

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Тарасов Дмитро Владиславович

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка
Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензентка: канд. техн. наук, доцентка
Бондарчук Ольга Михайлівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф.
Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Тарасову Дмитру Владиславовичу

1. Тема роботи «Ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»
Керівниця теми Нікульнікова Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцентка.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2020–2024 роки.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції; аналіз ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції; обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції.
5. Перелік графічного матеріалу: теоретичне обґрунтування підприємництва у сфері електронної комерції; основні техніко-економічні показники ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.; напрями підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції; прогнозна оцінка зміни основних показників діяльності ТОВ «Розетка. УА» внаслідок впровадження запропонованих заходів.
6. Дата видачі завдання «17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

_____ (підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2026	

Здобувач

_____ (підпис)

Дмитро ТАРАСОВ

Наукова керівниця

_____ (підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»

Кваліфікаційна робота: 94 с., 15 табл., 9 рис., 76 джерела, 4 додатки.

Мета роботи: аналіз ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення на прикладі ТОВ «Розетка. УА».

Об'єкт дослідження: процес розвитку підприємництва у сфері електронної комерції.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади оцінки ефективності розвитку підприємства у сфері електронної комерції та механізми її підвищення.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, порівняння, групування, техніко-економічний аналіз, коефіцієнтний аналіз, детермінований факторний аналіз, розрахунково-аналітичний, табличний і графічний методи.

У роботі узагальнено теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції.

На прикладі ТОВ «Розетка. УА» проаналізовано динаміку показників розвитку, фінансового стану, комерційної ефективності, ресурсної результативності та ділової активності за 2022–2024 рр., що дало змогу виявити зростання масштабів діяльності за одночасної нестійкості чистого прибутку та низького рівня рентабельності. Обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА», реалізація яких забезпечить приріст чистого доходу на 2424029,27 тис. грн, валового прибутку – на 1009637,06 тис. грн, чистого прибутку – на 15861,60 тис. грн, а чистий економічний ефект становитиме 9861,60 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ,
КОМЕРЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	9
1.1 Економічна сутність підприємництва у сфері електронної комерції та особливості його розвитку в сучасних умовах.....	9
1.2 Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка. УА» та особливості його діяльності у сфері електронної комерції.....	35
2.2 Аналіз показників ефективності розвитку підприємства та оцінка результативності його функціонування в умовах електронної комерції.....	46
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	63
3.1 Визначення факторів впливу на ефективність розвитку підприємства у сфері електронної комерції.....	63
3.2 Розробка та економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА».....	80
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації бізнес-процесів, зміною моделей ринкової взаємодії та посиленням ролі електронної комерції у функціонуванні суб'єктів господарювання. Електронна комерція перестала бути лише додатковим каналом збуту товарів і послуг, перетворившись на самостійний простір реалізації підприємницької діяльності, у межах якого формуються доходи, прибуток, конкурентні переваги та нові моделі взаємодії зі споживачами. Для підприємств торговельної сфери ефективний розвиток у цьому сегменті набуває особливого значення, оскільки дозволяє розширювати ринкову присутність, диверсифікувати канали реалізації, оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища.

Питання розвитку підприємництва, електронної комерції та оцінки ефективності діяльності підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених. У вітчизняній економічній літературі проблематика розвитку електронної комерції, цифровізації торговельної діяльності, підвищення ефективності функціонування підприємств та адаптації бізнесу до цифрового середовища знайшла відображення у працях О. Антоненко, Н. Борейко, О. Заяць, О. Лугова та інших учених і практиків. Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, питання підвищення ефективності розвитку конкретних підприємств у сфері електронної комерції потребують подальшого поглиблення, особливо з урахуванням сучасних умов функціонування українського бізнесу, необхідності поєднання комерційної, фінансової та операційної ефективності, а також потреби у практичному обґрунтуванні результативних управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції на прикладі ТОВ «Розетка. УА» та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності підприємництва у сфері електронної комерції та особливостей його розвитку в сучасних умовах;

дослідити методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємства у сфері електронної комерції;

надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Розетка. УА» та здійснити оцінку його сучасного фінансового стану;

проаналізувати показники ефективності розвитку підприємства та результативності його функціонування в умовах електронної комерції;

визначити фактори впливу на ефективність розвитку ТОВ «Розетка. УА» та виявити внутрішні резерви її підвищення;

розробити та економічно обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємництва у сфері електронної комерції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад оцінки ефективності розвитку підприємства у сфері електронної комерції та механізми її підвищення на прикладі ТОВ «Розетка. УА».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретичні методи застосовано для аналізу літературних джерел, узагальнення наукових підходів і формування теоретико-методичної бази дослідження. Методи порівняння, групування та узагальнення використано для вивчення тенденцій розвитку електронної комерції й систематизації факторів впливу. Метод техніко-економічного аналізу застосовано для оцінки діяльності ТОВ «Розетка. УА», а детермінований факторний аналіз – для визначення впливу окремих чинників на зміну валового та чистого прибутку. Розрахунково-аналітичний метод використано для прогнозування показників діяльності підприємства й обґрунтування економічного ефекту від запропонованих заходів,

а табличний і графічний методи – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2020–2024 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі напрями підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» можуть бути використані в діяльності підприємств сфери електронної комерції для вдосконалення асортиментної політики, підвищення результативності роботи з клієнтською базою, оптимізації витратомісткості та прискорення оборотності запасів.

Основні положення та результати дослідження апробовано у процесі підготовки наукових тез/доповідей за тематикою електронної комерції та ефективності розвитку підприємств.

1. Нікульнікова Г. В., Тарасов Д. В. *Управлінські інструменти підвищення ефективності розвитку підприємств електронної комерції. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах сучасних глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Ізмаїл, 2026. С. 19-21.

2. Нікульнікова Г. В., Тарасов Д. В. *Цифрові інструменти масштабування бізнесу в системі електронної комерції. Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIV Міжнар. наук.-техн. Конф., Кривий Ріг, 2026. С. 301

Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи налічує 94 сторінки друкованого тексту, у тому числі: 15 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 76 найменувань на 8 сторінках, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

1.1 Економічна сутність підприємництва у сфері електронної комерції та особливості його розвитку в сучасних умовах

Підприємництво в сучасній економічній системі доцільно розглядати не лише як форму самостійної господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку, а насамперед як важливу економічну категорію, через яку реалізуються процеси мобілізації ресурсів, створення нової вартості, упровадження інновацій та забезпечення ринкової динаміки. Його зміст виявляється у здатності суб'єкта господарювання поєднувати фактори виробництва, приймати рішення в умовах невизначеності, брати на себе економічний ризик і формувати нові можливості для задоволення суспільних потреб. Саме тому підприємництво посідає центральне місце в механізмі функціонування ринкової економіки, оскільки забезпечує постійне оновлення господарських зв'язків, прискорює структурні зміни та сприяє формуванню конкурентного середовища.

Економічна сутність підприємництва найбільш повно розкривається через його функціональне призначення у відтворювальному процесі [33]. Воно виступає не пасивною реакцією на ринкову кон'юнктуру, а активною формою економічної ініціативи, у межах якої створюються нові продукти, розвиваються канали збуту, удосконалюються способи організації праці та підвищується ефективність використання наявних ресурсів. Підприємницька діяльність генерує додану вартість, забезпечує циркуляцію капіталу, стимулює інвестиційну активність і, що особливо важливо, формує передумови для технологічного оновлення економіки. У цьому аспекті підприємництво є

важливим чинником не лише мікроекономічного зростання окремого суб'єкта господарювання, а й макроекономічної стабільності загалом.

У ринковій економіці роль підприємництва визначається його здатністю забезпечувати гнучкість економічної системи та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. За умов посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і трансформації поведінки споживачів саме підприємницький сектор швидше за інші реагує на нові запити ринку, пропонує інноваційні рішення та впроваджує сучасні форми взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому підприємництво стає не тільки джерелом зайнятості та прибутку, а й важливим інститутом економічного розвитку, який підтримує конкурентоспроможність національної економіки, сприяє диверсифікації видів діяльності та активізує процеси комерціалізації знань [34].

Важливим проявом економічної природи підприємництва є його здатність поєднувати економічну доцільність і інноваційний пошук. Суб'єкт підприємницької діяльності діє не лише з метою одержання доходу, а й у межах постійного пошуку нових способів створення споживчої цінності. У результаті підприємництво стає механізмом виявлення незадоволеного попиту, освоєння нових ринкових ніш, формування сучасних форматів обслуговування та розвитку нових бізнес-моделей. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації економіки, коли швидкість змін, технологічна гнучкість і здатність до масштабування визначають ринкові позиції підприємства значно більшою мірою, ніж у традиційних формах господарювання.

Підприємництво також має вагоме соціально-економічне значення, оскільки безпосередньо пов'язане зі створенням робочих місць, підвищенням доходів населення, стимулюванням ділової активності та розвитком конкурентного середовища. У цьому контексті його слід розглядати як один із ключових механізмів суспільного відтворення, що забезпечує не лише індивідуальний економічний результат, а й формує ширший ефект для господарської системи. Активізація підприємництва сприяє зростанню податкових надходжень, посиленню ринкової конкуренції, поширенню

інноваційних рішень і підвищенню якості товарів та послуг. Відтак підприємницька діяльність виступає не просто окремим видом економічної активності, а важливим інструментом структурної модернізації економіки [18].

Узагальнення економічного змісту підприємництва та його функціонального призначення в ринковій системі доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.1).

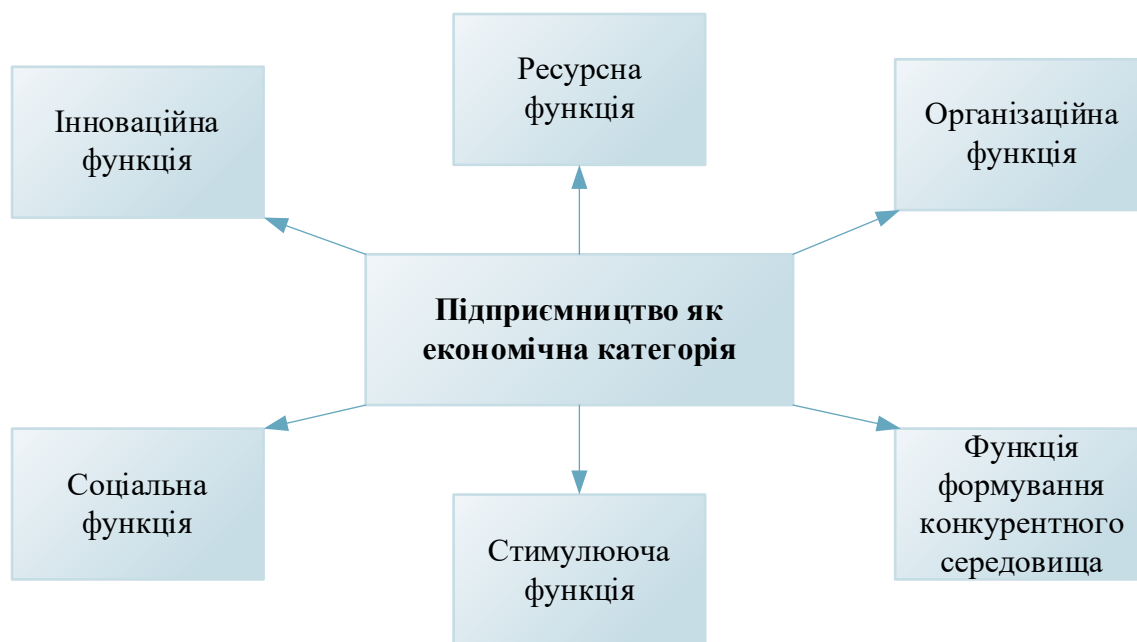


Рисунок 1.1 – Основні функції підприємництва як економічної категорії

Джерело: сформовано автором на основі [8, 18, 55]

Як видно з рис. 1.1, підприємництво виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, сукупна реалізація яких забезпечує його визначальну роль у формуванні конкурентного середовища та економічному розвитку.

Підприємництво як економічна категорія відображає складну систему відносин, що виникають у процесі організації, ведення та розвитку господарської діяльності на засадах ініціативності, ризику, інноваційності та відповідальності за кінцевий результат. Його роль у розвитку ринкової економіки полягає у забезпеченні економічної динаміки, підвищенні ефективності використання ресурсів, формуванні конкурентних переваг і створенні умов для довгострокового зростання. Саме таке розуміння підприємництва створює

необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого розгляду його специфічної форми реалізації у цифровому середовищі, якою виступає електронна комерція.

Електронна комерція в сучасних умовах перетворилася на одну з найбільш динамічних форм реалізації підприємницької діяльності, оскільки поєднує ринкові механізми господарювання з можливостями цифрових технологій. Її поширення пов'язане не лише з технологічним прогресом, а й зі зміною логіки ведення бізнесу, коли комунікація зі споживачем, просування продукції, укладання угод, здійснення платежів і післяпродажне обслуговування дедалі більше переходять у віртуальне середовище. Саме тому електронну комерцію доцільно розглядати як специфічний сегмент сучасної економіки, у межах якого підприємницька активність реалізується через електронні канали взаємодії та цифрові платформи [55, с. 8].

Зміст електронної комерції розкривається через сукупність економічних відносин, що виникають у процесі купівлі-продажу товарів і послуг із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. На відміну від традиційних форм торгівлі, вона базується на дистанційній взаємодії між продавцем і покупцем, цифровому обміні даними, автоматизації транзакцій та широкому використанні онлайн-інструментів для організації бізнес-процесів. Це дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати, розширити географію продажів, прискорити обслуговування клієнтів і забезпечити більш високий рівень адаптації бізнесу до змін споживчого попиту.

Наукове осмислення електронної комерції демонструє наявність різних підходів до трактування цієї категорії. В одних дослідженнях вона розглядається переважно як форма електронного здійснення комерційних операцій, в інших – як інструмент цифрової трансформації бізнесу, а в ширшому розумінні – як важлива складова нової моделі господарювання, що функціонує в межах цифрової економіки. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, спільним для більшості підходів є визнання того, що електронна комерція не зводиться виключно до технічного способу продажу товарів через Інтернет. Її зміст є значно ширшим, оскільки вона охоплює комплекс відносин, пов'язаних із

формуванням попиту, інформаційною взаємодією, платіжними механізмами, організацією доставки, цифровим маркетингом і підтримкою клієнтського досвіду.

У структурі цифрової економіки електронна комерція посідає особливе місце, оскільки є однією з найбільш прикладних і водночас наймасовіших форм використання цифрових технологій у господарській діяльності. Саме в цій сфері найчіткіше проявляється взаємозв'язок між технологічним розвитком і комерційною результативністю [40, 48]. Використання електронних платформ, маркетингових, CRM-систем, цифрових платіжних сервісів, інструментів веб-аналітики та автоматизованих логістичних рішень формує нові можливості для масштабування бізнесу та підвищення ефективності його функціонування. Тому електронна комерція виступає не периферійним елементом цифрової економіки, а одним із її ключових практичних вимірів.

Для теоретичної чіткості важливо відмежовувати поняття електронної комерції від суміжних категорій, які часто вживаються як тотожні, хоча фактично мають різний зміст. Електронний бізнес є ширшим поняттям, адже охоплює весь спектр цифрових бізнес-процесів підприємства, включаючи внутрішнє управління, комунікацію з партнерами, логістику, маркетинг, обробку даних і фінансові операції. Електронна комерція в цьому контексті виступає складовою електронного бізнесу, що безпосередньо пов'язана з комерційними транзакціями та цифровою реалізацією товарів і послуг. Водночас онлайн-торгівля є ще вузьчим поняттям, оскільки акцентує увагу насамперед на процесі продажу через мережу Інтернет, тоді як електронна комерція охоплює ширший комплекс перед- і післяпродажних взаємодій. Цифрове підприємництво, своєю чергою, пов'язане не лише з продажем у цифровому середовищі, а й із побудовою цілком нових бізнес-моделей, заснованих на використанні цифрових активів, платформ і технологічних рішень [30, с. 49].

Саме тому електронна комерція як сучасна форма реалізації підприємницької діяльності має подвійний економічний зміст. З одного боку, вона виступає інструментом продажу та організації ринкової взаємодії у

віртуальному середовищі, а з іншого – є механізмом трансформації самої логіки підприємництва, що змінює підходи до управління клієнтами, конкурентної боротьби, маркетингової політики та оцінки результативності бізнесу. Її розвиток супроводжується переходом від традиційних каналів збуту до багатоканальних моделей взаємодії, зростанням ролі персоналізації пропозиції, підвищенням значення цифрової довіри та переорієнтацією підприємств на більш гнучкі способи реагування на ринкові зміни [19].

Для більш чіткого розуміння місця електронної комерції в системі цифрової економіки та її співвідношення із суміжними категоріями доцільно використати схематичне представлення (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Співвідношення електронної комерції із суміжними формами цифрової підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [24, 40, 57]

Отже, електронна комерція є не просто окремим різновидом торговельної діяльності, а сучасною формою підприємництва, що функціонує в цифровому просторі та формує нові умови ведення бізнесу. Її зміст визначається поєднанням комерційної мети, цифрових технологій, платформеної взаємодії та орієнтації на

ефективне задоволення споживчого попиту. Розуміння місця електронної комерції у структурі цифрової економіки та її відмінностей від суміжних понять є необхідним теоретичним підґрунтям для подальшого дослідження економічної сутності підприємництва у цій сфері та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його розвитку.

Економічна сутність підприємництва у сфері електронної комерції формується на перетині загальних засад підприємницької діяльності та специфіки цифрового середовища, у межах якого відбуваються створення, просування, обмін і реалізація товарів та послуг. Якщо традиційне підприємництво ґрунтується на поєднанні ресурсів, організації господарських процесів і прийнятті ризику задля отримання прибутку, то в електронній комерції ці процеси набувають нових форм, що визначаються використанням цифрових технологій, онлайн-каналів взаємодії зі споживачами, платформених рішень і даних як важливого економічного ресурсу. У цьому контексті підприємництво у сфері електронної комерції доцільно розглядати як особливу форму господарської ініціативи, що реалізується в цифровому просторі та спрямована на створення споживчої цінності, задоволення попиту й отримання економічного результату через використання електронних інструментів ведення бізнесу [60, с. 305].

Його економічний зміст визначається не лише фактом здійснення купівлі-продажу через мережу Інтернет, а значно ширшим комплексом відносин, пов'язаних із цифровою організацією підприємницької діяльності. У такому середовищі змінюється сама логіка формування бізнес-моделі, оскільки значна частина вартості створюється не через фізичну присутність продавця на ринку, а через ефективне використання цифрової інфраструктури, аналітики даних, онлайн-комунікацій, автоматизованих сервісів і швидкої адаптації до поведінки споживача. Саме тому підприємництво у сфері електронної комерції слід тлумачити як систему економічних відносин, у межах яких підприємець забезпечує поєднання цифрових ресурсів, організаційних рішень та ринкових

механізмів з метою досягнення стабільного розвитку й комерційної ефективності.

