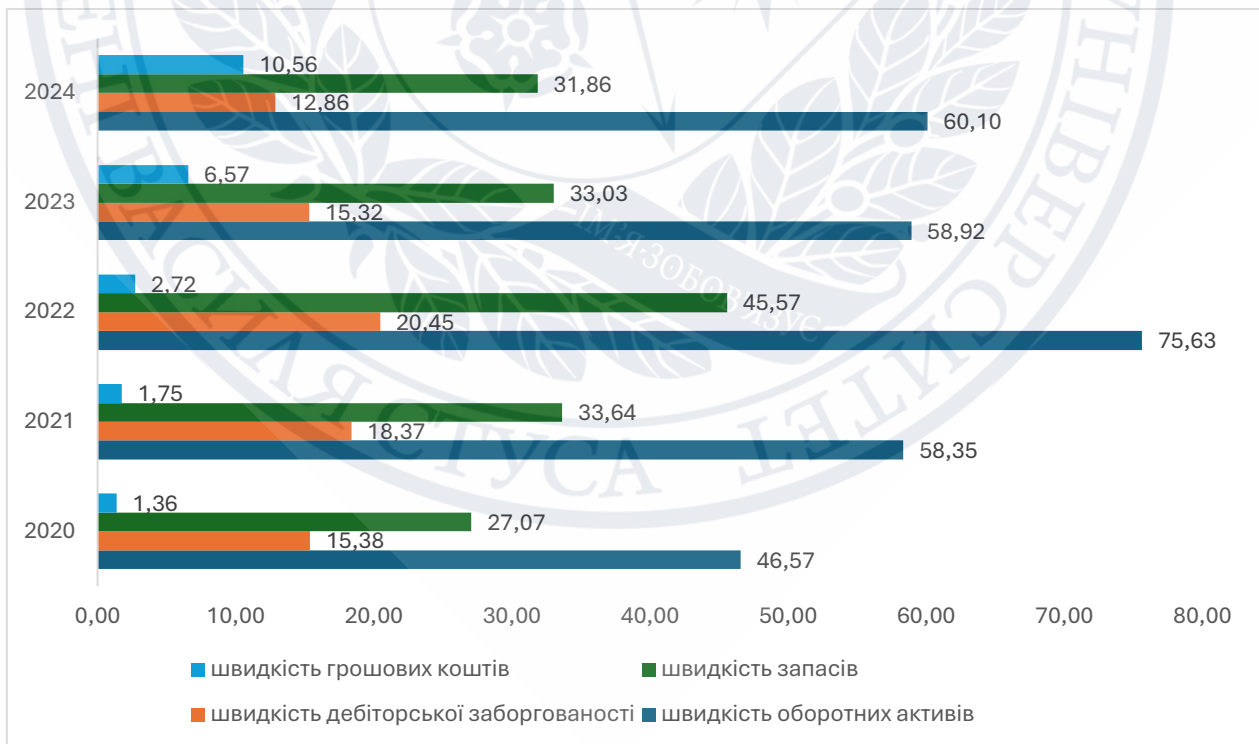


Рисунок 2.34 – Динаміка показників тривалості оборотних ресурсів ТОВ «Розетка. УА» в 2020-2024 рр., днів

Якщо у 2020 році тривалість 1 обороту грошових коштів складала 1,36 днів, то у 2024 році – 10,56 днів. Погіршилась швидкість запасів: з 27,07 днів у 2020 році до 31,86 у 2024. У 2020 році тривалість обороту оборотних коштів складала 46,57 днів, а станом на 1.01.2025 р. – 60,1 днів. Проте тривалість циклу дебіторської заборгованості покращилась: якщо у 2020 році швидкість здійснення одного обороту складала 15,38 днів, то у 2024 – 12,86 днів, що оцінюється позитивно. Це свідчить про те, що підприємству необхідний механізм забезпечення ефективності використання ресурсів, який враховував би специфічність послуг на лідерську позицію ТОВ «Розетка. УА» на ринку.

Висновки за розділом 2

У другому розділі магістерської роботи розглянуто історію розвитку ТОВ «Розетка. УА», наведено еволюцію логотипу, охарактеризовано складові сайту компанії та умови для франчайзі.

Виконано SWOT-аналіз підприємства, у результаті якого з'ясовано сильні сторони компанії, зокрема високу якість сервісу, унікальність продукції, швидкість доставки, унікальність продукції та сервісу, можливість придбання широкого асортименту в одному місці, високий рівень кваліфікації працівників, активні реклама та просування у соцмережах тощо. Ці сильні сторони дають певні можливості підприємству: підвищення купівельної спроможності, можливе повернення платоспроможного населення з-за кордону, розширення географії збуту тощо. В якості слабких сторін виокремлені високі витрати, пов'язані з постачанням та збутом, обмежена міжнародна присутність, відсутність достатньої кількості ресурсів для ефективної реалізації стратегії. Виокремлено загрози, що впливають на діяльність підприємства: нестабільна політична ситуація, збільшення інфляції, зростання конкуренції, зниження платоспроможності населення, відтік населення та інші.

Виділено стратегічні можливості підприємства та основні конкурентні переваги компанії – клієнтоорієнтований та товарно-логістичний підходи.

У результаті PEST-аналізу доведено, що з політичних факторів найбільше на діяльність підприємства впливають воєнний стан та нестабільна політична ситуація. Економічними факторами є економічна ситуація в країні, зниження платоспроможності населення, збільшення популярності інтернет-торгівлі. Технологічними факторами є розвиток інтернет-додатків та доступність, в якості соціо-культурних факторів виокремлено розвиток соцмереж, зміни у поведінці споживачів, зростання екологічної відповідальності та інші.

Виконано аналіз трудових ресурсів підприємства, нематеріальних ресурсів, основних засобів, нематеріальних активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, власного та запозиченого капіталу, а також собівартості, витрат ТОВ «Розетка. УА», виручки від реалізації, прибутків та руху грошових коштів.

Здійснено аналіз ефективності використання ресурсів підприємства. Доведено, що всі показники рентабельності мають позитивні значення, але майже усі знижуються у динаміці. Показники ліквідності або задовольняють оптимальним, або наближаються до оптимальних значень. Аналіз фінансової залежності виявив, що підприємство є достатньо залежним від зовнішніх джерел фінансування. Щодо ділової активності, то лише показники оборотності дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності та тривалість обороту дебіторської заборгованості) покращуються у динаміці. Все це свідчить про необхідність впровадження діючого механізму забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства

Сьогодні питання використання ресурсів підприємства набувають все більшого значення, оскільки від їх вирішення залежать фінансові результати та фінансовий стан суб'єкта господарювання. Від ефективного та раціонального використання ресурсів залежить результативність і прибутковість підприємства. Ефективне використання ресурсів означає, що їхня величина, перетворена на вартість, визначає здатність підприємства пропонувати продукцію, яка за своєю якістю або за якістю сервісу відрізнятиметься від продукції інших продавців.

З метою забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства у роботі розроблено відповідний механізм, метою якого є ефективне управління ресурсами (рис. 3.1). В якості суб'єкта управління підприємство як суб'єкт господарювання, що має статус юридичної особи та на свій ризик здійснює господарську діяльність з метою забезпечення прибутку, здійснює процес управління. Об'єктом управління є використання ресурсів підприємства. Суб'єкт господарювання здійснює управління через такі функції як аналіз (що включає інвентаризацію ресурсів та їх оцінку), планування (що включає вибір орієнтиру та розробку стратегії досягнення цих орієнтирів), організацію (що включає забезпечення на інформаційному, економічному, методичному рівнях), мотивацію (що включає доведення доцільності змін у діяльності підприємства до кожного працівника та роботу над підвищенням продуктивності праці) та контроль (з метою розробки та коригування управлінських рішень).