Для більш наочного розкриття економічного змісту підприємництва у сфері електронної комерції доцільно використати схематичне представлення його ключових складових (рис. 1.3).

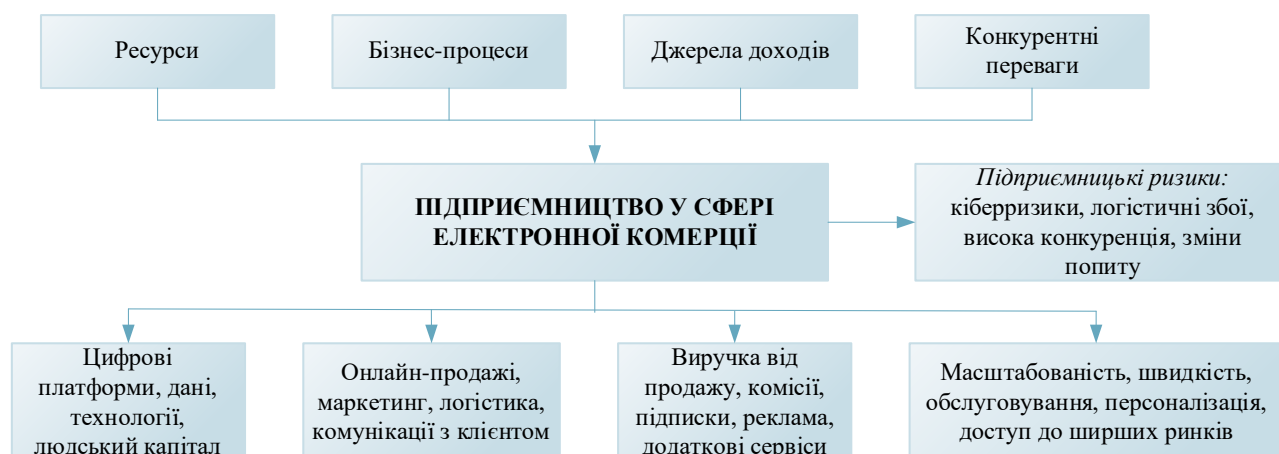


Рисунок 1.3 – Економічний зміст підприємництва у сфері електронної комерції

Джерело: сформовано автором на основі [1, 8, 18]

Як видно з рис. 1.3, економічна сутність підприємництва у сфері електронної комерції розкривається через взаємозв'язок ресурсної бази, цифрових бізнес-процесів, джерел формування доходів, конкурентних переваг і ризиків, які супроводжують функціонування підприємства в онлайн-середовищі. Такий підхід дає змогу розглядати електронну комерцію не як окремий канал реалізації, а як цілісну систему створення та привласнення економічної цінності.

Важливою рисою підприємництва у сфері електронної комерції є специфічний склад ресурсів, що забезпечують його функціонування та розвиток. У традиційній підприємницькій діяльності визначальну роль відіграють матеріальні активи, виробничі потужності, запаси та фізична інфраструктура. Натомість у сфері електронної комерції дедалі більшого значення набувають нематеріальні та цифрові ресурси, серед яких особливе місце посідають інформаційні технології, програмні рішення, бази даних, цифрові платформи, клієнтська база, канали онлайн-комунікації та людський капітал, здатний

забезпечувати розробку, адміністрування й просування цифрового продукту. У результаті структура ресурсного забезпечення такого підприємництва змінюється на користь інтелектуальних, інформаційних і технологічних компонентів, що безпосередньо впливає на характер формування вартості.

Не менш важливим є процесний аспект, оскільки підприємництво у сфері електронної комерції охоплює не лише реалізацію товарів або послуг через цифрові канали, а весь комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують рух споживчої цінності від продавця до покупця. У цифровому середовищі створення вартості відбувається через поєднання маркетингових інструментів, електронних платіжних рішень, логістичної координації, персоналізованої комунікації, автоматизації обслуговування клієнтів і постійного аналізу поведінки споживачів [31]. Це означає, що результативність підприємництва тут безпосередньо залежить не стільки від масштабу фізичної присутності на ринку, скільки від здатності інтегрувати цифрові процеси у єдину ефективну бізнес-систему.

Особливості електронної комерції визначають і специфіку формування доходів. Якщо у традиційній торгівлі джерелом виручки переважно є безпосередній продаж товарів чи послуг, то в електронному середовищі доходи можуть мати більш диверсифікований характер. Поряд із класичною виручкою від реалізації продукції, підприємство може отримувати дохід завдяки комісійним платежам, партнерським програмам, підпискам, рекламі, монетизації цифрового контенту, платним сервісам або використанню платформеної моделі взаємодії. Це свідчить про те, що підприємництво у сфері електронної комерції ґрунтується на більш гнучких механізмах комерціалізації бізнес-активності, що розширює можливості для масштабування діяльності та адаптації до змін ринкового попиту.

Суттєвою ознакою економічної природи підприємництва у сфері електронної комерції є формування специфічних конкурентних переваг. У цифровому середовищі підприємство здатне забезпечувати швидший вихід на ринок, ширше охоплення цільової аудиторії, зниження трансакційних витрат,

персоналізацію торговельної пропозиції та оперативніше реагування на зміни споживчих переваг. На відміну від традиційного формату діяльності, де важливе значення мають місце розташування, фізична інфраструктура та обмеження просторового характеру, електронна комерція створює умови для доступу до ширших ринків, гнучкого управління асортиментом і більш ефективної взаємодії зі споживачами. Конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не масштабом його матеріальних ресурсів, а якістю цифрових рішень, швидкістю бізнес-процесів і здатністю формувати позитивний клієнтський досвід [12, 64].

Разом із тим економічна сутність підприємництва у сфері електронної комерції не може бути повно розкрита без урахування ризикової складової. Підприємницька діяльність у цифровому середовищі супроводжується специфічними ризиками, які істотно впливають на її результативність і стійкість. До них належать кіберзагрози, порушення безпеки даних, технічні збої в роботі платформ, перебої в логістиці, залежність від цифрових каналів просування, посилення глобальної конкуренції та висока чутливість до змін споживчої поведінки. Крім того, швидкість трансформації цифрового середовища змушує підприємства постійно оновлювати технологічні рішення, адаптувати бізнес-модель і переглядати механізми утримання клієнтів. Це означає, що ризик у сфері електронної комерції має не лише фінансовий, а й технологічний, ринковий та репутаційний характер.

З огляду на зазначене, підприємництво у сфері електронної комерції доцільно розглядати як динамічну систему створення економічної цінності, у межах якої досягнення результату ґрунтується на ефективному поєднанні цифрових ресурсів, сучасних бізнес-процесів, інноваційних каналів монетизації, ринкової адаптивності та здатності керувати ризиками. Його економічна сутність полягає в тому, що підприємець не лише організовує процес реалізації товарів чи послуг через електронні канали, а формує нову модель господарювання, орієнтовану на масштабованість, гнучкість, клієнтоцентричність і технологічну ефективність. Саме ця обставина дозволяє розглядати розвиток підприємництва

у сфері електронної комерції як важливий чинник підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання в умовах цифрової трансформації економіки.

Сучасний етап розвитку підприємництва у сфері електронної комерції характеризується не просто поширенням цифрових технологій у торговельній діяльності, а глибокою трансформацією самого механізму ринкової взаємодії [53]. Якщо раніше використання мережі Інтернет сприймалося переважно як додатковий канал продажу, то нині електронна комерція дедалі частіше виступає самостійним середовищем створення, просування та реалізації товарів і послуг. У цих умовах підприємницька діяльність набуває нових рис, оскільки її ефективність визначається вже не лише обсягами продажу, а й швидкістю цифрової адаптації, якістю онлайн-комунікації, здатністю працювати з даними та підтримувати безперервний контакт із цільовою аудиторією.

Однією з найбільш помітних ознак сучасного розвитку електронної комерції є зростаючий вплив цифровізації економіки на всі стадії підприємницького процесу. Цифрове середовище змінює способи взаємодії між продавцем і покупцем, модифікує інструменти просування товару, прискорює обіг інформації та істотно розширює можливості доступу до ринку. Унаслідок цього підприємництво у сфері e-commerce формується як більш гнучка й динамічна система, здатна швидше реагувати на коливання попиту, тестувати нові формати продажу та переорієнтовуватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме цифровізація забезпечує перехід від традиційних моделей господарювання до таких, у яких перевагу отримують швидкість, аналітичність, масштабованість і персоналізований підхід до споживача.

Відчутний вплив на розвиток e-commerce справляє поширення маркетплейсів, які поступово перетворилися на один із центральних форматів організації онлайн-торгівлі. Їх значення полягає в тому, що вони об'єднують значну кількість продавців і покупців у межах єдиного цифрового простору, спрощують вихід на ринок та водночас посилюють конкуренцію. Для підприємця маркетплейс відкриває можливість швидкого доступу до широкої

аудиторії без необхідності значних витрат на створення власної інфраструктури збуту [29, с. 101]. Проте одночасно він підвищує залежність від зовнішньої платформи, її правил, алгоритмів ранжування, комісійної політики та стандартів обслуговування. Таким чином, розвиток маркетплейсів є одним із проявів платформізації підприємницької діяльності, що формує нові умови конкурентної боротьби в електронній комерції.

Українські умови розвитку підприємництва у сфері електронної комерції мають власну специфіку, яка визначається поєднанням процесів цифрової модернізації та дії воєнних чинників. Повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру попиту, поведінку споживачів, географію продажів, логістику та загальну передбачуваність господарського середовища. За цих обставин онлайн-канали збуту для багатьох підприємств стали не лише альтернативою, а необхідною умовою збереження присутності на ринку. Електронна комерція в Україні фактично виконує адаптаційну функцію, дозволяючи суб'єктам господарювання підтримувати діяльність навіть у ситуації обмеження офлайн-взаємодії, регіональної нестабільності чи перебоїв у традиційних ланцюгах постачання.

Разом із тим воєнні виклики не лише створили нові ризики, а й прискорили переосмислення підприємницьких підходів до організації збуту та комунікації з клієнтами. Підприємства змушені діяти в умовах підвищеної невизначеності, що посилює роль оперативності, гнучкості, технологічної надійності та диверсифікації каналів реалізації. Саме тому сучасний розвиток електронної комерції в Україні супроводжується не просто кількісним збільшенням онлайн-продажів, а якісною зміною управлінської логіки, за якої цифровий канал дедалі частіше стає системоутворюючим елементом підприємницької моделі.

Для узагальнення сучасних умов розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та напрямів його наукового осмислення доцільно подати відповідну схему (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Сучасні умови розвитку підприємництва у сфері електронної комерції та наукові підходи до його дослідження

Джерело: сформовано автором на основі [8, 18, 33]

Після рисунка доцільно зазначити, що розвиток підприємництва у сфері електронної комерції в сучасних умовах визначається поєднанням цифрових, поведінкових, інфраструктурних і зовнішньоекономічних чинників, які в сукупності формують нову конфігурацію господарської діяльності в онлайн-середовищі.

Наукове дослідження підприємництва у сфері електронної комерції характеризується міждисциплінарністю, що зумовлено складністю самого об'єкта вивчення. Електронна комерція одночасно виступає економічним, управлінським, маркетинговим і технологічним явищем, а тому її аналіз не може бути обмежений межами одного підходу. У сучасній науковій літературі простежується прагнення не лише визначити сутність електронної комерції як форми підприємницької діяльності, а й з'ясувати механізми її функціонування, чинники результативності, специфіку взаємодії зі споживачем та можливості формування конкурентних переваг у цифровому середовищі. Саме це зумовлює існування кількох відносно самостійних, але взаємопов'язаних підходів до її дослідження.

У межах теоретичного підходу основна увага зосереджується на змістовому осмисленні електронної комерції, визначенні її місця в системі сучасних економічних відносин та уточненні категоріального апарату [34]. Представники цього напрямку акцентують увагу на тому, що електронну комерцію не слід ототожнювати виключно з онлайн-торгівлею, оскільки її зміст охоплює значно ширший спектр економічних зв'язків, що виникають у цифровому середовищі. У межах такого бачення ключовими стають питання співвідношення понять «електронна комерція», «електронний бізнес», «цифрове підприємництво», «платформена економіка», а також визначення тих рис, які дозволяють трактувати e-commerce як окрему форму реалізації підприємницької активності. Теоретичний підхід має фундаментальне значення, оскільки саме він формує понятійне підґрунтя для подальшого аналізу функцій, механізмів розвитку та критеріїв оцінки ефективності.

Сучасна наукова думка розглядає підприємництво у сфері електронної комерції як багатовимірне явище, що потребує комплексного дослідження. Саме поєднання теоретичного, управлінського, маркетингового та результативно-орієнтованого підходів створює належне підґрунтя для глибокого аналізу сутності цього виду підприємницької діяльності, особливостей його функціонування та можливостей підвищення ефективності в сучасних умовах.

Такий підхід є найбільш доцільним і для подальшого дослідження обраної теми, оскільки дозволяє поєднати теоретичне осмислення проблеми з практичними аспектами її вирішення.

Підприємництво у сфері електронної комерції є складним і багатовимірним економічним явищем, розвиток якого визначається поєднанням загальних закономірностей підприємницької діяльності та специфічних характеристик цифрового середовища. Його сучасне функціонування пов'язане зі зміною моделей споживання, поширенням платформених рішень, зростанням ролі цифрових комунікацій, логістичних і платіжних сервісів, а також необхідністю швидкої адаптації до нестабільних зовнішніх умов. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що дослідження електронної комерції потребує комплексного бачення, у межах якого поєднуються теоретичний, управлінський, маркетинговий і результативний аспекти. Саме така багатокомпонентна природа підприємництва у сфері e-commerce зумовлює необхідність подальшого переходу від загальнотеоретичного осмислення проблеми до розробки методичних підходів щодо аналізу й оцінки ефективності його розвитку, що і становитиме предмет розгляду в наступному підпункті кваліфікаційної роботи.

1.2 Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції

Дослідження ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції потребує чіткого методичного підґрунтя, оскільки сама результативність функціонування e-commerce-підприємства формується під впливом широкого кола взаємопов'язаних економічних, організаційних, маркетингових і технологічних чинників. У цифровому середовищі недостатньо оцінювати діяльність підприємства лише за традиційними фінансовими результатами, оскільки успішність розвитку визначається також здатністю

залучати й утримувати клієнтів, швидко адаптувати бізнес-процеси, забезпечувати стабільність електронних каналів збуту та створювати конкурентні переваги на основі цифрових інструментів. Саме тому методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції мають спиратися на розширене розуміння категорії ефективності, яке охоплює не лише економічний результат, а й якість організації процесів, рівень ринкової взаємодії та довгострокову результативність розвитку.

У найбільш загальному розумінні ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції доцільно трактувати як співвідношення між досягнутими результатами функціонування підприємства в цифровому середовищі та ресурсами, що були залучені для їх забезпечення [19]. Проте в межах e-commerce така інтерпретація потребує уточнення, оскільки цифрове підприємництво створює результат не лише у формі доходу чи прибутку, а й у вигляді зростання клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду, прискорення обороту інформації, покращення клієнтського досвіду та вдосконалення процесної архітектури підприємства. Отже, ефективність у цій сфері має багатовимірний характер і повинна аналізуватися через поєднання кількісних і якісних параметрів, що відображають як безпосередній економічний ефект, так і потенціал подальшого розвитку.

Для більш чіткого розуміння змісту ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції доцільно подати її основні складові у вигляді схеми (рис. 1.5).

Як показано на рис. 1.5, ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції формується на перетині економічної, комерційної, маркетингової та організаційної складових, кожна з яких відображає окремий зріз результативності функціонування підприємства у цифровому середовищі.



Рисунок 1.5 – Складові ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції

Джерело: сформовано автором на основі [5, 19, 27, 47]

Економічна ефективність відображає фінансові результати діяльності підприємства та характеризує рівень віддачі від використаних ресурсів. Вона проявляється у зростанні доходу, прибутку, рентабельності, прискоренні оборотності активів, оптимізації витрат і загальному покращенні фінансового стану суб'єкта господарювання. У контексті електронної комерції економічна ефективність набуває особливого значення, оскільки цифрові канали збуту нерідко потребують значних початкових вкладень у технології, маркетинг, логістичні рішення та підтримку платіжної інфраструктури. Саме тому одним із ключових завдань аналізу є визначення того, наскільки такі витрати трансформуються у фінансовий результат і чи забезпечують вони стійку позитивну динаміку розвитку підприємства [43, с. 75].

Комерційна ефективність пов'язана безпосередньо з результативністю торговельної діяльності в електронному середовищі. Вона виявляється через обсяги онлайн-продажів, рівень конверсії відвідувачів у покупців, середній чек, частоту повторних замовлень, широту ринкового охоплення та швидкість реалізації товарної пропозиції. На відміну від суто економічного підходу, який фокусується на кінцевому фінансовому результаті, комерційна ефективність дозволяє оцінити дієвість самого механізму продажу. У сфері електронної комерції це особливо важливо, оскільки навіть за стабільних доходів підприємство може втрачати ринкові позиції через зниження конверсії, падіння

попиту на окремі товарні групи чи недостатню ефективність каналів залучення аудиторії.

Маркетингова ефективність характеризує результативність взаємодії підприємства з цільовою аудиторією та відображає здатність бізнесу формувати попит, підтримувати інтерес до бренду й утримувати клієнтів у цифровому просторі. У сучасній електронній комерції маркетинг уже не виконує допоміжну функцію, а перетворюється на один із ключових факторів комерційного успіху. Саме тому оцінювання маркетингової ефективності передбачає аналіз таких параметрів, як трафік, вартість залучення клієнта, результативність рекламних кампаній, повернення маркетингових інвестицій, рівень утримання покупців, лояльність і повторна активність споживачів. Для e-commerce-підприємства маркетингова ефективність є не менш важливою, ніж фінансова, оскільки вона визначає перспективи масштабування та довгострокового зростання [67, 68].

Організаційна ефективність відображає якість побудови внутрішніх бізнес-процесів і здатність підприємства забезпечувати безперервне функціонування електронної комерції в умовах мінливого середовища. У цьому випадку йдеться про швидкість обробки замовлень, узгодженість логістики, надійність електронних платіжних рішень, рівень сервісу, оперативність реагування на запити клієнтів, гнучкість управлінських рішень і здатність інтегрувати нові цифрові інструменти у діяльність підприємства. Саме організаційна ефективність часто стає тим чинником, який визначає, чи зможе підприємство зберегти конкурентоспроможність в умовах посилення ринкової динаміки та зростання вимог споживачів.