Рисунок 3.1 – Механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства

Принципами управління є комплексність, що передбачає системний підхід до забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства, науковість, що передбачає науковий методичний підхід до забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства, нормованість, що

передбачає підхід на основі розробки науково-обґрунтованих норм та нормативів, принцип економії, що передбачає необхідність помірною та свідомого використання фінансових, трудових, нематеріальних, виробничих, інформаційних та логістичних ресурсів підприємства та принцип синергії, що передбачає одночасне застосування ресурсів підприємства у такій комбінації, яка дасть найбільш продуктивний результат. Забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства здійснюється від найменшого до найбільшого рівня: операційне – тактичне – стратегічне.

Інвентаризація ресурсів як завдання механізму передбачає постійний облік та моніторинг за кількісними та якісними показниками використання ресурсів підприємства, на цій основі здійснюється аналіз показників використання ресурсів підприємства та аналіз організаційної структури з метою встановлення чітких взаємозв'язків між відділами, функціональними обов'язками та виконавцями. Після цього розробляються та коригуються управлінські рішення з метою економії ресурсів або запровадження їх більш ефективного використання. Коригування управлінських рішень неможливе без дієвої та комплексної методики оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, що ґрунтується на розробці та впровадженні ключових показників ефективності діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсів.

Щодо критеріїв ефективності такого механізму, то його основою є якісне інформаційне, методичне, організаційне та економічне забезпечення задля безперервності роботи підприємства, зокрема його платіжно-розрахункових та логістичних потоків і підвищення рівня доходності, а відтак і прибутковості компанії. Тут слід зазначити, що підвищення рівня доходності не означає автоматичне підвищення рівня прибутковості, і навпаки. Так, наприклад, підприємство може досягти збільшення прибутковості за рахунок ефективного управління витратами, але без збільшення рівня доходності. Так само, як

підприємство може підвищити доходність, але рівень витрат при цьому зросте й очікуваного зростання прибутку не буде.

Таким чином, механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства являє собою сукупність компонентів, що формують у своїй сукупності синергетичний ефект функціонування, що перевищує використання окремих його компонентів.

Основними методами механізму забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства є:

- економічні (зокрема прогнозування обсягів реалізації, розрахунок економічної ефективності, планування і прогнозування ресурсозбереження, цінові, фінансово-кредитні, нормативні тощо);
- соціальні (зокрема соціальне планування, регулювання, мотивація, моніторинг, тимбілдинг, адаптація, навчання та перенавчання персоналу, формування організаційної культури, поліпшення умов праці, тайм-менеджмент тощо);
- організаційні (регламентування, інструктування, ліквідація втрат, інвентаризація та контроль, оптимізація організаційної структури, адміністративні методи).

Для ефективного впровадження механізму забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства необхідно здійснити аналіз та оцінку факторів (драйверів та перешкод); визначити тактичні, оперативні та стратегічні цілі і завдання управління ресурсами підприємства; визначити об'єкт управління; обґрунтувати напрямки підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та розробити стратегію підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Результативність функціонування зазначеного механізму передбачається в отриманні економічного ефекту – зменшенні витрат та втрат ресурсів, підвищенні прибутковості; соціального ефекту – запровадженні ресурсозберігаючої моделі поведінки; організаційного ефекту –

комбінаторному та синергетичному поєднанні, що забезпечує сталий розвиток підприємства, тобто такий підхід до управління, що балансує економічні, соціальні, організаційні та екологічні фактори для забезпечення сьогоdnішніх потреб підприємства, не наносячи при цьому шкоду майбутнім поколінням.

3.2 Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу

У попередньому розділі було встановлено, що основним видом діяльності ТОВ «Розетка. УА» є роздрібна торгівля як через Інтернет-мережу, так і за допомогою поштових замовлень, що цілком відповідає поняттю ритейлу. Компанія розпочала свою діяльність як онлайн-магазин і залишається найбільшим гравцем у сегменті е-комерції. Крім того, підприємство активно розвиває фізичну присутність через мережу супермаркетів та точок видачі по всій Україні.

У 2025 році найбільшими ритейл-компаніями за кількістю магазинів є «АТБ-Маркет», Fozzy Group, «Клевер Сторс». За валовим доходом – «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд» та Novus. За останній звітний період збільшився дохід компаній Eva, Metro Cash & Carry, Varus, «Велика Кишеня».

ТОВ «Розетка. УА» демонструє високий потенціал для виходу за межі внутрішнього ринку завдяки здатності запроваджувати цифрові інструменти та адаптувати до змін зовнішнього цифрового середовища. Компанія має перспективи виходу на ринки: Чехії (висока платоспроможність населення, конкурентне середовище, розвинена логістика, спрощені митні процедури в ЄС, акцент на маркетинг), Словаччини (середня купівельна спроможність, потужна конкуренція у сегменті побутової техніки, кіберзахист, швидка доставка), Словенії (висока купівельна спроможність, фокус на нішевих сегментах, попит на екологічні товари та преміум-продукти), Хорватія (середня купівельна спроможність, спрощені торговельні процедури), Угорщина (середня купівельна спроможність, сильна конкуренція в сегменті

електроніки та побутової техніки, складні процедури оподаткування для іноземних компаній). Для цього компанія має локалізувати платформу для продажів місцевими мовами, адаптувати асортимент до культурних особливостей, співпрацювати з місцевими логістичними операторами, широко використовувати AI, інвестувати у диджитал-маркетинг, інтегрувати європейські платіжні системи [17].

Ринок ритейлу у нашій країні забезпечує велику частку бізнес-активності, зайнятості населення та надходжень до бюджету і відіграє провідну роль у структурі національної економіки. У 2025 році український ринок характеризується масштабуванням (за 9 місяців року відкрито понад 1100 нових точок). Ключовими характеристиками ринку ритейлу на сьогодні є наступні (рис. 3.2).