З огляду на багатовимірність ефективності, методичні підходи до її оцінювання також не можуть бути однорідними. У науковій і прикладній практиці до аналізу результативності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції найчастіше застосовують кілька взаємодоповнювальних підходів, кожен з яких дозволяє дослідити окремий аспект функціонування підприємства. Один із них орієнтований на кінцеві результати діяльності та передбачає оцінювання фінансових і комерційних показників, що

характеризують рівень дохідності, прибутковості та ринкової активності. Інший підхід зосереджується на процесному вимірі, коли увага акцентується на швидкості, узгодженості та результативності окремих бізнес-процесів, пов'язаних із продажем, оплатою, логістикою, комунікацією та обслуговуванням клієнтів.

Окремого значення набуває маркетинговий підхід, у межах якого ефективність розвитку підприємства оцінюється через результативність комунікації зі споживачами, поведінку онлайн-аудиторії, якість цифрової присутності бренду та віддачу від просування [21, с. 61]. Поряд із цим дедалі більшого поширення набуває комплексний підхід, який передбачає інтегровану оцінку фінансових, комерційних, маркетингових і організаційних параметрів. Саме такий підхід є найбільш доцільним для підприємств у сфері електронної комерції, оскільки дозволяє врахувати специфіку цифрового середовища, де фінансовий результат часто є похідним від якості процесів, маркетингової взаємодії та технологічної стабільності.

Для систематизації основних методичних підходів до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції доцільно використати рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції

Джерело: сформовано автором на основі [3, 12, 24, 25]

Як видно з рис. 1.6, у дослідженні ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції доцільно поєднувати результативний, процесний, маркетинговий і комплексний підходи, оскільки кожен із них фіксує різні сторони функціонування підприємства в цифровому середовищі.

Об'єктами аналізу в такому випадку виступають не лише традиційні економічні результати діяльності підприємства, а й параметри, що характеризують саму логіку його розвитку. До них належать показники обсягів продажу, доходу, прибутку, витратності, рентабельності та оборотності; характеристики клієнтської активності, зокрема конверсія, середній чек, повторні покупки, рівень утримання споживачів; індикатори маркетингової результативності, серед яких трафік, вартість залучення клієнта, ефективність рекламних вкладень і рівень залучення аудиторії; а також параметри організаційної якості, пов'язані з логістикою, швидкістю обслуговування, стабільністю цифрових сервісів і здатністю підприємства масштабувати бізнес-модель. Таким чином, аналіз ефективності розвитку e-commerce-підприємництва має ґрунтуватися на системному баченні, яке дозволяє поєднати короткострокові результати з довгостроковими умовами забезпечення конкурентоспроможності.

Методичні основи аналізу й оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції мають спиратися на розуміння багатовимірної природи результативності цифрового бізнесу. У цій сфері ефективність не може зводитися виключно до фінансового результату, оскільки вона формується під впливом комерційної активності, маркетингової взаємодії та організаційної спроможності підприємства функціонувати в умовах високої ринкової мінливості. Саме тому подальший розгляд системи показників, критеріїв і факторів впливу на ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції є логічним продовженням цього підходу та необхідною умовою для формування обґрунтованої аналітичної бази дослідження.

Оцінка ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції потребує формування цілісної системи показників, яка б дозволяла відобразити не лише поточні результати діяльності підприємства, а й глибші

характеристики його ринкової позиції, адаптивності та потенціалу подальшого зростання. У цифровому середовищі результативність бізнесу формується під впливом багатьох взаємопов'язаних процесів, тому її неможливо адекватно визначити на основі одного чи кількох узагальнених індикаторів. Саме тому аналітичний підхід до оцінювання розвитку e-commerce-підприємства має ґрунтуватися на системному поєднанні кількісних і якісних параметрів, що характеризують фінансовий стан, комерційну активність, маркетингову віддачу, організаційну спроможність та стійкість функціонування підприємства в цифровому середовищі.

Система показників ефективності повинна бути побудована так, щоб вона давала можливість не лише фіксувати досягнутий результат, а й виявляти причини його формування, оцінювати динаміку змін та встановлювати внутрішні резерви підвищення результативності. З огляду на це доцільно виходити з того, що показники розвитку підприємництва у сфері електронної комерції мають відображати різні сторони функціонування бізнесу: ресурсну, процесну, результативну, поведінкову та стратегічну. Такий підхід дозволяє перейти від поверхового опису стану підприємства до глибшого аналізу механізмів, через які формується його економічна ефективність.

Передусім важливе місце в системі оцінювання посідають фінансово-економічні показники, оскільки саме вони дають змогу встановити, наскільки електронна комерція забезпечує підприємству реальний економічний ефект. До цієї групи доцільно відносити обсяг чистого доходу від реалізації, валовий і чистий прибуток, рівень рентабельності продажів, рентабельність активів, співвідношення витрат і доходів, оборотність оборотних активів, продуктивність використання ресурсів, а також темпи приросту основних фінансових результатів. Ці показники відображають загальну фінансову віддачу від функціонування підприємства в цифровому середовищі та дозволяють оцінити, чи забезпечує обрана модель розвитку стійке економічне зростання.

Разом із тим для підприємства, що працює у сфері електронної комерції, самих фінансових індикаторів недостатньо, оскільки вони відображають уже

підсумковий результат, але не дають повного уявлення про процеси, що його формують. Саме тому важливого значення набувають комерційні показники, які характеризують безпосередню результативність онлайн-продажів. У цьому випадку йдеться про обсяги реалізації через електронні канали, кількість замовлень, середній чек, частку повторних покупок, рівень конверсії, глибину асортиментної реалізації, тривалість циклу покупки та частку електронної комерції в загальному обсязі продажів підприємства. Саме ці параметри дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонує цифровий канал збуту, чи здатний він утримувати клієнтський попит і якою мірою електронна комерція стає реальною основою розвитку підприємницької діяльності.

Не менш вагомими є маркетингові показники, які у сфері e-commerce фактично виступають проміжною ланкою між ринковою присутністю підприємства та його фінансовими результатами [65, 68]. Цифрове середовище зумовлює необхідність постійного вимірювання трафіку, вартості залучення клієнта, коефіцієнта клікабельності, частки органічного та платного трафіку, результативності рекламних кампаній, повернення маркетингових інвестицій, рівня утримання клієнтів, показників лояльності та частоти взаємодії споживачів із брендом. Усе це має принципове значення, оскільки в електронній комерції маркетингові рішення безпосередньо впливають на масштаби продажів, темпи зростання та можливості підприємства зміцнювати свої конкурентні позиції.

Поряд із фінансовими, комерційними та маркетинговими показниками дедалі більшої уваги потребують організаційно-процесні індикатори, що дають змогу оцінити внутрішню спроможність підприємства забезпечувати стабільне функціонування електронної комерції. У цьому аспекті важливими є швидкість обробки замовлень, рівень своєчасного виконання доставки, частка повернень, стабільність роботи цифрової платформи, кількість технічних збоїв, якість клієнтського сервісу, середній час відповіді на звернення, рівень автоматизації процесів, а також здатність підприємства інтегрувати різні канали збуту в єдину систему. У багатьох випадках саме ці показники пояснюють, чому підприємство,

маючи достатній попит, не досягає належного рівня результативності, оскільки організаційні недоліки гальмують реалізацію його ринкового потенціалу.

Для більш наочного узагальнення системи показників ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції доцільно представити її у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Система показників оцінки ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції

Показник	Формула	Пояснення
1	2	3
Темп зростання доходу від реалізації	$T_D = \frac{D_1}{D_0} \times 100\%$	Показує, як змінився дохід від реалізації у звітному періоді порівняно з базовим. Дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства.
Темп зростання прибутку	$T_{\Pi} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0} \times 100\%$	Характеризує зміну прибутку підприємства в динаміці та відображає загальний результативний ефект розвитку e-commerce-напряму.
Рентабельність продажів	$R_{\Pi} = \frac{\Pi}{D} \times 100\%$	Відображає, яку частку прибутку отримує підприємство з кожної гривні доходу від реалізації.
Рентабельність витрат	$R_B = \frac{\Pi}{B} \times 100\%$	Дає змогу визначити рівень віддачі витрат, понесених у процесі здійснення підприємницької діяльності.
Коефіцієнт витратомісткості продажів	$K_{BM} = \frac{B}{D}$	Характеризує, скільки витрат припадає на 1 грн доходу. Чим нижче значення, тим ефективніше функціонує підприємство.
Оборотність оборотних активів	$O_{OA} = \frac{D}{OA_{cp}}$	Показує швидкість обігу оборотних активів і дає змогу оцінити ефективність їх використання.
Середній чек	$C_{сер} = \frac{D}{K_{зам}}$	Відображає середню вартість одного замовлення. Дає змогу оцінити якість асортиментної та цінової політики.
Коефіцієнт конверсії	$K_{конв} = \frac{K_{пок}}{K_{відв}} \times 100\%$	Показує, яка частка відвідувачів сайту або платформи здійснила покупку. Один із ключових показників комерційної ефективності e-commerce.
Частка повторних покупок	$K_{повт} = \frac{K_{повт.пок}}{K_{усіх\ покупок}} \times 100\%$	Характеризує рівень утримання клієнтів і ступінь їхньої лояльності до підприємства.
Вартість залучення клієнта (CAC)	$CAC = \frac{MB}{K_{нов.клієнтів}}$	Визначає, скільки в середньому коштів витрачається на залучення одного нового клієнта.

Продовження таблиці 1.1

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$ROMI = \frac{Д_{\text{марк}} - MB}{MB} \times 100\%$	Показує ефективність маркетингових витрат і дає змогу оцінити доцільність вкладень у просування.
Коефіцієнт утримання клієнтів	$K_{\text{утр}} = \frac{K_{\text{клієнтів, що залишилися}}}{K_{\text{клієнтів на початок}}} \times 100\%$	Відображає здатність підприємства зберігати клієнтську базу протягом певного періоду.
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації	$K_{\text{онл}} = \frac{Д_{e-commerce}}{Д_{\text{загал}}} \times 100\%$	Дає змогу оцінити значущість електронної комерції в загальній системі збуту підприємства.
Рівень виконання замовлень	$K_{\text{вик}} = \frac{K_{\text{викон.замовл.}}}{K_{\text{усіх замовл.}}} \times 100\%$	Характеризує якість операційної діяльності та здатність підприємства своєчасно виконувати прийняті замовлення.
Частка повернень	$K_{\text{пов}} = \frac{K_{\text{поверн.}}}{K_{\text{реал.замовл.}}} \times 100\%$	Показує рівень проблемності продажів та може свідчити про недоліки в якості товару, сервісі або логістиці.
Продуктивність праці персоналу e-commerce-напряму	$ПП = \frac{Д}{Ч}$	Відображає обсяг доходу, отриманого в розрахунку на одного працівника, задіяного в електронній комерції.

Джерело: [40, 67, 68, 73]

Як видно з табл. 1.1, система оцінювання ефективності розвитку e-commerce-підприємства має інтегрувати фінансово-економічні, комерційні, маркетингові та організаційно-процесні показники, оскільки лише їх сукупне використання дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про результативність діяльності підприємства в цифровому середовищі.

Поряд із системою показників важливе методичне значення мають критерії оцінки ефективності. Якщо показники дають змогу кількісно чи якісно виміряти окремі параметри діяльності, то критерії дозволяють інтерпретувати отримані результати та робити висновки про рівень ефективності розвитку підприємства. У сфері електронної комерції до таких критеріїв доцільно відносити результативність, рентабельність, динамічність, адаптивність, клієнтоорієнтованість і конкурентоспроможність. Результативність характеризує здатність підприємства досягати запланованих цілей; рентабельність показує економічну доцільність його діяльності; динамічність відображає темпи розвитку та здатність до зростання; адаптивність свідчить про спроможність реагувати на зовнішні зміни; клієнтоорієнтованість вказує на

рівень відповідності очікуванням споживачів; конкурентоспроможність демонструє позиції підприємства на ринку та його потенціал для довгострокового функціонування.

З методичної точки зору такі фактори доцільно розмежовувати за джерелом виникнення на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються в межах самого підприємства й пов'язані з якістю управління, рівнем цифрової зрілості, структурою витрат, організацією логістики, ефективністю маркетингової політики, рівнем автоматизації, компетентністю персоналу та узгодженістю бізнес-процесів. Саме ці чинники значною мірою визначають, наскільки ефективно підприємство здатне використовувати власні ресурси для досягнення комерційних результатів.

Зовнішні фактори пов'язані з умовами функціонування підприємства у ринковому середовищі та не залежать від нього безпосередньо, хоча потребують постійного врахування при прийнятті управлінських рішень. До них належать рівень конкуренції на ринку, платоспроможність споживачів, темпи цифровізації суспільства, розвиток логістичної й платіжної інфраструктури, зміни в законодавчому полі, стан макроекономічного середовища, технологічні тренди, а також зовнішні шоки, пов'язані з безпековими, політичними чи соціально-економічними обставинами. У вітчизняних умовах до таких чинників обов'язково слід віднести наслідки воєнного стану, нерівномірність регіональної економічної активності, перебої в інфраструктурі, зміну споживчих пріоритетів і високий рівень невизначеності в зовнішньому середовищі.

Доцільним є також групування факторів за характером впливу на економічні, технологічні, поведінкові, логістичні та інституційні [76]. Економічні фактори відображають рівень доходів населення, цінову ситуацію, витратність бізнес-моделі та загальні умови прибутковості. Технологічні чинники охоплюють якість цифрової платформи, рівень кібербезпеки, доступність аналітичних інструментів, швидкість обробки даних та інтегрованість ІТ-рішень. Поведінкові фактори пов'язані зі зміною споживчих очікувань, готовністю купувати онлайн, чутливістю до ціни, сервісу й довіри до

бренду. Логістичні чинники визначають здатність підприємства своєчасно виконувати доставку й координувати товарні потоки. Інституційні фактори стосуються правового регулювання, стандартів захисту прав споживачів, оподаткування, електронної ідентифікації та загального рівня розвитку цифрового ділового середовища.

Таким чином, система показників, критеріїв і факторів впливу на ефективність розвитку підприємництва у сфері електронної комерції має будуватися на комплексному підході, який враховує багатовимірність цифрового бізнесу. Для об'єктивної оцінки результативності підприємства недостатньо аналізувати лише доходи або прибуток, оскільки в сучасному електронному середовищі фінансовий результат безпосередньо залежить від якості комерційних процесів, ефективності маркетингової взаємодії, рівня організаційної узгодженості та впливу зовнішніх умов. Саме тому методично обґрунтований аналіз повинен спиратися на систему взаємопов'язаних індикаторів і критеріїв, що дозволяють не лише фіксувати рівень ефективності, а й виявляти резерви її підвищення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка. УА» та особливості його діяльності у сфері електронної комерції

ТОВ «Розетка. УА» належить до числа найбільш відомих українських підприємств, що здійснюють діяльність у сфері електронної комерції. Компанія функціонує як великий суб'єкт онлайн-ритейлу, який поєднує інструменти інтернет-торгівлі, маркетплейсу та цифрового сервісного обслуговування. У сучасних умовах підприємство займає вагомe місце на вітчизняному ринку e-commerce, виступаючи одним із ключових учасників сегмента дистанційного продажу товарів широкого вжитку.

Формування та розвиток ROZETKA відбувалися в руслі загального становлення електронної торгівлі в Україні. Початково бренд асоціювався передусім із продажем техніки та електроніки через мережу Інтернет, однак у подальшому його діяльність набула значно ширшого масштабу. Поступове розширення асортименту, посилення логістичної складової, розвиток онлайн-платформи та зростання клієнтської бази дали змогу компанії трансформуватися з вузькоспеціалізованого інтернет-магазину у багатoproфільне підприємство, орієнтоване на комплексне задоволення споживчого попиту в цифровому середовищі.

У правовому аспекті підприємство здійснює господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що відповідає чинним вимогам українського законодавства. Юридичний статус ТОВ надає компанії можливість реалізовувати комерційні, логістичні, маркетингові та управлінські функції в межах єдиної організаційної системи. Основним видом діяльності підприємства

є роздрібна торгівля, що здійснюється через інтернет, що цілком узгоджується зі специфікою ROZETKA як суб'єкта електронної комерції.

Станом на сьогодні ТОВ «Розетка. УА» характеризується як універсальне торговельне підприємство цифрового типу, діяльність якого не обмежується лише онлайн-продажем окремих категорій товарів. Компанія реалізує широкий асортимент продукції, до складу якого входять електроніка, побутова техніка, товари для дому, інструменти, одяг, дитячі товари, косметична продукція, спортивні товари, зоотовари та інші групи споживчого призначення. Така широта товарної номенклатури свідчить про диверсифікований характер діяльності підприємства та його орієнтацію на масовий споживчий ринок.

Особливістю функціонування ТОВ «Розетка. УА» є те, що воно працює не лише як продавець товарів, а і як багатофункціональна цифрова платформа, яка забезпечує організацію повного циклу обслуговування клієнта. У межах цієї моделі поєднуються закупівельна діяльність, управління товарним асортиментом, адміністрування онлайн-майданчика, цифрове просування, приймання й обробка замовлень, логістичне забезпечення, клієнтська підтримка та фінансовий супровід операцій. Саме така комплексність дозволяє розглядати підприємство як сучасний e-commerce-суб'єкт, у якому торговельна діяльність тісно інтегрована з цифровими технологіями та сервісними процесами.

Важливим елементом характеристики підприємства є його конкурентне середовище. ТОВ «Розетка. УА» функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, що притаманна українському ринку електронної комерції. Найбільш помітними конкурентами компанії є великі багатоканальні та онлайн-орієнтовані ритейлери, які працюють у суміжних товарних сегментах і використовують подібні канали збуту. До таких конкурентів доцільно віднести насамперед «Епіцентр», «Алло», а також інші потужні торговельні структури, що активно розвивають цифровий напрям своєї діяльності. За таких умов підтримання ринкових позицій ТОВ «Розетка. УА» залежить від широти асортименту, стабільності електронної платформи, якості логістики, рівня сервісу, сили бренду та здатності формувати позитивний клієнтський досвід.

З урахуванням масштабу діяльності, багатотоварної спеціалізації та цифрового формату роботи, підприємство потребує чітко вибудованої системи управління, що забезпечує координацію ключових напрямів його функціонування. Для ТОВ «Розетка. УА» характерною є така організаційна побудова, за якої управління здійснюється через взаємодію комерційного, маркетингового, логістичного, фінансово-економічного та адміністративного блоків. Подібний підхід дозволяє забезпечити узгодженість усіх етапів електронної комерції – від формування товарної пропозиції до доставки продукції кінцевому споживачу. Узагальнено організаційно-управлінську структуру цього підприємства подано на рис. 2.1.