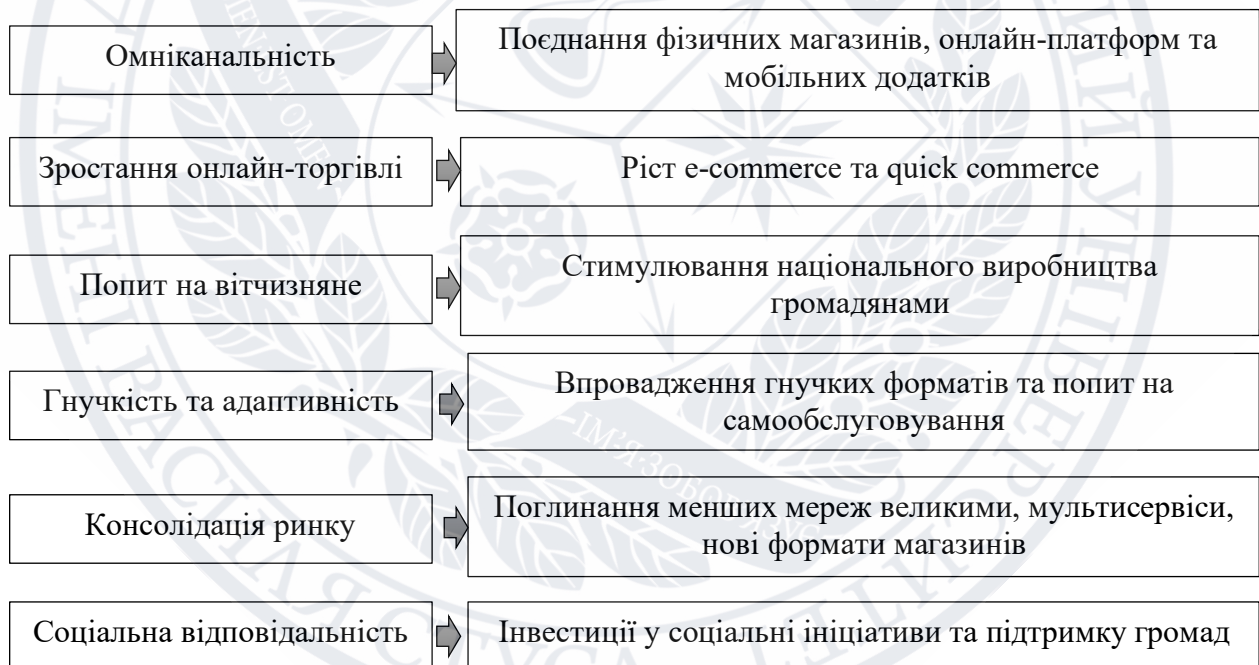


Рисунок 3.2 – Ключові характеристики українського ринку ритейлу у 2025 р.

Джерело: систематизовано автором за [16, 47]

Середня зарплата у сфері торгівлі станом на 1.01.2025 року складала 11,4 тис грн на міс.

Найвищі зарплати – у працівників GoodWine, «Розетки» та «АТБ» (рис. 3.3).

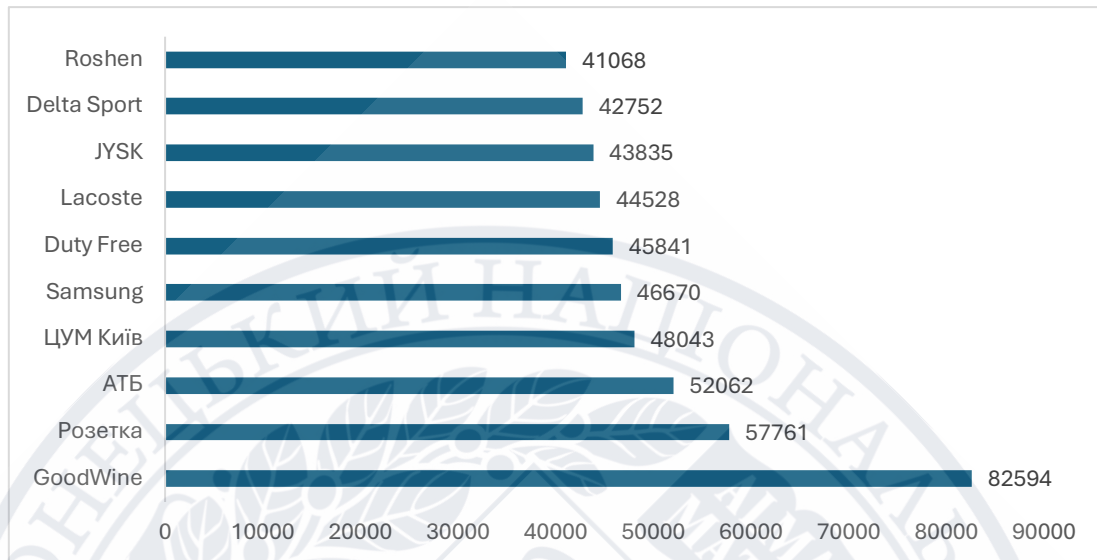


Рисунок 3.3 – ТОП-10 українських ритейлерів з найвищим рівнем зарплатної плати до оподаткування станом на 1.01.2025 р., грн

При цьому важливо підкреслити, що онлайн-магазин Rozetka.UA виплачує вдвічі більші зарплати, ніж офлайн-магазини Rozetka, що працюють під брендом «Європлюс», де середня зарплата працівників становила 16,7 тис. грн до оподаткування.

Найбільша концентрація ритейл-мереж залишається у місті Київ та в Київській області. Позитивна динаміка торгівлі спостерігається в Одеській, Дніпропетровській, Харківській, Львівській областях.

Слід зазначити, що сучасний вітчизняний ритейл все більше пристосовується до умов воєнного часу, адаптуючи свої бізнес-моделі, ефективно управляючи ланцюгами постачань та задовольняючи попит споживача на товари українського виробництва.

Сьогодні штучний інтелект підіймає персоналізацію на новий рівень, а отже, роблять покупки набагато зручнішими, пропонуючи покупцеві індивідуальні рекомендації. Крім того, штучний інтелект допомагає слідкувати за запасами компанії, передбачувати можливі проблеми та пропонувати

напрямки швидкого реагування на них, мінімізувати незручності, пов'язані з оплатою, скорочувати черги, пришвидшувати процеси обслуговування та розрахунку тощо. Ефективність ритейлерів сьогодні значною мірою залежить від здатності використовувати Big Data та AI для аналізу поведінки клієнтів, зокрема потенційних, прогнозу попиту та оптимізації логістичних ланцюжків, а також запобігання крадіжкам та автоматичним розпізнаванням товарів.

Через міграцію українців за кордон та масштабну мобілізацію суттєво звужується ринок праці, тому самообслуговування, безкасові магазини, автоматизовані склади, безпілотні транспортні засоби є майбутнім національного ритейлу.

Багато процесів на сьогодні не обходяться без Інтернету речей, що інтегрується і на смарт-полиці, і до сервісів управління запасами. Це може бути можливістю для вітчизняного ритейлу – знизити витрати на персонал, поліпшити обслуговування, зробити покупки більш зручними для покупців.

Яскравим прикладом зручного інструменту, якому належить майбутнє українського ритейлу – віртуальність. Так, віртуальні примірочні дозволяють знизити кількість повернень та економити кошти як клієнта, так і компанії-продавця і суспільства в цілому (за рахунок економії на поштових послугах, транспортних та витратах пального), а смарт-дзеркала допомагають підбирати товар на основі вподобань клієнта, вимірюючи температуру тіла, артеріальний тиск, перевіряючи стан шкіри тощо.

Ще одним світовим трендом ритейлу, на який має спиратися український продавець, зокрема ТОВ «Розетка. УА», є прозорість ланцюга постачань: клієнт жадає знати, де, ким та як виготовлено певний товар. Крім того, цифрові POS-матеріали стають і зручним рішенням, і потужним маркетинговим інструментом. Електронні цінники відкривають нові можливості для комунікацій з клієнтами, оскільки містять контент, зображення, рекомендації, контент залежно від часу, погоди, сезону.

Ритейл активно впроваджує мультисенсорний маркетинг для стимулювання різних органів чуття, що свідчить про наступне: торгівля сьогодні є не лише продажем товару, необхідного покупцеві, а й створенням екосистеми, яка поєднує інновації та емоційні комунікації «продавець – клієнт».

Інноваційні технології сприяють автоматизації процесів і підвищенню роботи персоналу. За допомогою смарт-гарнітур, навушників, розумних годинників персонал швидко обмінюється інформацією та реагує на запити клієнтів. Роботизовані рішення теж полегшують роботу персоналу, підвищують ефективність логістичних ланцюжків, підтримують роботу складів, автоматизують інвентаризацію, забезпечують чистоту.