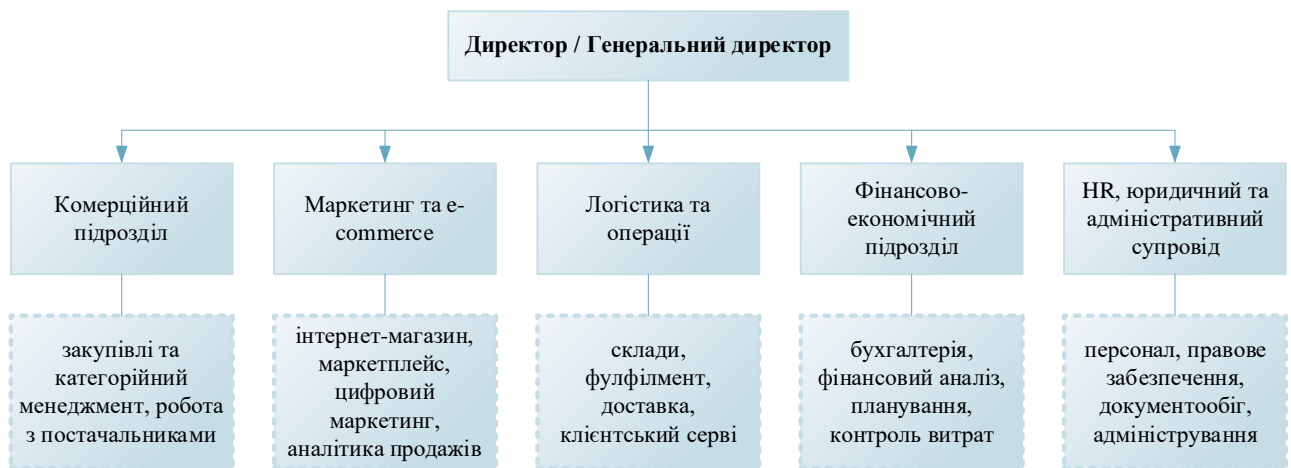


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Для узагальнення результатів діяльності ТОВ «Розетка. УА» та виявлення основних тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати ключові техніко-економічні показники підприємства за 2022–2024 рр. Такий аналіз дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, динаміку ресурсного забезпечення, результати господарювання, а також рівень ефективності використання активів, власного капіталу та трудових ресурсів. Розрахунок показників здійснено на основі даних фінансової звітності підприємства, наведених у додатках А–В.

Узагальнені результати розрахунків основних техніко-економічних показників ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 рр. подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Товари, тис. грн	2158742	2504927	2770046	346185	265119	16,04	10,58
Середньорічна вартість активів, тис. грн	3937524	4250237	5045092	312713	794856	7,94	18,70
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	273302	338842	322005	65539,5	-16837	23,98	-4,97
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	923	923	940	0	17	0,00	1,84
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2338,83	2713,90	2946,86	375,065	232,96	16,04	8,58
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	18388104	25463875	29742571	7075771	4278696	38,48	16,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14838104	20799912	23675556	5961808	2875644	40,18	13,83
Валовий прибуток, тис. грн	3549851	4663963	6067015	1114112	1403052	31,38	30,08
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	169710	78267	78222	-91443	-45	-53,88	-0,06
Чистий прибуток, тис. грн	119062	12017	16305	-107045	4288	-89,91	35,68
Рентабельність продажів, %	3,02	0,05	0,26	-2,9766	0,2158	x	x
Рентабельність активів, %	3,02	0,28	0,32	-2,741	0,04045	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	43,56	3,55	5,06	-40,018	1,5171	x	x

Джерело: розраховано автором на основі [54]

Як видно з табл. 2.1, упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Розетка. УА» загалом демонструвало позитивну динаміку масштабів діяльності, що підтверджується зростанням обсягу товарів, чистого доходу від реалізації, середньорічної

вартості активів і валового прибутку. Водночас фінансові результати підприємства залишалися нестійкими, про що свідчить суттєве скорочення чистого прибутку у 2023 р. та низький рівень рентабельності продажів, активів і власного капіталу у 2023–2024 рр. Попри це, у 2024 р. спостерігається певне покращення окремих показників ефективності порівняно з 2023 р., що може свідчити про поступове відновлення результативності діяльності підприємства.

Важливим етапом техніко-економічної характеристики підприємства є аналіз складу та структури його активів, оскільки саме вони формують матеріальну, фінансову й операційну основу здійснення господарської діяльності. Для підприємства, що функціонує у сфері електронної комерції, дослідження активів має особливе значення, адже дає змогу оцінити співвідношення необоротної та оборотної частин майна, визначити рівень мобільності ресурсів, а також виявити особливості формування активної бази в умовах онлайн-торгівлі. Узагальнені дані про склад і структуру активів ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.2, а для більшої наочності динаміку їх структурних елементів доцільно розглянути також на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад та структура активів ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи, усього	65128	85096	69019	19968	-16077	30,66	-18,89
Основні засоби	54531	72045	39418	17514	-32627	32,12	-45,29
Нематеріальні активи	82	27	19	-55	-8	-67,07	-29,63
Оборотні активи, усього	4167621	4773078	5162991	605457	389913	14,53	8,17
Запаси	2494809	2505962	2770438	11153	264476	0,45	10,55
Дебіторська заборгованість	1492021	1406213	974937	-85808	-431276	-5,75	-30,67
Грошові кошти та їх еквіваленти	139820	791592	950728	651772	159136	466,15	20,10
Інші оборотні активи	40634	69311	31853	28677	-37458	70,57	-54,04
Баланс	4232749	4773078	5162991	540329	389913	12,77	8,17

Джерело: розраховано автором на основі [54]

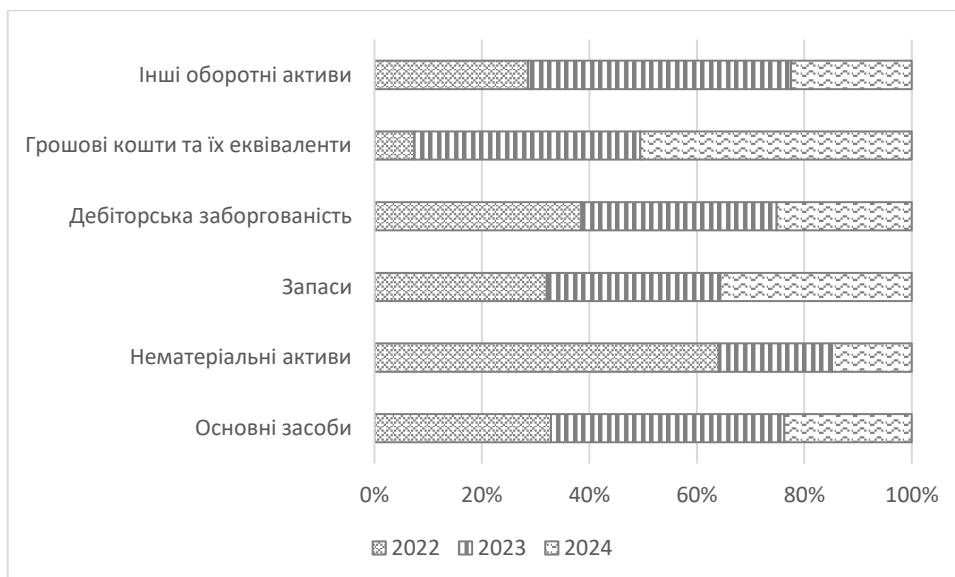


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як видно з табл. 2.2 та рис. 2.2, упродовж 2022–2024 рр. активи ТОВ «Розетка. УА» мали тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. У структурі майна безумовно переважали оборотні активи, частка яких була визначальною протягом усього досліджуваного періоду, що є характерним для підприємства торговельного типу та суб'єкта електронної комерції. Найбільшу питому вагу в складі оборотних активів становили запаси та дебіторська заборгованість, водночас позитивною тенденцією стало істотне зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. Разом із цим скорочення вартості основних засобів у 2024 р. та зменшення дебіторської заборгованості можуть свідчити про певну оптимізацію структури активів і підвищення їх ліквідності.

Важливим напрямом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз джерел формування його майна, оскільки саме структура капіталу дає змогу визначити рівень фінансової стійкості, залежність від зовнішніх джерел фінансування та загальні особливості забезпечення господарської діяльності ресурсами. Для підприємства сфери електронної комерції такий аналіз є особливо важливим, адже дозволяє з'ясувати, якою мірою активи формуються за рахунок власного капіталу, а якою – за рахунок довгострокових і поточних

зобов'язань. Узагальнені дані щодо складу та структури джерел формування майна ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.3, а наочне відображення змін у їх структурі подано на рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Склад та структура джерел формування майна ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, усього	332833	344850	299159	12017	-45691	3,61	-13,25
Зареєстрований капітал	1	1	4367	0	4366	0,00	436600,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	332832	344849	294792	12017	-50057	3,61	-14,52
Довгострокові зобов'язання	27184	61345	41037	34161	-20308	125,67	-33,10
Поточні зобов'язання, усього	3282282	4451979	4891814	1169697	439835	35,64	9,88
Короткострокові кредити	3004683	4255202	4668539	1250519	413337	41,62	9,71
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	241000	222549	246317	-18451	23768	-7,66	10,68
Інші поточні зобов'язання	3642299	4858174	5232010	1215875	373836	33,38	7,69
Баланс	332833	344850	299159	12017	-45691	3,61	-13,25

Джерело: розраховано автором на основі [54]

Отже, дані табл. 2.3 та рис. 2.2 дають змогу оцінити особливості формування капіталу ТОВ «Розетка. УА» та визначити співвідношення між власними і залученими джерелами фінансування. Аналіз структури джерел формування майна дозволяє встановити рівень фінансової самостійності підприємства, ступінь його залежності від поточних зобов'язань, а також загальні тенденції зміни фінансової стійкості упродовж 2022–2024 рр. Саме результати цього аналізу є важливою основою для подальшої оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової надійності підприємства.

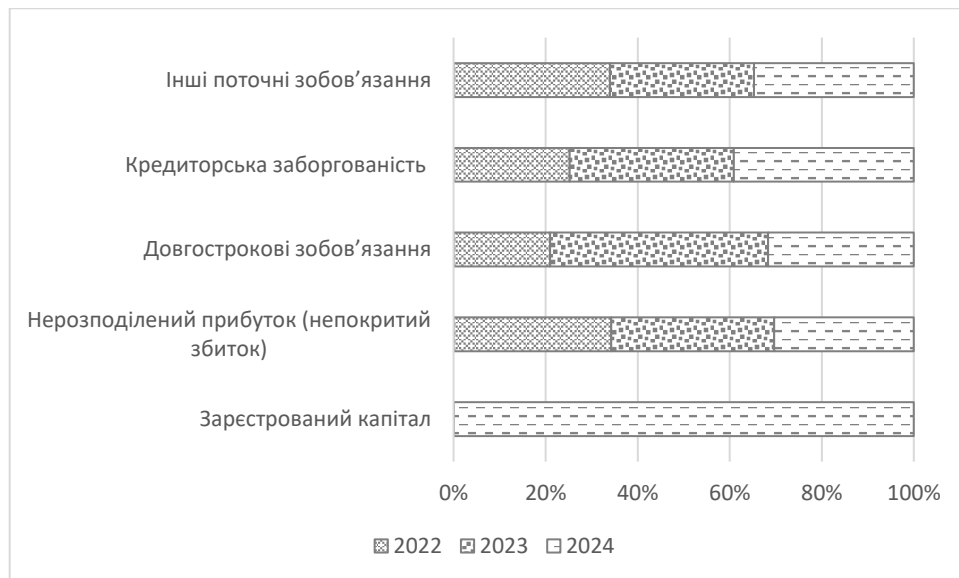


Рисунок 2.2 – Структура джерел формування майна ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Для поглиблення техніко-економічної характеристики ТОВ «Розетка. УА» доцільно проаналізувати показники, що відображають масштаби діяльності підприємства, особливості використання трудових ресурсів, параметри ринку збуту та конкурентного середовища. Саме ці індикатори дають змогу оцінити не лише внутрішній потенціал підприємства, а й його ринкові позиції, динаміку розширення присутності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнені дані щодо чисельності персоналу, фонду оплати праці, рівня середньомісячної заробітної плати, масштабів асортименту, кількості постачальників, клієнтів, а також параметрів ринкової присутності та конкурентного середовища ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники, що характеризують масштаби діяльності, персонал, ринок збуту та конкурентне середовище ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Кількість працівників, осіб	923	923	940	0	17	0,00	1,84
Фонд оплати праці, тис. грн	254748	282438	338400	27690	55962	10,87	19,81
Середньомісячна заробітна плата, грн	23000	25500	30000	2500	4500	10,87	17,65
Кількість активних товарних позицій / асортиментних груп	4000000	12000000	13000000	8000000	1000000	200,00	8,33
Кількість постачальників	9000	20000	23000	11000	3000	122,22	15,00
Кількість клієнтів / активних покупців	11000000	12500000	14000000	1500000	1500000	13,64	12,00
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	94	95	96	1	1	1,06	1,05
Географія присутності / кількість точок видачі, складів, логістичних об'єктів	297	400	500	103	100	34,68	25,00
Частка ринку, %	43	47	48	4	1	9,30	2,13
Кількість основних конкурентів / ключові конкуренти	4	4	4	0	0	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Як видно з табл. 2.4, упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Розетка. УА» загалом демонструвало розширення масштабів діяльності, що проявилось у зростанні фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати, кількості товарних позицій, постачальників, клієнтів і географії присутності. Позитивною

тенденцією є також збереження високої частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, що підтверджує виражену спеціалізацію підприємства як суб'єкта електронної комерції. Крім того, збільшення ринкової частки свідчить про зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Розетка. УА» на вітчизняному ринку e-commerce. У сукупності це дає підстави стверджувати, що підприємство у досліджуваному періоді не лише зберігало стабільність функціонування, а й нарощувало свій ринковий потенціал.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Розетка. УА» доцільно проаналізувати систему відносних показників, які характеризують рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства. Саме коефіцієнтний аналіз дає змогу не лише визначити поточний стан фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, а й виявити тенденції зміни його фінансової надійності у динаміці. Узагальнені результати розрахунку основних показників оцінки фінансового стану ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки фінансового стану ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт автономії	0,09	0,07	0,06	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	10,94	14,09	17,49	3,15	3,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,07	1,06	-0,2	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,51	0,49	0	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,18	0,19	0,14	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,80	0,75	0,77	-0,05	0,02
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,06	0,05	0,04	-0,01	-0,01
Коефіцієнт оборотності активів	4,67	5,99	5,90	1,32	-0,09

Джерело: розраховано автором на основі [54]

Як видно з табл. 2.5, фінансовий стан ТОВ «Розетка. УА» упродовж 2022–2024 рр. характеризувався низьким рівнем фінансової автономії та значною залежністю від залучених коштів, причому у досліджуваному періоді ця

залежність посилювалася. Показники ліквідності свідчать про відносно достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами, однак швидка та абсолютна ліквідність залишалися нижчими за нормативні значення, що вказує на обмеженість високоліквідних ресурсів. Водночас позитивною тенденцією є збереження додатного значення коефіцієнта маневреності власного капіталу та досить високий рівень оборотності активів, що свідчить про інтенсивне використання ресурсної бази підприємства. Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство функціонує в умовах високої кредитної залежності, але водночас підтримує достатню ділову активність.

Отже, проведена техніко-економічна характеристика ТОВ «Розетка. УА» дає підстави стверджувати, що підприємство є одним із найбільш масштабних і структурно розвинених суб'єктів електронної комерції в Україні, діяльність якого ґрунтується на поєднанні онлайн-ритейлу, маркетплейс-моделі, розвиненої логістичної інфраструктури та цифрових сервісів. Упродовж 2022–2024 рр. підприємство загалом демонструвало розширення масштабів діяльності, що підтверджується зростанням обсягів реалізації товарів, чистого доходу, валового прибутку, активів, кількості товарних позицій, клієнтів, постачальників і географії присутності. Це свідчить про зміцнення ринкових позицій ТОВ «Розетка. УА» та збереження високого потенціалу розвитку в умовах цифрової трансформації торговельного середовища.

Разом із тим результати аналізу показали, що позитивна динаміка масштабних показників не супроводжувалася пропорційним зростанням кінцевих фінансових результатів. Попри збільшення доходу та валового прибутку, підприємство характеризувалося нестійкістю чистого фінансового результату та низькими показниками рентабельності, що свідчить про наявність суттєвого витратного навантаження та обмежену ефективність формування чистого прибутку. Аналіз структури активів засвідчив переважання оборотних активів, що є типовим для підприємства торговельного типу, а також зростання грошових коштів, що позитивно впливає на ліквідність. Водночас дослідження

джерел формування майна і коефіцієнтів фінансового стану показало високу залежність підприємства від поточних зобов'язань і низький рівень фінансової автономії. Таким чином, ТОВ «Розетка. УА» має значний ринковий і операційний потенціал, однак потребує подальшого поглибленого аналізу ефективності розвитку у сфері електронної комерції, зокрема в частині виявлення факторів впливу на результативність діяльності та обґрунтування напрямів її підвищення.

2.2 Аналіз показників ефективності розвитку підприємства та оцінка результативності його функціонування в умовах електронної комерції

Оцінка ефективності розвитку підприємства в умовах електронної комерції потребує не лише загальної характеристики масштабів його діяльності, ресурсного забезпечення та фінансового стану, а й поглибленого аналізу тих показників, які безпосередньо відображають результативність функціонування суб'єкта господарювання в цифровому середовищі. Якщо у попередньому підрозділі було зосереджено увагу на техніко-економічній характеристиці ТОВ «Розетка. УА», структурі його активів, джерелах формування майна, фінансовому стані та ринкових параметрах діяльності, то в межах цього підрозділу доцільно перейти до аналізу саме ефективності розвитку підприємства як e-commerce-структури. Такий підхід дає змогу не лише встановити загальні тенденції зміни фінансово-економічних результатів, а й оцінити, наскільки успішно підприємство реалізує свій потенціал у сфері електронної комерції.

Актуальність такого аналізу зумовлена тим, що для сучасного підприємства електронна комерція виступає не просто окремим каналом реалізації, а важливим середовищем формування доходів, прибутку, клієнтської бази та конкурентних переваг. За цих умов результативність функціонування

визначається не лише абсолютними обсягами продажу, а й темпами зростання доходу, прибутковістю, рівнем віддачі ресурсів, діловою активністю та здатністю підприємства зберігати або зміцнювати свої ринкові позиції. Саме тому аналіз показників ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» має базуватися на динамічному підході, який дозволяє простежити зміни результатів діяльності за кілька років, виявити закономірності розвитку та встановити сильні й проблемні сторони функціонування підприємства.

У межах цього підрозділу основну увагу доцільно зосередити на дослідженні узагальнюючих показників результативності, комерційної ефективності, ефективності використання ресурсного потенціалу та ділової активності підприємства. Така логіка аналізу дозволяє послідовно перейти від оцінки загальних фінансових результатів до більш глибокого дослідження чинників, що впливають на ефективність розвитку ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції. Це, у свою чергу, створює належне аналітичне підґрунтя для подальшого виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та обґрунтування практичних пропозицій щодо підвищення результативності його функціонування.