Важливою тенденцією, що притаманна світовому ринку ритейлу, є поєднання непередбачуваних товарних категорій. ТОВ «Розетка. УА» саме належить до такого мультифункціонального простору.

Майбутній розвиток ритейлу у нашій країні буде залежати від подальшої здатності компаній адаптуватися, автоматизувати свої процеси в умовах блекаутів, розвивати омніканальні продажі, підсилювати ефективність логістичних ланцюжків та власну екологічну відповідальність, шукати баланс між оптимізацією витрат та покращенням сервісу, впроваджувати гнучкі моделі та сповідувати персоналізований підхід до клієнтів.

Таким чином, ритейл перетворюється сьогодні на високотехнологічну та персоналізовану сферу, де інновації формують нові стандарти роботи.

Підвищення ефективності використання ресурсів у сфері ритейлу досягається через оптимізацію ресурсів та запасів, покращення логістичних ланцюжків, впровадження сучасних технологій та управління трудовими ресурсами, аналітичний підхід, прогнозування попиту, встановлення оптимального рівня запасів, впровадження Inventory Management Systems, ABC-аналіз, ефективне складське господарство, CRM, POS, KPI.

3.3 Моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА»

Економіко-математичний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів підприємства характеризується широким використанням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій, параметричних методів оцінки та інших підходів, що ґрунтуються на математичному програмуванні. Такий підхід вимагає значних обчислень та розрахунків, що обмежує його практичне застосування, однак дозволяє враховувати вплив численних чинників на загальну ефективність підприємства.

Моделювання ефективності використання ресурсів підприємства має ґрунтуватися на сукупності факторів, які визначають його доцільність, об'єктивність та практичне застосування, що дозволяє сформулювати адекватну модель, здатну забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підґрунтям для моделювання ефективності використання ресурсів підприємства є наступні чинники:

- Економічна доцільність: зростання конкуренції, обмеженість власних ресурсів та зниження доступу до запозичених ресурсів;
- Організаційна доцільність: динамічність зовнішнього середовища, рівень антикризового менеджменту підприємства;
- Стратегічна доцільність: планування розвитку підприємства, оцінка конкурентних переваг підприємства, необхідність адаптації до змін;
- Управлінська доцільність: ризик-менеджмент, прийняття обґрунтованих рішень, оцінка ефективності управління;
- Системна доцільність: багатофакторність і багатоваріантність діяльності, синергетичний ефект;
- Технологічна доцільність: необхідність адаптації до новітніх технологій і впровадження змін.

Схематично алгоритм моделювання ефективності використання ресурсів підприємства можна представити наступним чином (рис. 3.4).

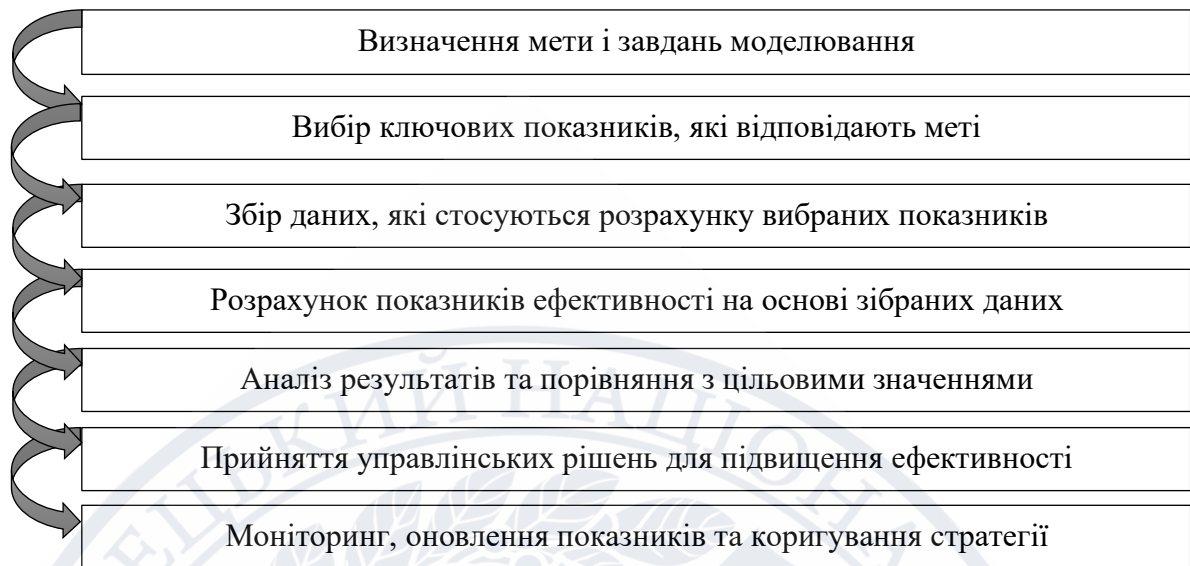


Рисунок 3.4 – Алгоритм моделювання ефективності використання ресурсів підприємства

Таким чином, моделювання ефективності використання ресурсів підприємства є процесом аналізу їх результативності, що ґрунтується на співвідношенні результатів (фінансових результатів – прибутків та виручки) до різних видів витрат з метою оцінки поточного рівня ефективності, прогнозування результатів діяльності, оптимізації ресурсів підприємства та процесу прийняття управлінських рішень.

З цього виходить, що завданнями моделювання ефективності використання ресурсів підприємства є:

- по-перше, забезпечення об’єктивної картини стану господарської діяльності, виявлення вузьких місць та визначення резервів;
- по-друге, розрахунок майбутніх показників ефективності на основі аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- по-третє, визначення найефективніших способів використання наявних ресурсів та надання керівництву інструментів для ґрунтовного вибору стратегій розвитку та антикризового управління підприємством.

Для моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА» вибрані наступні показники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для моделювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА»

Рік	Чистий прибуток	Основні засоби	Запаси	Дебіторська заборгованість за товари	Гроші та їх еквіваленти	Власний капітал
2019	23849	42993	1172235	547319	67390	68798
2020	111011	37123	1477936	958482	65658	179809
2021	33962	54531	2495146	1207246	139820	213771
2022	119962	62180	2159188	878734	137732	332833
2023	12017	72045	2505962	1286662	791592	344850
2024	16305	39418	2770438	835077	950728	299159

Доцільним є оцінка впливу низки факторів на результатний показник. В якості результатного показника взято чистий прибуток ТОВ «Розетка. УА», в якості факторів впливу – основні засоби, запаси, рівень дебіторської заборгованості за товари, власний капітал та величину грошей та їх еквівалентів.

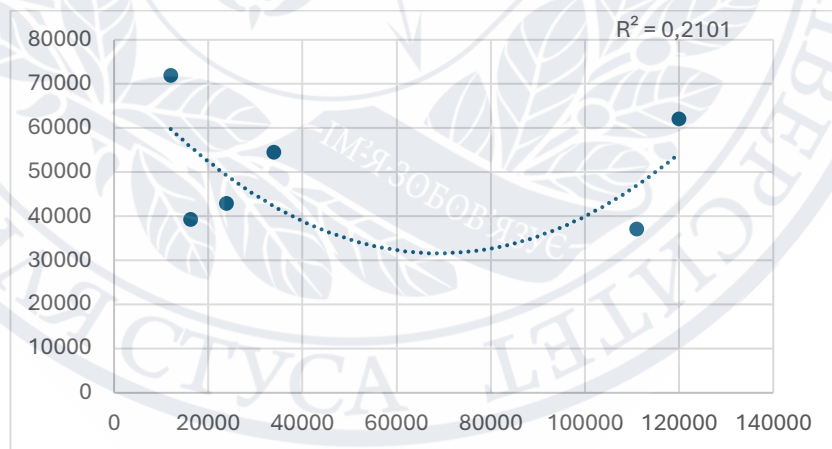


Рисунок 3.5 – Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від величини основних засобів підприємства

Коефіцієнт детермінації є статистичним показником, що вимірює частку варіації залежної змінної, яка пояснюється моделлю та показує, наскільки

гарно модель відповідає реальним даним, а його значення варіюється від 0 до 1. На рис. 3.5 представлена регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від величини основних засобів підприємства. $R^2 = 0,2101$ свідчить про слабкий рівень зв'язку між цими показниками.

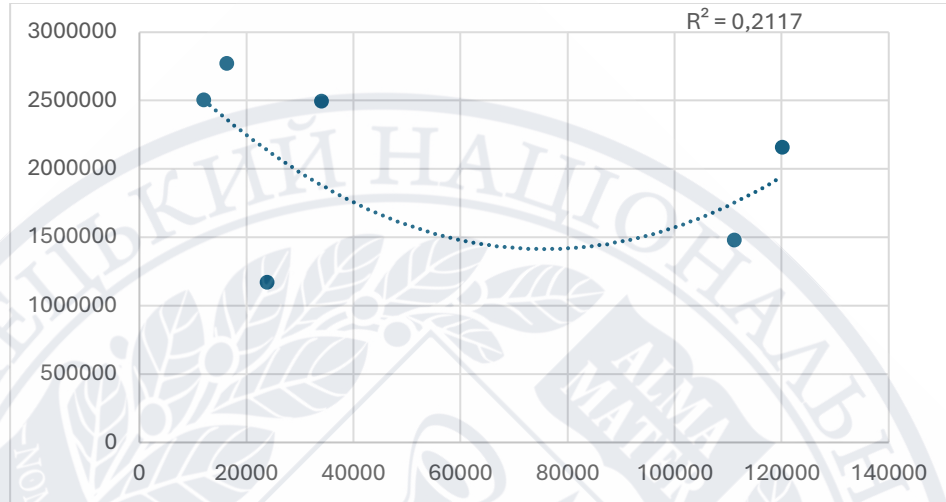


Рисунок 3.6 – Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від величини запасів підприємства

Рис. 3.6 свідчить про слабкий зв'язок між чистим прибутком ТОВ «Розетка. УА» та рівнем запасів підприємства. Низьке значення цього показника (близько нуля) має слабкий зв'язок, коли більшість змін у залежній змінній не пов'язані з незалежними змінними.

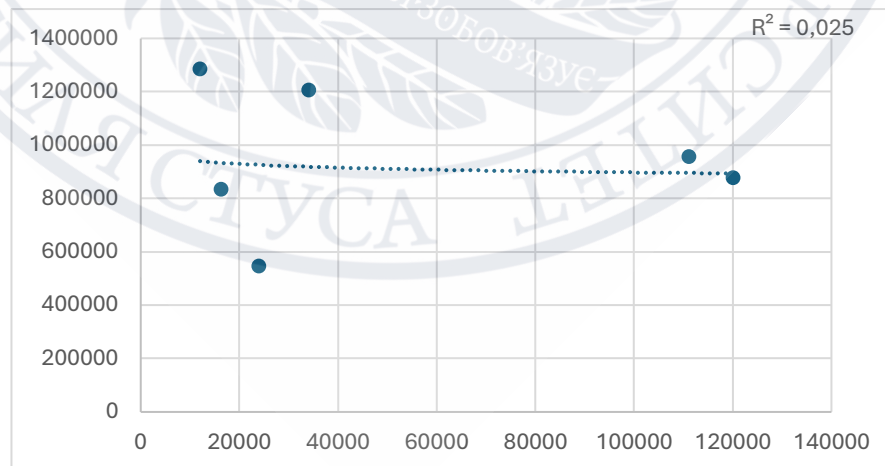


Рисунок 3.7 – Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від дебіторської заборгованості за товари

Зв'язок між чистим прибутком ТОВ «Розетка. УА» та дебіторською заборгованістю за товари (рис. 3.7) є майже нульовим, проте рис. 3.8 демонструє достатній зв'язок між чистим прибутком та грошовими коштами.

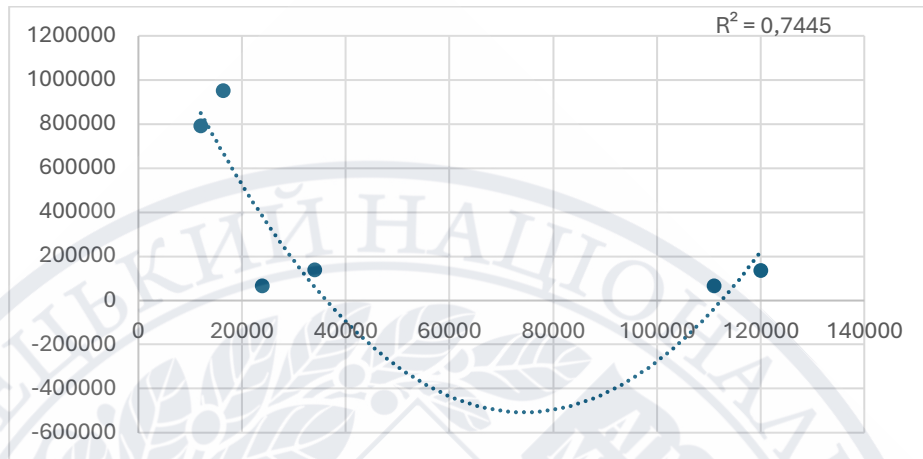


Рисунок 3.8 – Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від величини грошових коштів та їх еквівалентів

Високе значення коефіцієнта детермінації (більше 0,85) свідчить про те, що модель добре пояснює зміни в даних. Проміжні значення (0,4-0,84) означають, що 40-84 % варіації пояснюється моделлю, а інші 60-16 % залишаються нез'ясованими. У випадку з грошовими коштами 74,5 % варіації пояснюється моделлю.

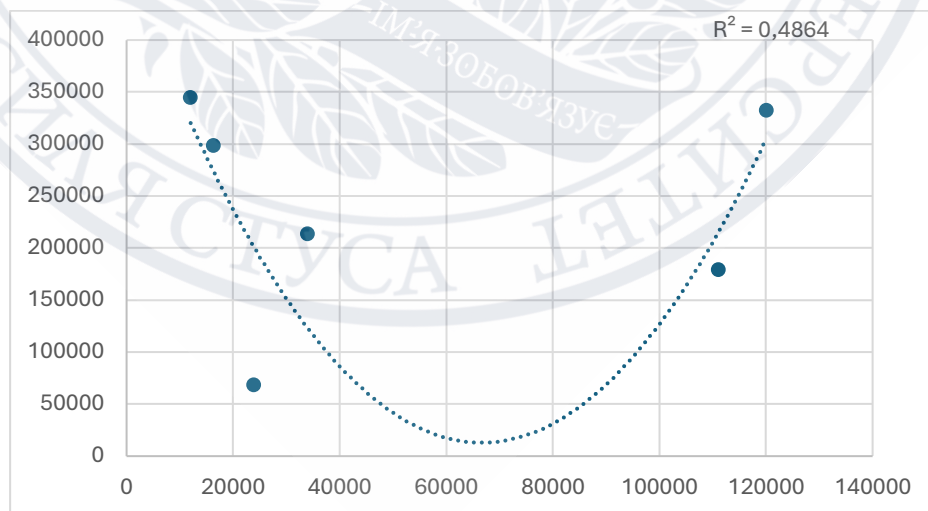


Рисунок 3.9 – Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від величини власного капіталу підприємства

Регресійна модель залежності чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» від власного капіталу свідчить, що 49 % варіації пояснюється моделлю (рис. 3.9).