Початковим етапом оцінки ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» є дослідження динаміки узагальнюючих показників, які безпосередньо відображають фінансові результати діяльності підприємства та дають змогу встановити загальні тенденції його функціонування у 2022–2024 рр. (табл. 2.6 та рис. 2.3) До таких показників доцільно віднести темпи зростання чистого доходу, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку, а також показники рентабельності продажів, активів і власного капіталу. Саме ці індикатори дозволяють оцінити, якою мірою підприємство не лише нарощувало масштаби діяльності, а й перетворювало їх у фінансово значущий результат. Узагальнені дані щодо динаміки зазначених показників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка узагальнюючих показників результативності розвитку ТОВ «Розетка. УА» за 2021-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Темп зростання чистого доходу, %	86,85	138,48	116,80	51,63	-21,68
Темп зростання валового прибутку, %	109,67	131,38	130,08	21,71	-1,30
Темп зростання фінансового результату від операційної діяльності, %	416,17	46,12	99,94	-370,05	53,82
Темп зростання чистого прибутку, %	357,43	10,09	135,68	-347,34	125,59
Рентабельність продажів, %	3,02	0,05	0,26	-2,97	0,21
Рентабельність активів, %	3,02	0,28	0,32	-2,74	0,04
Рентабельність власного капіталу, %	43,56	3,55	5,06	-40,01	1,51

Джерело: сформовано автором на основі [54]

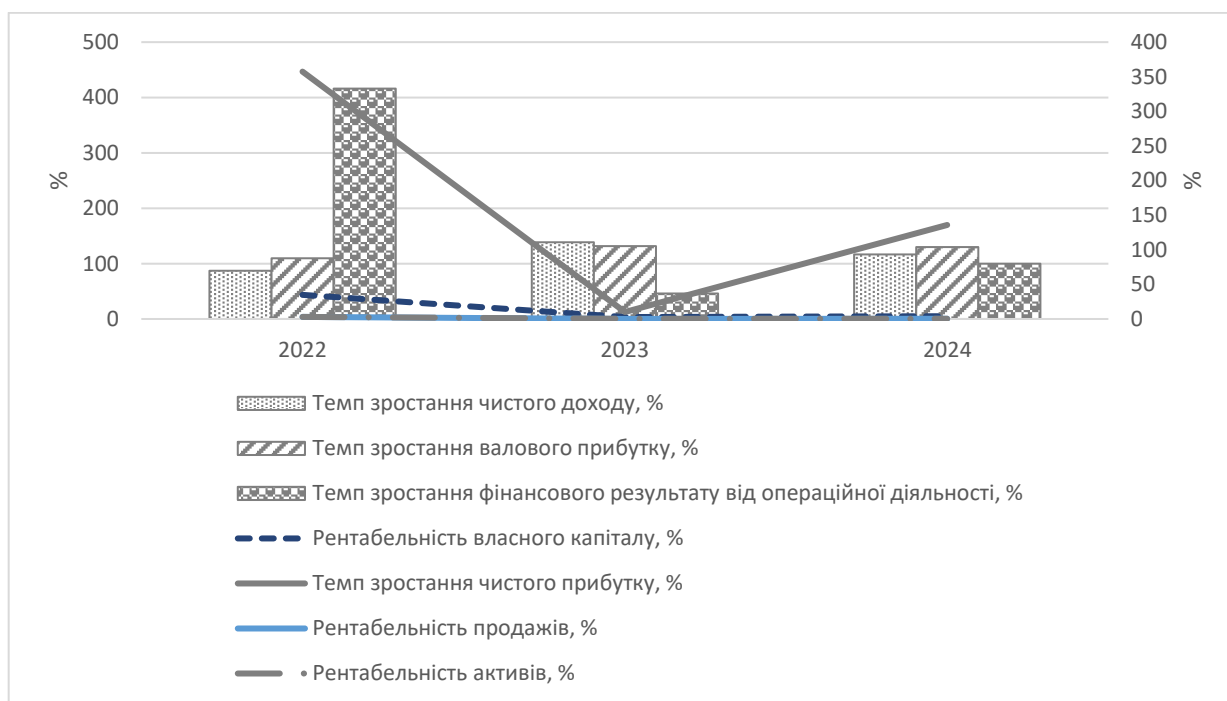


Рисунок 2.3 – Динаміка узагальнюючих показників результативності розвитку ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як видно з табл. 2.6, розвиток ТОВ «Розетка. УА» у досліджуваному періоді характеризувався неоднозначними тенденціями. У 2022 році підприємство продемонструвало зниження чистого доходу порівняно з 2021

роком, оскільки темп його зростання становив 86,85%, що свідчить про скорочення обсягів реалізації. Водночас за цей самий період валовий прибуток зріс до 109,67%, а фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися особливо суттєво – до 416,17% і 357,43% відповідно. Така ситуація дає підстави вважати, що, незважаючи на зменшення виручки, підприємство змогло досягти відносного покращення кінцевих фінансових результатів, ймовірно, за рахунок змін у витратній політиці, структурі продажів або інших внутрішніх чинників господарювання.

У 2023 році ситуація набула іншого характеру. Саме в цей період ТОВ «Розетка. УА» продемонструвало суттєве зростання чистого доходу, темп якого становив 138,48%, а валовий прибуток збільшився до 131,38%. Це свідчить про активне розширення обсягів діяльності підприємства, посилення ринкової присутності та зростання комерційної активності. Проте одночасно фінансовий результат від операційної діяльності зменшився до 46,12%, а чистий прибуток – до 10,09% від рівня попереднього року. Отже, розширення масштабів діяльності в 2023 році не супроводжувалося відповідним приростом кінцевого фінансового результату. Навпаки, спостерігається погіршення прибутковості, що може бути пов'язане з істотним зростанням витрат, посиленням конкурентного тиску, збільшенням маркетингових або логістичних витрат, а також іншими факторами, що стримували трансформацію доходу в чистий прибуток.

У 2024 році ТОВ «Розетка. УА» зберегло позитивну динаміку розвитку, хоча її темпи були більш стриманими. Чистий дохід зріс на 16,80% порівняно з 2023 роком, а валовий прибуток – на 30,08%, що свідчить про подальше розширення комерційної діяльності й покращення валової результативності. Фінансовий результат від операційної діяльності практично не змінився, оскільки темп його зростання становив 99,94%, тобто фактично залишився на рівні попереднього року. Разом із тим чистий прибуток зріс до 135,68%, що вказує на певне покращення кінцевого фінансового результату після критичного зниження у 2023 році. Проте навіть за такої позитивної динаміки його

абсолютний рівень залишався значно нижчим, ніж у 2022 році, що свідчить про неповне відновлення загальної прибутковості підприємства.

Не менш показовими є зміни у показниках рентабельності, які дають змогу оцінити якість отриманих фінансових результатів. Так, рентабельність продажів у 2022 році становила 3,02%, у 2023 році знизилася до 0,05%, а у 2024 році дещо підвищилася до 0,26%. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Якщо у 2022 році ці показники перебували на відносно високому рівні, то в 2023 році вони різко скоротилися, а в 2024 році продемонстрували лише незначне поліпшення. Це означає, що підприємство, незважаючи на зростання доходу та валового прибутку, працювало з низьким рівнем кінцевої віддачі від реалізації, активів і власного капіталу.

Загалом аналіз динаміки узагальнюючих показників результативності розвитку ТОВ «Розетка. УА» свідчить про те, що підприємство в досліджуваному періоді забезпечувало розширення масштабів діяльності та зростання основних комерційних параметрів, однак ці процеси не супроводжувалися стабільною позитивною динамікою чистої прибутковості. Найбільш сприятливою за рівнем рентабельності та прибутковості була ситуація у 2022 році, тоді як 2023 рік характеризувався різким погіршенням кінцевих фінансових результатів, а 2024 рік – лише частковим відновленням окремих показників. Таким чином, розвиток підприємства у сфері електронної комерції виявився достатньо активним за масштабами, але нерівномірним за фінансовою результативністю, що потребує подальшого поглибленого дослідження комерційної ефективності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Наступним етапом оцінки результативності функціонування ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції є аналіз показників комерційної ефективності, оскільки саме вони дозволяють встановити, наскільки успішно підприємство реалізує свій ринковий потенціал, використовує клієнтську базу, асортиментні можливості та партнерську мережу. На відміну від узагальнюючих

фінансових показників, які відображають кінцевий економічний результат діяльності, комерційні індикатори дають змогу глибше оцінити внутрішню логіку функціонування e-commerce-моделі, а саме інтенсивність взаємодії з покупцями, ефективність роботи з постачальниками, ступінь використання товарного асортименту та позиції підприємства на ринку. Узагальнені результати такого аналізу наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників комерційної ефективності функціонування ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції за 2022-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середній дохід на 1 активного покупця, грн	1671,65	2037,11	2124,47	365,46	87,36	21,86	4,29
Обсяг товарів на 1 постачальника, тис. грн	239,86	125,25	120,44	-114,61	-4,81	-47,78	-3,84
Кількість товарних позицій на 1 постачальника	444,44	600,00	565,22	155,56	-34,78	35,00	-5,80
Дохід на 1 товарну позицію, грн	4597,03	2121,99	2287,89	-2475	165,9	-53,84	7,82
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	94,00	95,00	96,00	1	1	x	x
Частка ринку, %	43,00	47,00	48,00	4	1	x	x

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Як видно з табл. 2.7, упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Розетка. УА» загалом демонструвало позитивну динаміку окремих показників комерційної ефективності, хоча розвиток окремих її складових був нерівномірним. Так, середній дохід на одного активного покупця зріс з 1671,65 грн у 2022 році до 2037,11 грн у 2023 році та 2124,47 грн у 2024 році. Абсолютний приріст цього показника у 2023 році порівняно з 2022 роком становив 365,46 грн, або 21,86%, тоді як у 2024 році відносно 2023 року він збільшився ще на 87,36 грн, або на 4,29%. Така тенденція свідчить про зростання комерційної віддачі від роботи з

клієнтською базою та може бути пов'язана як із розширенням асортименту, так і зі збільшенням середньої вартості придбань, більш активним використанням маркетингових інструментів або покращенням клієнтського досвіду.

Водночас аналіз показника обсягу товарів у розрахунку на одного постачальника засвідчує протилежну тенденцію. Якщо у 2022 році на одного постачальника припадало 239,86 тис. грн товарів, то у 2023 році цей показник скоротився до 125,25 тис. грн, а у 2024 році – до 120,44 тис. грн. У цілому за досліджуваний період його зменшення становило 119,42 тис. грн, що вказує на зниження інтенсивності товарообігу в розрахунку на одного партнера. Така динаміка може пояснюватися істотним розширенням кола постачальників, що є типовим для маркетингової моделі, коли підприємство залучає дедалі більше партнерів, але середній обсяг реалізації на кожного з них зменшується. Отже, з одного боку, це свідчить про диверсифікацію партнерської бази, а з іншого – про певне розпорошення товарної маси між більшою кількістю контрагентів.

Схожу логіку відображає і показник кількості товарних позицій у розрахунку на одного постачальника. У 2022 році він становив 444,44 позиції, у 2023 році зріс до 600,00, а у 2024 році дещо знизився до 565,22. Порівняно з 2022 роком у 2024 році його значення залишалося вищим на 120,78 позиції, що загалом свідчить про поглиблення асортиментної насиченості співпраці з постачальниками. Разом із тим зниження цього показника у 2024 році відносно 2023 року на 34,78 позиції може вказувати на певну оптимізацію асортименту або більш рівномірний розподіл товарних позицій між партнерами. Для підприємства електронної комерції така тенденція має подвійний зміст: з одного боку, розширення асортименту є позитивним чинником, що підвищує привабливість платформи для споживача, а з іншого – надмірне зростання товарної номенклатури без відповідного приросту доходу може знижувати комерційну віддачу окремих позицій.

Саме таку закономірність підтверджує показник доходу на одну товарну позицію. У 2022 році він становив 4597,03 грн, однак у 2023 році різко знизився до 2121,99 грн, а у 2024 році дещо зріс до 2287,89 грн. У підсумку порівняно з

2022 роком дохід на одну товарну позицію скоротився на 2309,14 грн. Це означає, що розширення асортименту випереджало приріст доходу, внаслідок чого середня результативність однієї товарної позиції зменшувалася. Подібна тенденція характерна для великих маркетплейсів, які активно збільшують товарну пропозицію з метою посилення ринкової присутності, однак при цьому не кожна нова позиція забезпечує однаково комерційну віддачу.

Позитивно слід оцінити зростання частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації. У 2022 році вона становила 94%, у 2023 році – 95%, а у 2024 році досягла 96%. Така динаміка свідчить про подальше посилення спеціалізації ТОВ «Розетка. УА» саме як суб'єкта електронної комерції та підтверджує високий рівень інтегрованості цифрових каналів збуту в загальну бізнес-модель підприємства. Фактично це означає, що онлайн-сегмент не лише зберігає домінуюче значення, а й продовжує посилювати свій вплив на результати функціонування підприємства.

Ще одним важливим індикатором комерційної ефективності є частка ринку. Упродовж 2022–2024 рр. вона зросла з 43% до 48%, що свідчить про зміцнення позицій ТОВ «Розетка. УА» на вітчизняному ринку електронної комерції. Приріст частки ринку на 5 відсоткових пунктів за досліджуваний період є вагомим свідченням того, що підприємство не лише адаптувалося до змін зовнішнього середовища, а й зберігало високу конкурентоспроможність, активно використовуючи переваги своєї e-commerce-моделі. Це дозволяє зробити висновок, що, попри окремі суперечливі тенденції в структурі комерційних показників, підприємство загалом нарощувало свою присутність на ринку та утримувало лідерські позиції.

Таким чином, аналіз показників комерційної ефективності функціонування ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції свідчить про те, що підприємство в досліджуваному періоді досягло позитивних результатів у частині зростання середнього доходу на одного покупця, посилення ролі онлайн-продажів та збільшення частки ринку. Водночас розширення постачальницької бази та асортименту супроводжувалося зниженням обсягу товарів на одного

постачальника і доходу на одну товарну позицію, що може вказувати на нерівномірність комерційної віддачі окремих елементів маркетингової моделі. Отже, комерційний розвиток підприємства у 2022–2024 рр. був загалом позитивним, однак не всі його складові демонстрували однаково високу результативність, що обумовлює необхідність подальшого аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Розетка. УА».

Подальший аналіз ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» доцільно зосередити на оцінці використання трудових, майнових і фінансових ресурсів підприємства, оскільки саме ця складова дозволяє визначити, наскільки результативно суб'єкт господарювання трансформує наявний ресурсний потенціал у дохід і прибуток. Для підприємства, що функціонує у сфері електронної комерції, такий аспект має особливе значення, адже конкурентоспроможність значною мірою залежить не лише від масштабів діяльності чи частки ринку, а й від інтенсивності використання активів, продуктивності персоналу, рівня витратомісткості та віддачі капіталу. Узагальнені результати оцінки цих параметрів наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності використання трудових, майнових і фінансових ресурсів ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Продуктивність праці, тис. грн/особу	19922,11	27588,16	31641,03	7666,05	4052,87	38,48	14,69
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	4266,01	4604,81	5367,12	338,8	762,31	7,94	16,55
Фондовіддача, грн/грн	4,67	5,99	5,90	1,32	-0,09	28,27	-1,50
Віддача власного капіталу, грн/грн	67,28	75,15	92,37	7,87	17,22	11,70	22,91
Коефіцієнт витратомісткості	0,81	0,82	0,80	0,01	-0,02	1,23	-2,44
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	3845,99	5053,05	6454,27	1207,06	1401,22	31,38	27,73

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Як видно з табл. 2.8, упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Розетка. УА» загалом демонструвало позитивну динаміку показників ефективності використання ресурсів. Найбільш виразною є тенденція до зростання продуктивності праці. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало 19922,11 тис. грн чистого доходу, то у 2023 році цей показник зріс до 27588,16 тис. грн, а у 2024 році – до 31641,03 тис. грн. Абсолютний приріст у 2023 році становив 7666,05 тис. грн на особу, або 38,48%, а в 2024 році – ще 4052,87 тис. грн, або 14,69%. Така динаміка свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу підприємства та може пояснюватися як зростанням обсягів реалізації, так і підвищенням інтенсивності роботи персоналу в умовах розвитку електронної комерції.

Схожа тенденція простежується і щодо фондоозброєності праці, яка відображає обсяг активів, що припадає на одного працівника. У 2022 році її рівень становив 4266,01 тис. грн/особу, у 2023 році – 4604,81 тис. грн/особу, а у 2024 році – 5367,12 тис. грн/особу. Зростання цього показника свідчить про посилення ресурсного забезпечення праці, тобто про збільшення майнової бази, яка використовується персоналом у процесі господарської діяльності. У контексті функціонування e-commerce-підприємства це може означати розширення цифрової, логістичної та товарної інфраструктури, що забезпечує подальше нарощування масштабів діяльності.

Водночас показник фондівіддачі, який характеризує обсяг чистого доходу на 1 грн активів, демонстрував менш однозначну динаміку. У 2022 році він становив 4,67 грн/грн, у 2023 році зріс до 5,99 грн/грн, тобто на 28,27%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів. Проте у 2024 році фондівіддача дещо знизилася до 5,90 грн/грн, тобто на 0,09 грн, або на 1,50% порівняно з попереднім роком. Це означає, що приріст активів у 2024 році випереджав темпи приросту доходу, внаслідок чого інтенсивність їх використання дещо послабилася. Попри таке зниження, рівень фондівіддачі у 2024 році все одно залишався вищим, ніж у 2022 році, що загалом дозволяє позитивно оцінити ефективність використання майнових ресурсів.

Особливо важливим показником у межах цього аналізу є віддача власного капіталу, яка дозволяє оцінити, наскільки результативно підприємство використовує власні фінансові ресурси для формування доходу. У 2022 році цей показник становив 67,28 грн/грн, у 2023 році зріс до 75,15 грн/грн, а у 2024 році досяг 92,37 грн/грн. За досліджуваний період його приріст був досить суттєвим, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу в господарському обороті. Така тенденція є позитивною, оскільки вказує на здатність підприємства забезпечувати все вищу віддачу від кожної гривні власних фінансових ресурсів, залучених до діяльності.

Певний інтерес становить і динаміка коефіцієнта витратомісткості, який відображає, скільки витрат припадає на 1 грн чистого доходу. У 2022 році його значення становило 0,81, у 2023 році – 0,82, а у 2024 році – 0,80. Незважаючи на незначне зростання у 2023 році, в цілому за період спостерігається певне зниження витратомісткості, що свідчить про покращення співвідношення між витратами та доходами. Для підприємства сфери електронної комерції це є позитивною ознакою, оскільки навіть незначне скорочення витратомісткості за великих масштабів діяльності може мати відчутний вплив на загальну прибутковість.