Отже, коефіцієнт детермінації широко використовується в аналізі регресії для оцінки ефективності моделі та визначає частку дисперсії залежної змінної, яку можна пояснити незалежною змінною й оцінює всю модель на відповідність та достовірність.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що грошові кошти та їх еквіваленти, а також власний капітал підприємства мають помірний вплив на чистий прибуток ТОВ «Розетка. УА».

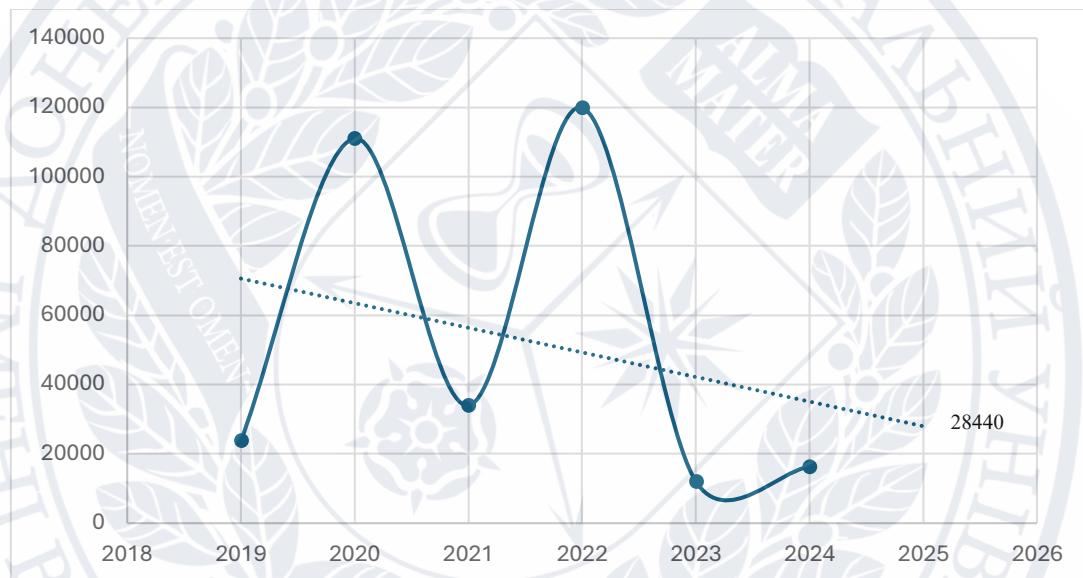


Рисунок 3.10 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» на 1.01.2026 р., тис. грн.

Моделювання ефективності використання ресурсів підприємства дозволяє прогнозувати результати його діяльності та знаходити оптимальні рішення для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. На рис. 3.10 наведено прогнозне значення чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА», що говорить про збільшення фінансового результату у порівнянні з останнім звітним періодом. Це слід оцінити позитивно, проте, враховуючи рівень інфляції, слід зробити висновок, що підприємство має працювати над показниками ефективності діяльності.

Важливим показником ефективності використання ресурсів підприємства є рентабельність реалізованої продукції. За допомогою методу найменших квадратів доцільно представити квадратичний часовий тренд:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 = \sum y, \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 = \sum yt, \\ a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 = \sum yt^2 \end{cases} \quad (3.1)$$

Квадратичний часовий тренд має вигляд: $Y_i = 31,187 - 7,14t + 0,89t^2$.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для прогнозування рентабельності продажів ТОВ «Розетка. УА»

рік	Фактичні рівні загальної рентабельності продажів, Y (%)	Умовні значення часу t	t ₂	Yt	Yt ₂
2019	11,5	1	1	11,5	11,5
2020	13,3	2	4	26,6	53,2
2021	15,3	3	9	45,9	137,7
2022	19,4	4	16	77,6	310,4
2023	18,3	5	25	91,5	457,5
2024	20,4	6	36	122,4	734,4

$$Y_{2025} = 31,187 - 7,14(2+1) + 0,89(2+1)^2 = 31,187 - 21,42 + 13,41 = 23,177$$

$$Y_{2026} = 31,187 - 7,14(2+2) + 0,89(2+2)^2 = 31,187 - 28,56 + 23,84 = 26,467$$

Отже, згідно з прогнозними розрахунками, у наступні роки має відбутися зростання рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Розетка. УА»: до кінця поточного року – на 13,6 % у порівнянні з 2024 роком, у 2026 році – на 14,2 %.

Таким чином, інтегральний підхід дозволяє оцінити загальний рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Використання прогнозування необхідно для розуміння рівня прибутковості компанії, виявлення проблемних зон, коригування стратегії, залучення інвестицій, оцінки ефективності бізнесу, порівняння з конкурентами, планування діяльності та прийняття управлінських рішень.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі магістерської роботи, відповідно до поставлених завдань, розроблений механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства, що містить мету, завдання, суб'єктно-об'єктні відносини, принципи, функції, рівні управління, економічні, соціальні та організаційні групи методів, а також критерії.

Доведено, що механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства є необхідним для забезпечення безперервності його роботи, зокрема платіжно-розрахункових та логістичних потоків, а також підвищення рівня доходності та прибутковості.

Запропоновано напрями підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сфери ритейлу. З'ясовано, що ТОВ «Розетка. УА» показує високий потенціал для виходу за межі внутрішнього ринку завдяки адаптаційним здібностям та має перспективи виходу на ринки Чехії, Словаччини, Словенії, Хорватії, Угорщини.

У третьому розділі виявлено ключові характеристики сучасного ритейлу, зокрема національного. Презентовано майбутні тенденції, зокрема звуження ринку праці, широке застосування AI, поширення віртуальності, мультисенсорний маркетинг.

Детально описано чинники моделювання ефективності використання ресурсів підприємства. Запропоновано алгоритм моделювання ефективності використання ресурсів підприємства.

Доведено існування суттєвого зв'язку між обсягом грошових коштів та їх еквівалентів та чистим прибутком ТОВ «Розетка. УА», а також між величиною власного капіталу та чистим прибутком. Побудовано прогнози для чистого прибутку та рентабельності реалізованої продукції, що допоможе ТОВ «Розетка. УА» оптимізувати ціноутворення, керувати витратами та бюджетуванням, планувати асортимент, підвищити ефективність використання ресурсів та приймати стратегічні бізнес-рішення.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі, відповідно до поставленої мети та завдань, отримано наступні наукові результати:

1. Доведено, що функціонування ресурсів являє собою циклічний процес: надходження ресурсів – виробництво (закупка готових товарів) – реалізація – досягнення мети та повернення ресурсів у вигляді грошових коштів.

2. Зроблено висновок про те, що у науковій літературі на сьогодні відсутній єдиний погляд щодо розуміння поняття «ресурси». Розглянуто сутність та етимологію поняття «ресурси підприємства» та наведено авторське визначення: ресурси підприємства – це фундаментальне поняття економічної теорії, це система матеріальних та нематеріальних компонентів, що забезпечують стабільне функціонування за основними видами діяльності підприємства, формують його ресурсний потенціал та забезпечують отримання на цій основі економічного, соціального та екологічного ефекту.

3. Наведено класифікацію ресурсів підприємства, що включає 13 класифікаційних ознак, виокремлено 8 видів ресурсів підприємства. Представлено класифікацію фінансових, трудових, інвестиційних, інформаційних, матеріальних ресурсів підприємства.

4. Проаналізовано праці вчених щодо розуміння поняття «ресурсний потенціал підприємства» на основі виробничого та маркетингового підходів. З'ясована сутність інструментів, що використовується для аналізу ресурсного потенціалу та виокремлено групи показників ефективності, а саме – результативність, втрати, функціонування, продуктивність.

5. Досліджено дефініцію «ефективність використання ресурсів підприємства» на основі уточнення сутності понять «ефективність», «результативність», «ефект», «результат», «продуктивність», «ресурсна ефективність».

6. Розглянуто сутність поняття «економічна ефективність» на основі результатного, оптимізаційного, витратного, цільового, динамічного підходів, а також підходів з позиції альтернативної вартості, продуктивності факторів виробництва, акценту на потребах.

7. Наведено класифікацію ефективності, ключові ознаки, фактори підвищення ефективності та впливу на економічну ефективність діяльності підприємств, принципи та резерви підвищення ефективності.

8. Представлено сутність управління ресурсами підприємства, наведено показники ефективності використання ресурсів підприємства за 3 групами: загальні показники ефективності використання основних виробничих ресурсів, загальні показники ефективності використання оборотних ресурсів, загальні показники ефективності використання фінансових ресурсів.

9. Зосереджено увагу на ключових показниках ефективності (KPI), які згруповано у 2 групи – фінансові та нефінансові. Наведено функції, принципи, види, цілі використання та алгоритм впровадження KPI.

10. У магістерській роботі здійснено аналіз господарської діяльності українського маркетплейса ТОВ «Розетка. УА». Описано історію розвитку компанії із дати заснування – 2004 року – по сьогоднішній день. Основними видами діяльності ТОВ «Розетка. УА» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Компанія має 3,9 млн доступних до покупки товарів на сайті та 2,5 млн відвідувачів на день.

11. В якості сильних сторін компанії «Розетка. УА» SWOT-аналіз дозволив виокремити високу якість сервісу, унікальність продукції, швидкість доставки в умовах воєнного часу, можливість придбати необхідне в одному місці, високий рівень кваліфікації працівників тощо. Слабкими сторонами ТОВ «Розетка. УА» є високі витрати на постачання та збут, утримання складських потужностей, закриття деяких франчайзингових магазинів, обмежена міжнародна присутність та інші. Розглянуто можливості підприємства завдяки його сильним сторонам, як-то підвищення купівельної

спроможності населення, розширення географії збуту, розвиток технологій тощо. У свою чергу, слабкі сторони диктують загрози діяльності підприємства у результаті нестабільної політичної ситуації, збільшення рівнів інфляції та конкуренції тощо.

12. У роботі виокремлено фактори макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Розетка. УА», а саме: політичні, економічні, технологічні, соціально-культурні. Проаналізовано рівень імпорту компанії, доведено, що найбільший обсяг імпорту припадає на пілососи, фени, телефони, спортивний одяг та взуття.

13. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА» дозволив виявити, що кількість працівників за останні 6 років збільшилась у 5 разів, відбулося суттєве зниження нематеріальних активів. Частка основних засобів в необоротних активах складає 57% в останній звітний період, у той час як у 2019 році величина основних і необоротних активів майже збігалася. Динаміка запасів, дебіторської заборгованості та грошових активів має стрибкоподібний характер, оборотні активи в цілому збільшуються у динаміці. Короткострокові пасиви у 119,2 рази перевищують довгострокові. Частка собівартості в структурі виручки від реалізації продукції зменшується у динаміці, що є позитивним фактом. Валовий прибуток підприємства збільшується, проте операційний прибуток, ЕВІТ та чистий прибуток носять стрибкоподібний характер. У структурі елементів витрат переважають інші операційні витрати. Питомі показники вартості активів у розрахунку на 1 працівника, чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку суттєво зменшились за 6 років.

14. Доведено, що компанія має високий потенціал для виходу на іноземні ринки збуту. З метою оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Розетка. УА» усі показники розділено на 3 групи: рентабельності, ділової активності, фінансової стабільності і ліквідності.

15. Позитивно оцінено тенденції показників фондодіддачі, фондомісткості, рентабельності активів, рентабельності продажів,

рентабельності продукції, поточної ліквідності, швидкої ліквідності, маневреності власного капіталу, швидкості дебіторської заборгованості.

16. Негативно оцінено тенденції показників рентабельності основних фондів, фондоозброєності, рентабельності оборотних активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності операційної діяльності, абсолютної ліквідності, фінансової залежності, концентрації власного капіталу, оборотності оборотних активів, оборотності грошових коштів, швидкості обороту грошових коштів, швидкості обороту запасів, тривалості обороту оборотних коштів.

17. Дослідження дозволило зробити висновок, що ефективне використання ресурсів означає, що їхня величина, перетворена на вартість, визначає здатність підприємства пропонувати продукцію, яка за своєю якістю або за якістю сервісу відрізнятиметься від продукції інших продавців.

18. Розроблений механізм забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства включає мету, завдання, суб'єкт, об'єкт управління, принципи, функції, методи, рівні управління та критерій механізму, а саме належне організаційне, економічне та інформаційне забезпечення функціонування підприємства, безперебійність його роботи, підвищення рівня доходності та прибутковості.