Ще одним важливим узагальнюючим показником є валовий прибуток у розрахунку на одного працівника. У 2022 році його значення становило 3845,99 тис. грн/особу, у 2023 році – 5053,05 тис. грн/особу, а у 2024 році – 6454,27 тис. грн/особу. Зростання цього показника впродовж усього досліджуваного періоду свідчить про підвищення валової результативності використання трудових ресурсів. Це означає, що кожен працівник підприємства забезпечував дедалі більший внесок у формування валового прибутку, що позитивно характеризує як організацію праці, так і загальну ефективність комерційної діяльності.

Отже, аналіз динаміки показників ефективності використання трудових, майнових і фінансових ресурсів ТОВ «Розетка. УА» дає підстави стверджувати, що впродовж 2022–2024 рр. підприємство загалом підвищувало результативність використання свого ресурсного потенціалу. Найбільш

позитивними тенденціями були зростання продуктивності праці, підвищення фондоозброєності, збільшення віддачі власного капіталу та валового прибутку на одного працівника. Разом із тим незначне зниження фондівіддачі у 2024 році свідчить про певне послаблення інтенсивності використання активів, що потребує подальшої уваги в системі управління ресурсами. У цілому отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатньо високий потенціал внутрішньої ресурсної ефективності, який у поєднанні з масштабами діяльності формує основу для подальшого розвитку в умовах електронної комерції.

Логічним продовженням цього аналізу є дослідження ділової активності та операційної ефективності ТОВ «Розетка. УА», оскільки саме швидкість обігу ресурсів, запасів і заборгованості дозволяє більш повно оцінити якість функціонування підприємства та стійкість його розвитку в цифровому торговельному середовищі.

Наступним етапом аналізу ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» є оцінка показників ділової активності та операційної ефективності, оскільки саме вони відображають швидкість обігу ресурсів, інтенсивність господарських процесів і здатність підприємства забезпечувати безперервність функціонування в умовах електронної комерції. Для e-commerce-підприємства ця складова має особливе значення, адже результативність його діяльності значною мірою залежить від швидкості обороту активів, ефективності управління товарними запасами, своєчасності погашення дебіторської заборгованості та збалансованості розрахунків із контрагентами. Узагальнені результати такого аналізу наведено в табл. 2.8.

Як видно з табл. 2.8, ділова активність ТОВ «Розетка. УА» упродовж 2022–2024 рр. загалом характеризувалася позитивною динамікою, хоча окремі показники змінювалися нерівномірно. Так, коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 4,67, у 2023 році зріс до 5,99, а у 2024 році дещо знизився до 5,90. Приріст у 2023 році на 1,32 пункти свідчить про істотне підвищення інтенсивності використання сукупних активів підприємства, тобто кожна

гривня, вкладена в активи, забезпечувала більший обсяг доходу. Незначне зниження цього показника у 2024 році на 0,09 пункти порівняно з попереднім роком не змінює загальної позитивної оцінки, оскільки його рівень залишився вищим за значення 2022 року. Це дає підстави стверджувати, що в цілому ТОВ «Розетка. УА» досить ефективно використовувало свою майнову базу для формування доходу.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ділової активності та операційної ефективності ТОВ «Розетка. УА» за 2022-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт оборотності активів	4,67	5,99	5,90	1,32	-0,09
Коефіцієнт оборотності запасів	5,95	8,30	8,55	2,35	0,25
Тривалість одного обороту запасів, днів	60,53	43,37	42,13	-17,16	-1,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,32	18,11	30,51	5,79	12,40
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	29,21	19,88	11,80	-9,33	-8,08
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	6,19	6,32	3,96	0,13	-2,36

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Ще більш виразною є позитивна тенденція щодо оборотності запасів. Якщо у 2022 році коефіцієнт оборотності запасів становив 5,95, то у 2023 році він зріс до 8,30, а у 2024 році – до 8,55. Зростання цього показника означає, що товарні запаси підприємства оберталися швидше, а отже, зменшувався період їх перебування у сфері зберігання. Відповідно тривалість одного обороту запасів скоротилася з 60,53 днів у 2022 році до 43,37 днів у 2023 році та 42,13 днів у 2024 році. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності управління запасами, що для підприємства електронної комерції є особливо важливим, оскільки дає змогу знизити витрати на зберігання, мінімізувати ризики надлишкових залишків і швидше реагувати на зміни попиту.

Не менш показовим є аналіз дебіторської заборгованості. Коефіцієнт її оборотності у 2022 році становив 12,32, у 2023 році зріс до 18,11, а у 2024 році досяг 30,51. Це означає, що підприємство значно прискорило обіг коштів,

вкладених у дебіторську заборгованість, а отже, підвищило ефективність розрахункової дисципліни та повернення коштів від контрагентів. Відповідно період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 29,21 дня у 2022 році до 19,88 дня у 2023 році та 11,80 дня у 2024 році. Таке скорочення строків розрахунків є однозначно позитивною тенденцією, оскільки воно свідчить про підвищення ліквідності поточної діяльності, прискорення грошового обігу та зниження ризику втрати коштів у розрахунках.

Водночас певної уваги потребує співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. У 2022 році воно становило 6,19, у 2023 році дещо зросло до 6,32, а у 2024 році знизилося до 3,96. Незважаючи на позитивне скорочення цього співвідношення у 2024 році, його рівень усе ще залишається досить високим, що свідчить про суттєве переважання дебіторської заборгованості над кредиторською. З одного боку, це може означати активний характер комерційної діяльності та значні обсяги розрахунків із покупцями чи партнерами, але з іншого – вказує на потенційне відволікання значної частини оборотних коштів у дебіторську заборгованість. Тому, попри покращення цього показника в останньому році дослідження, він потребує подальшого контролю з боку підприємства.

Загалом аналіз показників ділової активності та операційної ефективності дозволяє зробити висновок, що впродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Розетка. УА» послідовно підвищувало інтенсивність використання своїх ресурсів і покращувало якість управління операційними процесами. Особливо позитивно слід оцінити прискорення оборотності запасів і дебіторської заборгованості, а також скорочення тривалості їх обігу, що свідчить про підвищення операційної мобільності підприємства. Натомість незначне зниження коефіцієнта оборотності активів у 2024 році та все ще високе співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості вказують на наявність окремих резервів для подальшого вдосконалення системи управління оборотними ресурсами.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції характеризується достатньо високим рівнем ділової

активності та позитивною динамікою операційної ефективності. Це формує важливе підґрунтя для узагальнення підсумків дослідження, визначення сильних і слабких сторін функціонування підприємства та формування аналітичної бази для подальшого обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його розвитку.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та формування цілісної оцінки ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції доцільно систематизувати виявлені тенденції за основними напрямками дослідження. Такий підхід дозволяє поєднати результати оцінки фінансової результативності, комерційної ефективності, ефективності використання ресурсного потенціалу та ділової активності підприємства. Узагальнення основних результатів дослідження подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Узагальнююча оцінка ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції за 2022-2022 рр.

Напрямок оцінки	Основні показники	Тенденція	Характер впливу на загальну ефективність
1	2	3	4
Фінансова результативність	Дохід, прибуток, рентабельність	Чистий дохід і валовий прибуток зростали, однак чистий прибуток і показники рентабельності залишалися нестійкими; у 2023 р. відбулося різке погіршення прибутковості, у 2024 р. спостерігалось часткове відновлення	Неоднозначний: зростання масштабів діяльності позитивно впливало на розвиток підприємства, але низька рентабельність стримує підвищення загальної ефективності
Комерційна ефективність	Дохід на 1 покупця, частка онлайн-продажів, частка ринку	Середній дохід на 1 покупця зростає, частка онлайн-продажів збільшувалася, частка ринку також мала позитивну динаміку	Переважно позитивний: підприємство зміцнювало ринкові позиції та підвищувало результативність функціонування як суб'єкт електронної комерції
Ресурсна ефективність	Продуктивність праці, фондівіддача, віддача капіталу	Продуктивність праці, віддача власного капіталу та валовий прибуток на 1 працівника зростали; фондівіддача після підвищення у 2023 р. дещо знизилася у 2024 р.	Загалом позитивний: підприємство ефективніше використовувало трудові та фінансові ресурси, хоча інтенсивність використання активів потребує подальшого контролю

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Ділова активність	Оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості	Прискорилося оборотність запасів і дебіторської заборгованості, скоротилася тривалість їх обігу; оборотність активів у 2024 р. дещо зменшилася порівняно з 2023 р.	Позитивний: покращення операційної мобільності та швидкості обігу ресурсів сприяло підвищенню ефективності функціонування підприємства
Загальна оцінка розвитку	Сукупність позитивних і негативних тенденцій	Підприємство розширювало масштаби діяльності, зміцнювало ринкові позиції та підвищувало ефективність використання ресурсів, однак рівень кінцевої прибутковості залишався нестійким	Загалом позитивний, але з наявністю стримуючих чинників: розвиток підприємства в умовах електронної комерції є результативним, проте потребує заходів щодо підвищення прибутковості та збалансування фінансових результатів

Джерело: сформовано автором

Отже, дані табл. 2.9 свідчать, що розвиток ТОВ «Розетка. УА» у 2022–2024 рр. загалом мав позитивний характер, оскільки підприємство нарощувало масштаби діяльності, зміцнювало комерційні позиції, підвищувало ефективність використання ресурсів і прискорювало оборотність окремих елементів майна. Водночас проведений аналіз показав, що основною проблемою залишається нестійкість кінцевих фінансових результатів і низький рівень рентабельності. Саме це дає підстави для подальшого переходу до виявлення факторів впливу на ефективність розвитку підприємства та обґрунтування практичних заходів щодо її підвищення в наступному розділі роботи.

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Розетка. УА» у 2022–2024 рр. загалом демонструвало позитивну динаміку розвитку в умовах електронної комерції, що виявилось у зростанні чистого доходу, валового прибутку, посиленні ринкових позицій, розширенні комерційної присутності та підвищенні ефективності використання трудових, майнових і фінансових ресурсів. Проведені розрахунки показали, що підприємство нарощувало середній дохід на одного активного покупця, збільшувало частку онлайн-продажів і частку ринку, покращувало продуктивність праці, віддачу власного

капіталу, а також прискорювало оборотність запасів і дебіторської заборгованості. Це свідчить про достатньо високий рівень комерційної активності та операційної мобільності підприємства, що є важливою передумовою його подальшого розвитку в цифровому торговельному середовищі.

Водночас результати аналізу підтвердили, що позитивні тенденції масштабного та комерційного зростання не супроводжувалися такою ж стійкою динамікою кінцевої фінансової результативності. Незважаючи на збільшення доходу й валового прибутку, показники чистого прибутку та рентабельності залишалися нестійкими, а в окремі роки суттєво погіршувалися. Це свідчить про наявність внутрішніх обмежень у трансформації зростання обсягів діяльності в належний рівень прибутковості. Таким чином, розвиток ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції можна оцінити як загалом результативний, але такий, що супроводжується певними диспропорціями між масштабами розширення діяльності та фінансовою віддачею. Саме це обумовлює необхідність подальшого дослідження факторів впливу на ефективність розвитку підприємства та обґрунтування практичних пропозицій щодо її підвищення у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

3.1 Визначення факторів впливу на ефективність розвитку підприємства у сфері електронної комерції

На сучасному етапі розвитку електронної комерції оцінка результативності діяльності підприємства не може обмежуватися лише констатацією змін у доходах, прибутку чи показниках рентабельності. Сам по собі факт зростання або зниження певного індикатора ще не дає достатнього уявлення про причини таких змін, а відтак не дозволяє повною мірою виявити резерви підвищення ефективності. Саме тому в системі аналітичного забезпечення управління важливе місце посідає факторний аналіз, який дає змогу встановити силу та напрям впливу окремих чинників на результативні показники підприємства, виявити внутрішні диспропорції розвитку та сформулювати основу для обґрунтування подальших управлінських рішень.

У контексті діяльності підприємства у сфері електронної комерції значення факторного аналізу особливо зростає, оскільки результативність функціонування тут формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних економічних, комерційних, організаційних і цифрових чинників. На відміну від традиційних торговельних структур, е-commerce-підприємство функціонує в середовищі, де зміна кількості покупців, середнього доходу на одного клієнта, швидкості обороту запасів, частки онлайн-продажів, структури витрат або якості взаємодії з постачальниками безпосередньо трансформується в підсумкові показники доходу та прибутковості. Внаслідок цього факторний аналіз у дослідженні ефективності розвитку такого підприємства виступає не лише інструментом пояснення вже досягнутих результатів, а й засобом виявлення тих

напрямів, реалізація яких здатна забезпечити підвищення ефективності у перспективі.

Методологічно факторний аналіз у межах цього дослідження доцільно розглядати як аналітичний інструмент, спрямований на розкладання зміни результативного показника на складові, зумовлені впливом окремих факторів. Такий підхід дозволяє перейти від загального опису тенденцій до поглибленого вивчення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами діяльності підприємства.

З огляду на мету дослідження та характер наявної інформаційної бази, у роботі доцільно застосовувати ретроспективний детермінований факторний аналіз. Його доцільність пояснюється тим, що дослідження здійснюється за фактичними даними діяльності ТОВ «Розетка. УА» за 2022–2024 роки, тобто спирається на вже сформовані результати господарювання. Саме тому аналіз має ретроспективний характер, оскільки спрямований на вивчення змін, що вже відбулися, та встановлення причин їх виникнення. Водночас використання детермінованого підходу є виправданим у зв'язку з можливістю побудови функціональних залежностей між результативними показниками та факторами, які їх формують. У цьому випадку зв'язки між показниками мають чітко визначений характер і можуть бути представлені у вигляді розрахункових моделей, що робить можливим кількісне визначення внеску кожного чинника у зміну кінцевого результату.

Стохастичний підхід, хоча й має значну аналітичну цінність у дослідженнях, де вплив факторів має імовірнісний характер, у межах цього підрозділу є менш доцільним, оскільки потребує ширшої статистичної бази та більшого масиву спостережень. Натомість ретроспективний детермінований аналіз дозволяє використати фактичні показники діяльності підприємства, вже досліджені в другому розділі, та побудувати чіткі аналітичні моделі, придатні для виявлення господарських резервів. Саме такий підхід забезпечує логічний зв'язок між аналітичними висновками попереднього розділу та практичними пропозиціями, які будуть розроблятися далі.

У межах цього дослідження найбільш доцільно обрати такі результативні показники, які найбільш повно відображають ефективність розвитку підприємства у сфері електронної комерції. Насамперед до них належать чистий дохід від реалізації, який характеризує масштаб і комерційну результативність функціонування підприємства, а також показники прибутковості, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно це зростання трансформується у фінансовий результат. З позиції факторного аналізу це важливо тому, що дохід, прибуток і рентабельність можуть бути подані через систему взаємопов'язаних факторів.

Таким чином, факторний аналіз у даній роботі виконує подвійну функцію. З одного боку, він дає можливість кількісно оцінити ступінь впливу окремих виробничих, комерційних та організаційних чинників на ефективність розвитку ТОВ «Розетка. УА». З іншого боку, він створює аналітичне підґрунтя для виявлення внутрішніх господарських резервів, використання яких може забезпечити подальше підвищення результативності підприємства. Саме це зумовлює необхідність переходу від загального методичного обґрунтування до конкретного визначення та систематизації факторів, що впливають на ефективність розвитку підприємства у сфері електронної комерції.

Ефективність розвитку підприємства у сфері електронної комерції формується під впливом складної системи чинників, які відображають як внутрішні можливості суб'єкта господарювання, так і умови його функціонування у зовнішньому середовищі. Для ТОВ «Розетка. УА», яке поєднує риси великого онлайн-ритейлера, маркетплейсу та логістично-сервісної структури, така багатфакторність є особливо виразною. Результати аналізу, здійсненого в другому розділі, показали, що розвиток підприємства супроводжувався одночасно позитивними і стримуючими тенденціями: зростали доходи, валовий прибуток, частка ринку, продуктивність праці та швидкість обороту ресурсів, але при цьому кінцева прибутковість залишалася нестійкою. Це свідчить про те, що на ефективність розвитку підприємства впливають різноспрямовані фактори, які повинні бути систематизовані для подальшого кількісного дослідження.

Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з діяльністю самого підприємства, рівнем організації його бізнес-процесів, структурою витрат, якістю ресурсного забезпечення, результативністю комерційної політики, швидкістю обігу товарів і капіталу. Саме ці чинники найбільшою мірою піддаються управлінському впливу та можуть бути використані як безпосередня база для виявлення господарських резервів. Зовнішні фактори, навпаки, визначаються станом ринкового середовища, конкурентною ситуацією, змінами в поведінці споживачів, розвитком платіжної та логістичної інфраструктури, макроекономічною нестабільністю, технологічними трендами та загальними умовами функціонування електронної комерції в Україні. Хоча прямий вплив підприємства на цю групу факторів є обмеженим, вони істотно визначають рамки, у межах яких формується його ефективність.

З позиції даного дослідження найбільший інтерес становлять саме ті фактори, що безпосередньо пов'язані з формуванням основних результативних показників підприємства. Передусім ідеться про комерційні чинники, які визначають масштаби та інтенсивність продажів. Для ТОВ «Розетка. УА» такими факторами є кількість активних покупців, середній дохід на одного покупця, широта та структура асортименту, кількість постачальників, частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, а також частка ринку. Саме ці показники відображають можливості підприємства щодо залучення та утримання клієнтів, розширення товарної пропозиції та зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Їхній вплив на ефективність розвитку є прямим, оскільки вони визначають основу формування чистого доходу від реалізації.

Поряд із комерційними чинниками суттєвий вплив на результативність розвитку мають ресурсні фактори. У випадку ТОВ «Розетка. УА» вони пов'язані з використанням трудових, майнових і фінансових ресурсів, що знаходить відображення у продуктивності праці, фондоозброєності, фондівіддачі, віддачі власного капіталу, валовому прибутку на одного працівника та витратомісткості діяльності. Особливість цієї групи факторів полягає в тому, що вони не лише визначають поточну віддачу від використаних ресурсів, а й характеризують

внутрішню спроможність підприємства забезпечувати зростання в довгостроковій перспективі. Якщо комерційні чинники формують масштаби розвитку, то ресурсні – визначають, якою ціною це зростання досягається і наскільки воно є ефективним з точки зору використання потенціалу підприємства.

Окрему групу становлять фактори операційної ефективності та ділової активності. Для підприємства у сфері електронної комерції вони мають особливе значення, оскільки саме швидкість обороту запасів, дебіторської заборгованості та активів загалом визначає мобільність капіталу, своєчасність обслуговування клієнтів і стабільність операційного циклу. У межах проведеного аналізу було встановлено, що ТОВ «Розетка. УА» у 2022–2024 роках суттєво підвищило оборотність запасів і дебіторської заборгованості, скоротивши тривалість їх обігу. Це свідчить про посилення операційної ефективності, однак одночасно зберігалося досить високе співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, що вказує на продовження відволікання значної частини оборотних коштів у розрахунки з контрагентами. Отже, саме ця сфера є однією з найважливіших з точки зору виявлення резервів підвищення ефективності.

Ефективність розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції формується під впливом системи комерційних, ресурсних, операційних і фінансових чинників, між якими існує тісний причинно-наслідковий зв'язок.

Для проведення подальших розрахунків доцільно використати показники, які безпосередньо відображають результати діяльності підприємства та можуть бути включені до детермінованих аналітичних моделей. Насамперед до них належать чистий дохід від реалізації, собівартість, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток, а також похідні від них показники маржинальності та рентабельності. Саме ці індикатори дозволяють дослідити, якою мірою зміна масштабів діяльності та рівня прибутковості впливала на формування кінцевих фінансових результатів ТОВ «Розетка. УА». Вихідні дані для проведення детермінованого факторного аналізу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для проведення детермінованого факторного аналізу ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17629595	21172647	18388104	25463875	29742571
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15284448	17935821	14838104	20799912	23675556
Валовий прибуток, тис. грн	2345147	3236826	3549851	4663963	6067015
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	149800	40778	169710	78267	78222
Чистий прибуток, тис. грн	111011	33310	119062	12017	16305
Валова маржа, %	13,30	15,29	19,31	18,32	20,40
Операційна рентабельність, %	0,85	0,19	0,92	0,31	0,26
Чиста рентабельність, %	0,63	0,16	0,65	0,05	0,05

Джерело: сформовано автором на основі [54] та власних розрахунків

Як видно з табл. 3.1, упродовж 2020–2024 рр. діяльність ТОВ «Розетка. УА» характеризувалася загальним зростанням чистого доходу, валового прибутку та розширенням масштабів функціонування, однак зміна показників операційного та чистого прибутку мала більш нестійкий характер. Саме це свідчить про необхідність не лише загального опису динаміки результативних показників, а й поглибленого визначення ступеня впливу окремих факторів на їх зміну. У подальшому для аналізу буде використано двофакторні моделі, які дозволяють розкласти зміну валового прибутку та чистого прибутку на вплив зміни чистого доходу та відповідно валової маржі або чистої рентабельності. Такий підхід забезпечує методичну чіткість дослідження та створює належне підґрунтя для виявлення конкретних резервів підвищення ефективності розвитку підприємства.

Наступним етапом є безпосереднє проведення детермінованого факторного аналізу за окремими часовими інтервалами, починаючи з оцінки зміни показників у 2021 році порівняно з 2020 роком.

1. Факторний аналіз зміни валового прибутку у 2021 р. порівняно з 2020 р. Для аналізу використаємо двофакторну детерміновану модель:

$$ВП = ЧД \times ВМ$$

де: ВП – валовий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації;

ВМ – валова маржа, виражена десятковим дробом.

Визначаємо загальну зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП} = 3236826 - 2345147 = 891679 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2021 році порівняно з 2020 роком валовий прибуток збільшився на 891679 тис. грн.

Визначаємо вплив зміни чистого доходу

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ЧД})} = (\text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0) \times \text{ВМ}_0$$

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ЧД})} = (21172647 - 17629595) \times 0,13302 = 471272,98 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу валовий прибуток збільшився на +471272,98 тис. грн.

Визначаємо вплив зміни валової маржі

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})} = \text{ЧД}_1 \times (\text{ВМ}_1 - \text{ВМ}_0)$$

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})} = 21172647 \times (0,15287 - 0,13302) = 420406,02 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок підвищення валової маржі валовий прибуток збільшився на + 420406,02 тис.грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$\Delta \text{ВП} = \Delta \text{ВП}_{(\text{ЧД})} + \Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})}$$

$$891679 = 471272,98 + 420406,02$$

$$891679 = 891679$$

Збільшення валового прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2021 році порівняно з 2020 роком на 891679 тис. грн було зумовлене дією двох факторів. Перший фактор – зростання чистого доходу від реалізації, за рахунок якого валовий прибуток зріс на 471272,98 тис. грн. Другий фактор – підвищення рівня валової маржі, вплив якого становив 420406,02 тис. грн. Отже, приріст валового прибутку був забезпечений майже однаковою мірою як розширенням обсягів реалізації, так і покращенням співвідношення між доходом і собівартістю.

2. Факторний аналіз зміни чистого прибутку у 2021 р. порівняно з 2020 р.

Модель чистого прибутку:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} \times \text{ЧР}$$

де: ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід;

ЧР – чиста рентабельність, виражена десятковим дробом.

Визначаємо загальну зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0$$

$$\Delta\text{ЧП} = 33310 - 111011 = -77701 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2021 році порівняно з 2020 роком чистий прибуток зменшився на 77701 тис. грн.

Визначаємо вплив зміни чистого доходу

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{ЧД})} = (21172647 - 17629595) \times 0,0063 = 22314,77 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу чистий прибуток мав би збільшитися на +22314,77 тис. грн.

Визначаємо вплив зміни чистої рентабельності

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{ЧР})} = \text{ЧД}_1 \times (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{чр})} = 21172647 \times (0,00157 - 0,0063) = -100015,77 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зниження чистої рентабельності чистий прибуток зменшився на 100015,77 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків:

$$\begin{aligned} \Delta\text{ЧП} &= \Delta\text{ЧП}_{(\text{чд})} + \Delta\text{ЧП}_{(\text{чр})} \\ -77701 &= 22314,77 + (-100015,77) \\ -77701 &= -77701 \end{aligned}$$

Зменшення чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2021 році порівняно з 2020 роком на 77701 тис. грн було зумовлене різноспрямованим впливом двох факторів. Позитивний вплив мало зростання чистого доходу, яке забезпечило можливий приріст чистого прибутку на 22314,77 тис. грн. Однак цей ефект був повністю нівельований суттєвим зниженням чистої рентабельності, через що чистий прибуток скоротився на 100015,77 тис. грн. Отже, головною причиною погіршення кінцевого фінансового результату у 2021 році стало не зменшення обсягів реалізації, а істотне падіння прибутковості діяльності.

Факторний аналіз показав, що у 2021 році ТОВ «Розетка. УА» продемонструвало зростання чистого доходу, що позитивно вплинуло як на валовий, так і на чистий фінансовий результат. Проте якщо валовий прибуток збільшився не лише за рахунок зростання доходу, а й через покращення валової маржі, то чистий прибуток, навпаки, зменшився внаслідок різкого зниження чистої рентабельності. Це свідчить про те, що на нижчих рівнях формування фінансового результату підприємство зіткнулося з підвищеним витратним навантаженням або іншими чинниками, які стримали перетворення зростання доходу на відповідний приріст чистого прибутку.

2. Факторний аналіз зміни валового прибутку у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Визначення загальної зміни валового прибутку

$$\Delta \text{ВП} = 3549851 - 3236826 = 313025 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2022 році порівняно з 2021 роком валовий прибуток збільшився на 313025 тис. грн.

Вплив зміни чистого доходу на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{чД})} = (18388104 - 21172647) \times 0,15287 = -425639,95 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок скорочення чистого доходу валовий прибуток зменшився на: -425638,95 тис. грн.

Вплив зміни валової маржі на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})} = 18388104 \times (0,19306 - 0,15287) = 738663,95 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання валової маржі валовий прибуток збільшився на: +738663,95 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$313025 = -425638,95 + 738663,95$$

$$313025 = 313025$$

Отже, збільшення валового прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2022 році порівняно з 2021 роком на 313025 тис. грн було зумовлене протилежною дією двох факторів. Негативний вплив мало скорочення чистого доходу, через що валовий прибуток зменшився на 425638,95 тис. грн. Водночас значне підвищення валової маржі забезпечило приріст валового прибутку на 738663,95 тис. грн, що не лише компенсувало негативний вплив зменшення доходу, а й сформувало загальний позитивний результат. Це свідчить про суттєве покращення валової ефективності діяльності підприємства у 2022 році.

2. Факторний аналіз зміни чистого прибутку у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Визначення загальної зміни чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП} = 119062 - 33310 = 85752 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2022 році порівняно з 2021 роком чистий прибуток збільшився на 85752 тис. грн.

Вплив зміни чистого доходу на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{чД})} = (18388104 - 21172647) \times 0,00157 = -4382,99 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зменшення чистого доходу чистий прибуток зменшився на: -4382,99 тис. грн.

Вплив зміни чистої рентабельності на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{чР})} = 18388104 \times (0,00648 - 0,00157) = 90134,99 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок підвищення чистої рентабельності чистий прибуток збільшився на: +90134,99 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$85752 = -4382,99 + 90134,99$$

$$85752 = 85752$$

Таким чином, збільшення чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2022 році порівняно з 2021 роком на 85752 тис. грн було забезпечене насамперед підвищенням чистої рентабельності, позитивний вплив якої становив 90134,99 тис. грн. Водночас скорочення чистого доходу мало негативний вплив і зменшило чистий прибуток на 4382,99 тис. грн. Отже, ключовим чинником зростання кінцевого фінансового результату у 2022 році стало саме покращення прибутковості діяльності, а не розширення обсягів реалізації.

Проведений факторний аналіз показав, що у 2022 році порівняно з 2021 роком ТОВ «Розетка. УА» діяло в умовах скорочення чистого доходу, що негативно вплинуло як на валовий, так і на чистий прибуток. Однак цей негативний ефект був повністю компенсований і перевищений суттєвим зростанням валової маржі та чистої рентабельності. Унаслідок цього підприємство змогло не лише зберегти позитивну динаміку фінансових результатів, а й забезпечити приріст як валового, так і чистого прибутку. Це свідчить про наявність у 2022 році внутрішніх резервів підвищення ефективності, пов'язаних передусім із покращенням структури витрат і загального рівня прибутковості діяльності.

3. Факторний аналіз зміни валового прибутку у 2023 р. порівняно з 2022 р.
Визначення загальної зміни валового прибутку

$$\Delta \text{ВП} = 4663963 - 3549851 = 1114112 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2023 році порівняно з 2022 роком валовий прибуток збільшився на 1114112 тис. грн.

2. Вплив зміни чистого доходу на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{чД})} = (25463875 - 18388104) \times 0,19306 = 1365902 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу валовий прибуток збільшився на: +1365902,43 тис. грн.

Вплив зміни валової маржі на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})} = 25463875 \times (0,18316 - 0,19306) = -251790,43 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зниження валової маржі валовий прибуток зменшився на: -251790,43 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$1114112 = 1365902,43 + (-25179043)$$

$$1114112 = 1114112$$

Отже, збільшення валового прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2023 році порівняно з 2022 роком на 1114112 тис. грн було забезпечене насамперед зростанням чистого доходу від реалізації, позитивний вплив якого становив 1365902,43 тис. грн. Водночас зниження валової маржі мало негативний вплив у розмірі 251790,43 тис. грн, що частково стримало приріст валового прибутку. Це свідчить про те, що у 2023 році основним джерелом покращення валового фінансового результату було розширення масштабів діяльності, тоді як зниження валової ефективності дещо послаблювало загальний позитивний ефект.

Факторний аналіз зміни чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Визначення загальної зміни чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП} = 12017 - 119062 = -107045 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток зменшився на 107045 тис. грн.

Вплив зміни чистого доходу на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{чД})} = (25463875 - 118388104) \times 0,00648 = 45828,83 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу чистий прибуток мав би збільшитися на: +45828,83 тис. грн.

Вплив зміни чистої рентабельності на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{чР})} = 25463875 \times (0,00047 - 0,00648) = -152873,83 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зниження чистої рентабельності чистий прибуток зменшився на: -152873,83 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$\begin{aligned} -107045 &= 45828,83 + (-152873,83) \\ -107045 &= -107045 \end{aligned}$$

Таким чином, зменшення чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2023 році порівняно з 2022 роком на 107045 тис. грн було обумовлене різноспрямованим впливом двох чинників. Позитивний вплив мало зростання чистого доходу, що могло б забезпечити приріст чистого прибутку на 45828,83 тис. грн. Проте цей ефект був повністю перекритий різким зниженням чистої рентабельності, негативний вплив якої становив 152873,83 тис. грн. Отже, основною причиною погіршення кінцевого фінансового результату у 2023 році стало не скорочення обсягів реалізації, а суттєве зниження рівня чистої прибутковості діяльності підприємства.

Проведений факторний аналіз показав, що у 2023 році порівняно з 2022 роком ТОВ «Розетка. УА» суттєво наростило масштаби діяльності, що позитивно вплинуло на динаміку валового прибутку та потенційно могло забезпечити зростання чистого прибутку. Однак зниження валової маржі частково стримувало приріст валового прибутку, а різке падіння чистої рентабельності стало головною причиною істотного скорочення чистого прибутку. Це свідчить про те, що у 2023 році підприємство розвивалося переважно екстенсивно – за рахунок зростання обсягів діяльності, але без належного збереження рівня кінцевої прибутковості. Саме тому одним із ключових резервів підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» є не лише подальше нарощування доходу, а й відновлення та стабілізація рівня прибутковості.

4. Факторний аналіз зміни валового прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Визначення загальної зміни валового прибутку

$$\Delta \text{ВП} = 6067015 - 4663963 = 1403052 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2024 році порівняно з 2023 роком валовий прибуток збільшився на 1403052 тис. грн.

Вплив зміни чистого доходу на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ЧД})} = (29742571 - 25463875) \times 0,18316 = 783573,99 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу валовий прибуток збільшився на: +783573,99 тис. грн.

Вплив зміни валової маржі на зміну валового прибутку

$$\Delta \text{ВП}_{(\text{ВМ})} = 29742571 \times (0,20405 - 0,18316) = 619478,01 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок підвищення валової маржі валовий прибуток збільшився на: +619478,01 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$1403052 = 783573,99 + 619478,01$$

$$1403052 = 1403052$$

Отже, збільшення валового прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2024 році порівняно з 2023 роком на 1403052 тис. грн було зумовлене позитивним впливом обох факторів. За рахунок зростання чистого доходу валовий прибуток зріс на 783573,99 тис. грн, а за рахунок підвищення валової маржі – ще на 619478,01 тис. грн. Це свідчить про те, що у 2024 році покращення валового фінансового результату забезпечувалося одночасно і розширенням обсягів діяльності, і підвищенням ефективності формування валового прибутку.

Факторний аналіз зміни чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Визначення загальної зміни чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП} = 16305 - 12017 = 4288 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2024 році порівняно з 2023 роком чистий прибуток збільшився на 4288 тис. грн.

Вплив зміни чистого доходу на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{ЧД})} = (29742571 - 25463875) \times 0,00047 = 2019,18 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок зростання чистого доходу чистий прибуток збільшився на: +2019,18 тис. грн.

Вплив зміни чистої рентабельності на зміну чистого прибутку

$$\Delta\text{ЧП}_{(\text{ЧР})} = 29742571 \times (0,00055 - 0,00047) = 2268,82 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок підвищення чистої рентабельності чистий прибуток збільшився на: +2268,82 тис. грн.

Перевірка правильності розрахунків

$$4288 = 2019,18 + 2268,82$$

$$4288 = 4288$$

Таким чином, збільшення чистого прибутку ТОВ «Розетка. УА» у 2024 році порівняно з 2023 роком на 4288 тис. грн було забезпечене позитивним впливом двох факторів. За рахунок зростання чистого доходу чистий прибуток зріс на 2019,18 тис. грн, а внаслідок незначного підвищення чистої рентабельності – ще на 2268,82 тис. грн. Отже, у 2024 році покращення кінцевого

фінансового результату було досягнуто як шляхом нарощування обсягів реалізації, так і завдяки певному підвищенню прибутковості діяльності, хоча абсолютний приріст чистого прибутку залишався порівняно невеликим.

Проведений факторний аналіз показав, що у 2024 році порівняно з 2023 роком ТОВ «Розетка. УА» досягло покращення як валового, так і чистого фінансового результату. На відміну від попереднього року, коли розширення масштабів діяльності не супроводжувалося зростанням кінцевої прибутковості, у 2024 році позитивний ефект було забезпечено одночасно і збільшенням чистого доходу, і покращенням рівня маржі та рентабельності. Водночас слід зазначити, що приріст чистого прибутку залишався значно меншим порівняно з приростом валового прибутку, що свідчить про збереження резервів підвищення ефективності на нижчих рівнях формування фінансового результату.

Отже, проведений факторний аналіз дав змогу встановити, що ефективність розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції формується під впливом комплексу взаємопов'язаних комерційних і фінансових чинників. У досліджуваному періоді позитивний вплив на результативні показники мали насамперед зростання чистого доходу, підвищення валової маржі та покращення окремих параметрів комерційної діяльності. Водночас нестійкість чистої рентабельності та недостатня трансформація зростання доходу у відповідний приріст чистого прибутку стримували підвищення загальної ефективності розвитку підприємства. Це свідчить про наявність внутрішніх господарських резервів, пов'язаних передусім з підвищенням прибутковості, оптимізацією витрат і посиленням результативності операційної діяльності.

3.2 Розробка та економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА»

Результати дослідження, проведеного у другому розділі та підрозділі 3.1, дають підстави стверджувати, що розвиток ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції впродовж досліджуваного періоду мав загалом позитивний характер, проте не супроводжувався належною стабільністю кінцевих фінансових результатів. Підприємство демонструвало зростання чистого доходу, валового прибутку, частки ринку, продуктивності праці та окремих показників ділової активності, однак ці позитивні зміни не забезпечили відповідного підвищення чистого прибутку та рентабельності. Саме така невідповідність між масштабами розширення діяльності й рівнем фінансової віддачі свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності розвитку підприємства та обумовлює необхідність розробки конкретних управлінських рішень, спрямованих на покращення результативності його функціонування.

Проведений аналіз показав, що однією з ключових проблем ТОВ «Розетка. УА» є нестійкість чистого прибутку. Незважаючи на суттєве збільшення обсягів реалізації та зростання валового прибутку, чистий фінансовий результат змінювався нерівномірно, а в окремі роки істотно погіршувався. Факторний аналіз підтвердив, що зростання чистого доходу саме по собі не гарантувало відповідного приросту чистого прибутку, оскільки позитивний ефект від збільшення обсягів реалізації значною мірою нівелювався нестабільністю чистої рентабельності. Це означає, що для підприємства першочергового значення набуває не тільки подальше розширення комерційної діяльності, а й покращення механізму перетворення доходу у кінцевий фінансовий результат.

Ще однією суттєвою проблемою, виявленою в ході дослідження, є низький рівень показників рентабельності. Попри загальне зростання доходу та валового прибутку, рентабельність продажів, активів і власного капіталу залишалася на відносно низькому рівні. Така ситуація свідчить про те, що підприємство

функціонує в умовах значного витратного навантаження, а також недостатньої ефективності використання зростаючих масштабів діяльності для формування прибутковості. У практичному вимірі це означає, що ТОВ «Розетка. УА» потребує таких рішень, які б дозволили одночасно впливати на дохідну й витратну складові, забезпечуючи більш збалансований розвиток підприємства.