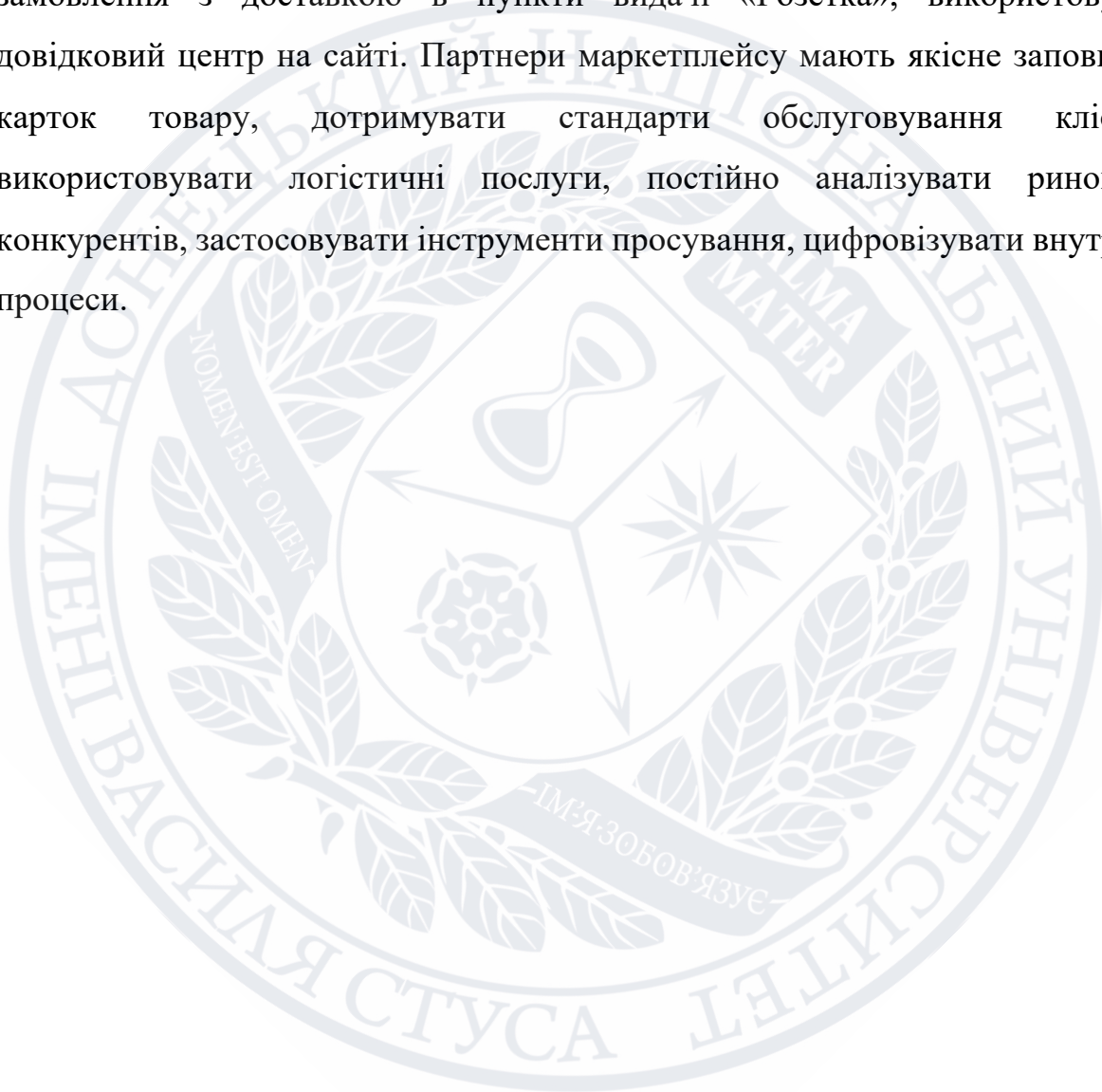
19. Виокремлено ключові характеристики українського ринку ритейлу та світові тренди ритейлу. Доведено, що сьогодні ритейл перетворюється на високотехнологічну та персоналізовану сферу, де інновації формують нові стандарти роботи.

20. Виокремлено чинники ефективності використання ресурсів підприємства: економічна, організаційна, стратегічна, управлінська, системна, технологічна доцільність.

21. Представлено алгоритм моделювання ефективності використання ресурсів підприємства. Виявлено вплив основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості, грошей та власного капіталу на величину прибутку ТОВ

«Розетка. УА». Виконано прогноз чистого прибутку та рентабельності продажів підприємства.

22. Для ефективного використання ресурсів ТОВ «Розетка.УА» доцільно використовувати розширений пошук та фільтри, постійно переглядати відгуки та рейтинги, використовувати програми лояльності та акції, оформлювати замовлення з доставкою в пункти видачі «Розетка», використовувати довідковий центр на сайті. Партнери маркетплейсу мають якісне заповнення карток товару, дотримувати стандарти обслуговування клієнтів, використовувати логістичні послуги, постійно аналізувати ринок та конкурентів, застосовувати інструменти просування, цифровізувати внутрішні процеси.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171-184. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41001>
2. Алексеева-Манько І.С. Класифікація ключових показників результативності за можливістю впливати на них. *Наукові перспективи*. 2022. №11(29). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11\(29\)-102-113](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11(29)-102-113)
3. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
4. Антонюк Т. Rozetka оцінила збитки через війну в понад 100 млн грн. *Forbes Ukraine*. 11.08.2025. URL: <https://forbes.ua/news/rozetka-otsinila-zbitki-cherez-viynu-v-ponad-100-mln-grn-11082025-31885>
5. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-12>
6. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
7. Бабенко М. Чи зросте онлайн-торгівля і куди підуть офлайн-магазини після 2025 року. URL: <https://thepage.ua/ua/news/chastka-onlajn-torgivli-v-ukrayini-u-2025-roci-ta-prognoz-rau>
8. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів у сфері медіа. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.29>

9. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №2. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.021418
10. Вишневецька О. Оцінка ефективності агроінновацій. *Вісник університету «Україна»: Серія «Економія, менеджмент, маркетинг»*. 2023. №8 (35). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-02>
11. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал Economic synergy*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
12. Городянська Л. Парадигма інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4 (55), С. 499-505. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67>
13. Донець О.В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових заходів на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. №4. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.104
14. Жмуденко В. О., Ліщук Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-12>
15. Завора О.М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
16. Заїка Ю.А., Іріх Т.А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. №199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>
17. Затонацька Т.Г., Таюрський І. Формування конкурентної стратегії виходу на нові ринки українських електронних торговельних майданчиків. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №93. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.93-3>

18. Кальченко М.М. Сутність та структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 317-321. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-317-321-kalchenko.pdf>
19. Клочковський О.В., Клочковська В.О., Олійник Л.В.. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>
20. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>
21. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: <http://www.venu-journal.org/download/2021/2/21-Kosteniuk.pdf>
22. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
23. Лобачева І., Даценко Г., Кудирко О. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01>
24. Матвійчук Л., Олійник Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 72. С. 72-94. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5731>
25. Матвійчук Л., Олійник Л. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11,

2023.

С

31-36. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1632>

26. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97)

27. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf

28. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>

29. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 392–399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392

30. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

31. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024. №1. Т.34 (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>

32. Пілявський В. Ресурси та фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №4. Т. 2. С. 195-200.

33. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>

34. Розетка відкрила 33 нові магазини за пів року. *Fixygen*. 11.08.2025. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20250811/rozetka-vidkrila-33-novi-magazini-za-piv-roku.html/>

35. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* 2012. № 30. С. 136–143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/757f66d2-6d5a-472e-be03-d3a21cf05dfc>

36. Соколянська К. Як Розетка трансформувала українську онлайн-торгівлю. *Простір media*. 5.03.2025. URL: <https://prostir.media/motyvatsiya/istoriyi-uspihu/yak-rozetka-transformovala-ukrayinsku-onlajn-torgivlyu/>

37. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

38. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління*. №1(37). 2020. С.126-138. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>

39. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

40. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Клочковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

41. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

42. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

43. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 90-95. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/60dc56f5-377c-48d6-939f-9c8c996ed7cf/content>

44. Ус Ю., Литовченко В. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *БізнесІнформ*. 2024. №6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

45. Франшиза як треба. Офіційний сайт Розетка. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/franchise/>

46. Ходаківський В.М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу. *Економічний простір*. 2025. №201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.234-240>

47. Шапка І.В. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

48. Шашина М. Недзельський А. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>

49. Шеремет О., Левченко В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26>

50. Шерстюк Р., Козловський А. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12 (28). С. 204–213. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>

51. Шуміло О.С., Закордонець К.А., Лисений Є.В. Ключові показники ефективності (КРІ) – вимір успіху підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. №195. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.8-13>

52. Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА». URL: <https://rozetka.report/public.html>

53. Mazur H., Bolhov V., Akhnovska I., Dluhopolskyi O., Kozlovskyi S. The impact of educational development on the countries' competitiveness in the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. P. 140-146. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/140>