Важливе значення має також проблема зниження доходу в розрахунку на одну товарну позицію. Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що розширення асортименту та збільшення кількості товарних позицій не супроводжувалося адекватним зростанням комерційної віддачі від кожної з них. Навпаки, середній дохід на одну товарну позицію істотно скорочувався, що свідчить про нерівномірну результативність асортиментної структури та про наявність у товарному портфелі підприємства позицій із низькою комерційною віддачею. Для великого суб'єкта електронної комерції така тенденція є особливо важливою, оскільки надмірне розширення асортименту без достатнього рівня обігу може призводити до зниження загальної ефективності, ускладнення управління запасами, зростання операційних витрат і послаблення фінансового результату.

Поряд із цим було встановлено, що ТОВ «Розетка. УА» загалом демонструє позитивну динаміку середнього доходу на одного активного покупця, зростання частки онлайн-продажів і посилення ринкових позицій. Це свідчить про достатньо високий потенціал підприємства з точки зору розвитку клієнтської взаємодії та подальшого масштабування e-commerce-моделі. Проте сам по собі факт збільшення середнього доходу на одного покупця ще не означає повного використання комерційного потенціалу. З огляду на це важливим напрямом удосконалення має стати підвищення результативності взаємодії з клієнтською базою, зокрема шляхом глибшої персоналізації пропозиції, посилення повторних продажів, розвитку супутніх і крос-продажів, а також удосконалення механізмів управління попитом на найбільш прибуткові товарні групи.

Отже, узагальнення результатів попередніх підрозділів дає змогу виокремити кілька ключових напрямів підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА». Перший із них пов'язаний з удосконаленням асортиментної політики, оскільки саме вона безпосередньо впливає на дохід на одну товарну позицію, швидкість обороту товарів і рівень витрат, пов'язаних з утриманням надлишкового або малоефективного асортименту. Другий напрям стосується підвищення результативності роботи з клієнтською базою, що має забезпечити зростання середнього доходу на одного покупця та посилення комерційної віддачі від уже сформованої ринкової присутності. Третій напрям пов'язаний з оптимізацією витратомісткості діяльності, оскільки саме покращення співвідношення між доходами та витратами є необхідною умовою для стабілізації чистого прибутку й підвищення загального рівня рентабельності.

Таким чином, подальша розробка пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» має спиратися на поєднання організаційно-управлінських і комерційних рішень, які будуть орієнтовані не лише на збереження позитивної динаміки масштабів діяльності, а насамперед на посилення фінансової віддачі від зростання підприємства.

З урахуванням результатів проведеного аналізу підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» доцільно пов'язувати не з окремими фрагментарними змінами, а з реалізацією комплексу взаємопов'язаних організаційно-управлінських і комерційних заходів. Такий підхід є виправданим з огляду на те, що виявлені проблеми мають системний характер: нестійкість чистого прибутку, низький рівень рентабельності, зниження доходу на одну товарну позицію, нерівномірна комерційна віддача асортименту, а також потреба в кращій трансформації зростання обсягів діяльності у кінцевий фінансовий результат. Саме тому запропоновані заходи мають бути спрямовані одночасно на підвищення дохідності, оптимізацію витрат, покращення асортиментної структури та прискорення обігу ресурсів.

Першим доцільним напрямом виступає оптимізація асортиментної політики на основі ABC/XYZ-аналізу. Необхідність цього заходу зумовлена тим,

що проведений у попередньому розділі аналіз показав зниження доходу в розрахунку на одну товарну позицію, що свідчить про неоднорідну ефективність асортименту. За таких умов управління товарною номенклатурою лише за принципом її кількісного розширення вже не забезпечує достатнього приросту результативності. Використання АВС-аналізу дозволяє розподілити товарні позиції за рівнем їх внеску у формування доходу або прибутку, тоді як XYZ-аналіз дає можливість оцінити стабільність попиту на них. Поєднання цих двох підходів створює підстави для сегментації асортименту за рівнем економічної значущості та прогнозованості реалізації.

Сутність управлінського рішення в цьому випадку полягає у формуванні більш раціональної асортиментної структури, за якої основна увага концентрується на тих товарних групах, що забезпечують найбільший внесок у дохід та водночас характеризуються відносно стабільним попитом. Це дозволяє скоротити частку низькоефективних позицій, зменшити витрати на їх супровід, оптимізувати обсяг запасів і підвищити загальну результативність товарного портфеля. Для ТОВ «Розетка. УА» таке рішення є особливо актуальним, оскільки підприємство працює з дуже широким асортиментом, і навіть незначне покращення його структури може дати відчутний ефект у масштабах усієї діяльності. Очікуваний вплив цього заходу пов'язаний насамперед із підвищенням доходу на одну товарну позицію, прискоренням оборотності запасів, скороченням непродуктивних залишків і покращенням співвідношення між асортиментною широтою та фінансовою віддачею.

Другим важливим напрямом підвищення ефективності розвитку підприємства є збільшення середнього доходу на одного покупця на основі персоналізованих пропозицій, крос-продажів і стимулювання повторних покупок. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Розетка. УА» вже має позитивну динаміку цього показника, однак наявний потенціал клієнтської бази використовується не повною мірою. Для великої e-commerce-платформи з широкою номенклатурою товарів саме поглиблення роботи з уже залученим покупцем є одним із найбільш ефективних шляхів зростання результативності.

На відміну від простого нарощування кількості клієнтів, що зазвичай потребує значних маркетингових витрат, збільшення середнього доходу на одного покупця дозволяє підвищувати комерційну ефективність на основі вже сформованого клієнтського потоку.

Управлінське рішення в цьому випадку полягає у впровадженні більш глибокої сегментації клієнтської бази та використанні персоналізованих інструментів взаємодії, заснованих на історії покупок, поведінкових характеристиках і категоріальних інтересах користувачів. Практично це може проявлятися у формуванні індивідуальних рекомендацій, пакетних пропозицій, автоматизованих крос-продажів, системи нагадувань про повторні покупки, спеціальних акцій для окремих сегментів клієнтів і стимулюванні лояльності. Для ТОВ «Розетка. УА» такий підхід є виправданим ще й тому, що підприємство вже має значну клієнтську базу та широкий асортимент, що створює сприятливі умови для реалізації моделей повторного продажу й товарного доповнення. Очікуваний ефект цього заходу виявлятиметься у зростанні середнього чека, збільшенні доходу на одного покупця, підвищенні частоти повторних покупок, посиленні лояльності клієнтів і, відповідно, у покращенні загальної комерційної результативності.

Третім напрямом удосконалення має стати зниження витратомісткості діяльності через оптимізацію логістичних, маркетингових та операційних витрат. Необхідність такого заходу обумовлена насамперед тим, що результати аналізу підтвердили наявність дисбалансу між зростанням доходу та рівнем чистої прибутковості. Це означає, що підприємство має резерви не лише в площині нарощування продажів, а й у сфері раціональнішого використання ресурсів. Для великого e-commerce-підприємства витратомісткість значною мірою залежить від вартості логістичних операцій, ефективності digital-маркетингу, структури витрат на обслуговування замовлень, повернення товарів, утримання запасів і супроводу великого асортименту. Саме тому управління витратами має розглядатися як один із ключових напрямів підвищення ефективності розвитку.

Організаційно-управлінське рішення в цьому випадку передбачає аудит витрат за основними функціональними напрямками та виявлення тих елементів, де витрати не забезпечують належної економічної віддачі. Для ТОВ «Розетка. УА» це може означати оптимізацію витрат на доставку шляхом перегляду маршрутів або форматів відвантаження, підвищення адресності маркетингових витрат за рахунок більш точного таргетингу, скорочення витрат, пов'язаних із малоефективним асортиментом, а також зменшення операційних витрат у процесі обробки замовлень. Такий захід вирішує проблему недостатньої трансформації зростаючого доходу у чистий прибуток і безпосередньо впливає на підвищення чистої рентабельності, стабілізацію чистого фінансового результату та покращення співвідношення між доходом і витратами.

Четвертим доцільним напрямом є прискорення оборотності запасів і зменшення непродуктивного відволікання коштів в оборотні активи. Проведений аналіз засвідчив загалом позитивну динаміку оборотності запасів і дебіторської заборгованості, однак у масштабах підприємства з великим обсягом товарних залишків навіть незначне додаткове прискорення обороту може дати суттєвий економічний результат. Особливо це важливо для електронної комерції, де швидкість реагування на попит, ефективність логістики та раціональне управління запасами є безпосередніми чинниками конкурентоспроможності.

Управлінське рішення в межах цього заходу полягає у вдосконаленні механізмів планування запасів, синхронізації закупівель із динамікою попиту та диференціації підходів до управління товарними групами залежно від швидкості їх реалізації. Для підприємства типу ТОВ «Розетка. УА» це означає необхідність більш гнучкого управління категоріями товарів, які мають різну швидкість обігу, а також мінімізацію запасів за низькооборотними позиціями. Паралельно має бути посилений контроль за дебіторською заборгованістю, щоб скоротити обсяг коштів, які тривалий час залишаються відволіченими з обороту. Реалізація такого рішення дозволить покращити ліквідність, підвищити мобільність оборотних ресурсів, зменшити навантаження на оборотний капітал і створити

додаткові передумови для зростання прибутковості. В таблиці Г1 (додаток Г) наведені узагальнюючі напрями підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції.

Отже, дані табл. Г1 свідчать, що підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» доцільно забезпечувати шляхом комплексної реалізації взаємопов'язаних організаційно-управлінських і комерційних заходів. Запропоновані напрями удосконалення орієнтовані як на підвищення дохідності діяльності, так і на покращення структури асортименту, оптимізацію витрат та прискорення обороту ресурсів. Саме така системна логіка створює основу для подальшої прогностичної оцінки кількісних змін показників діяльності підприємства та розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вирішення ключових проблем, виявлених у процесі дослідження. Оптимізація асортиментної політики повинна підвищити комерційну віддачу товарного портфеля, розвиток персоналізованої взаємодії з покупцями – збільшити середній дохід на одного клієнта, зниження витратомісткості – покращити трансформацію доходу в чистий прибуток, а прискорення оборотності запасів і скорочення непродуктивного відволікання коштів – підвищити операційну ефективність підприємства. У сукупності ці рішення формують цілісну систему підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції та створюють підґрунтя для подальшої прогностичної оцінки кількісних змін основних показників діяльності підприємства.

Для кількісного обґрунтування запропонованих заходів доцільно перейти від якісної характеристики до прогностичної оцінки зміни основних показників діяльності ТОВ «Розетка. УА». Базою для прогнозування виступають фактичні результати 2024 року, а прогностичні значення сформовано на основі поміркованих припущень, що безпосередньо впливають із запропонованих напрямів удосконалення. Зокрема, передбачається підвищення середнього доходу на одного активного покупця на 5,0% завдяки персоналізованим пропозиціям і

крос-продажам, зростання кількості активних покупців на 3,0%, зниження коефіцієнта витратомісткості з 0,80 до 0,78, скорочення кількості активних товарних позицій на 3,0% внаслідок оптимізації асортименту, а також прискорення оборотності запасів на 5,0% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозні зміни окремих показників діяльності ТОВ «Розетка. УА» внаслідок упровадження запропонованих заходів

Показник	Базове значення 2024 р.	Прогнозна зміна	Прогнозне значення
Середній дохід на 1 активного покупця, грн	2124,47	+5,0%	2230,69
Кількість активних покупців, осіб	14000000	+3,0%	14420000
Коефіцієнт витратомісткості	0,80	-0,02 п.	0,78
Кількість активних товарних позицій	13000000	-3,0%	12610000
Коефіцієнт оборотності запасів	8,55	+5,0%	8,98
Тривалість одного обороту запасів, днів	42,13	-5,0%	40,10

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.2, прогнозна модель передбачає не лише розширення клієнтської активності, а й підвищення якості комерційної та операційної структури діяльності. Збільшення середнього доходу на одного покупця та чисельності активних покупців повинно забезпечити приріст доходу, тоді як скорочення малоефективних товарних позицій, зниження витратомісткості та прискорення оборотності запасів мають сприяти підвищенню загальної віддачі від масштабу діяльності.

На основі прийнятих припущень можна визначити прогнозну зміну ключових комерційних показників. Прогнозний чистий дохід від реалізації розраховано як добуток прогнозної кількості активних покупців і прогнозного середнього доходу на одного покупця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз зміни комерційних показників ТОВ «Розетка. УА»
внаслідок упровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість активних покупців, осіб	14000000	14420000	+420000
Середній дохід на 1 активного покупця, грн	2124,47	2230,69	+106,22
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	29742571,00	32166600,27	+2424029,27
Дохід на 1 товарну позицію, грн	2287,89	2550,88	+262,99
Частка онлайн-продажів, %	96,0	96,5	+0,5

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити приріст чистого доходу на 2424029,27 тис. грн, або приблизно на 8,15% порівняно з базовим рівнем 2024 року. Водночас дохід на одну товарну позицію може зрости на 262,99 грн, що підтверджує доцільність асортиментної оптимізації та свідчить про підвищення середньої комерційної віддачі товарного портфеля підприємства. Зростання частки онлайн-продажів, навіть на 0,5 %, додатково посилює спеціалізацію підприємства як суб'єкта електронної комерції.

Наступним етапом є визначення прогнозної зміни фінансових показників. Для цього прогнозну собівартість розраховано через прогнозний чистий дохід і прогнозний коефіцієнт витратомісткості, а валовий прибуток – як різницю між чистим доходом і собівартістю. Чистий прибуток у прогнозі прийнято на рівні 0,10% від чистого доходу, що відповідає обережному сценарію часткового відновлення кінцевої прибутковості за рахунок поєднання зростання доходу та зниження витратомісткості. На цій основі визначено також прогнозні показники рентабельності (табл. 3.4).

Дані табл. 3.4 свідчать, що найбільш відчутний фінансовий ефект від запропонованих заходів проявляється у прирості валового прибутку на 1009637,06 тис. грн та збільшенні чистого прибутку на 15861,60 тис. грн. При цьому, навіть за обережного прогнозу чистої прибутковості, рентабельність продажів подвоюється, рентабельність активів зростає до 0,64%, а

рентабельність власного капіталу – майже до 10,0%. Це означає, що впровадження запропонованих заходів може суттєво покращити здатність підприємства трансформувати зростання доходу в кінцевий фінансовий результат.

Таблиця 3.4 – Прогноз зміни фінансових показників ТОВ «Розетка. УА» внаслідок упровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	29742571,00	32166600,27	+2424029,27
Коефіцієнт витратомісткості	0,80	0,78	-0,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	23675556,00	25089948,21	+1414392,21
Валовий прибуток, тис. грн	6067015,00	7076652,06	+1009637,06
Чистий прибуток, тис. грн	16305,00	32166,60	+15861,60
Рентабельність продажів, %	0,05	0,10	+0,05
Рентабельність активів, %	0,32	0,64	+0,32
Рентабельність власного капіталу, %	5,06	9,99	+4,93

Джерело: розраховано автором

Окремо доцільно оцінити прогнозу зміну показників операційної ефективності, оскільки запропоновані заходи спрямовані також на прискорення обігу ресурсів і зменшення непродуктивного відволікання коштів. У цьому випадку акцент робиться на оборотності запасів, тривалості одного обороту та співвідношенні дебіторської і кредиторської заборгованості. Для останнього показника прийнято помірне поліпшення з 3,96 до 3,66, що відображає очікуване посилення контролю за оборотом дебіторської заборгованості (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз зміни показників операційної ефективності ТОВ «Розетка. УА» внаслідок упровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Коефіцієнт оборотності запасів	8,55	8,98	+0,43
Тривалість одного обороту запасів, днів	42,13	40,10	-2,03
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	3,96	3,66	-0,30

Джерело: розраховано автором

Зниження тривалості одного обороту запасів на 2,03 дня та підвищення коефіцієнта їх оборотності до 8,98 свідчать про те, що реалізація запропонованих рішень може покращити операційну мобільність підприємства. Скорочення співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості також є позитивним сигналом, оскільки означає зменшення частки коштів, відволіканих у розрахунки, та поліпшення загального режиму управління оборотним капіталом.

Прогнозна оцінка кількісних змін показників діяльності ТОВ «Розетка. УА» підтверджує доцільність запропонованих заходів. Їх реалізація може забезпечити зростання чистого доходу, покращення комерційної віддачі асортименту, зниження витратомісткості, підвищення валового та чистого прибутку, а також покращення показників рентабельності й операційної ефективності. Таким чином, запропоновані рішення мають не лише організаційний або комерційний сенс, а й виразний економічний ефект, що створює підґрунтя для подальшого розрахунку загальної ефективності їх впровадження.

Орієнтовні витрати на впровадження заходів становитимуть 6000 тис. грн. До їх складу умовно віднесено витрати на аналітичне опрацювання асортименту, налаштування інструментів персоналізації, удосконалення організації управління запасами та супровід управлінських змін. За результатами прогнозних розрахунків очікується приріст чистого доходу на 2424029,27 тис. грн, валового прибутку – на 1009637,06 тис. грн, а чистого прибутку – на 15861,60 тис. грн. Крім того, передбачається підвищення рентабельності продажів, активів і власного капіталу, а також зниження коефіцієнта витратомісткості й покращення оборотності запасів.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між приростом чистого прибутку та витратами на впровадження:

$$E_{\text{ч}} = \Delta\text{ЧП} - V_{\text{впров}}$$

$$E_{\text{ч}} = 15861,6 - 6000,0 = 9861,60 \text{ тис. грн}$$

Додатково для оцінки доцільності розраховано коефіцієнт ефективності витрат на впровадження:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Delta\text{ЧП}}{V_{\text{впров}}}$$
$$K_{\text{еф}} = \frac{15861,60}{6000,0} = 2,64$$

Отже, на 1 грн витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів, підприємство може отримати 2,64 грн приросту чистого прибутку. Це свідчить про економічну доцільність упровадження розроблених рішень.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, оскільки забезпечують позитивний чистий економічний ефект, сприяють підвищенню прибутковості, зниженню витратомісткості та покращенню операційної ефективності діяльності ТОВ «Розетка. УА». Це дає підстави вважати їх практично доцільними для реалізації в системі управління розвитком підприємства у сфері електронної комерції.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах цифровізації економіки електронна комерція перетворилася на один із найбільш динамічних напрямів розвитку підприємництва, який суттєво впливає на зміну моделей ведення бізнесу, структуру каналів збуту, способи взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг підприємств. Для суб'єктів господарювання ефективний розвиток у сфері e-commerce стає важливою передумовою розширення ринкової присутності, підвищення результативності діяльності та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Додаткової значущості ця проблематика набуває в українських умовах, де підприємства змушені поєднувати завдання цифрової трансформації з необхідністю швидкого реагування на воєнні виклики, зміну споживчого попиту та порушення традиційних механізмів збуту.

За результатами проведеного дослідження у першому розділі встановлено, що підприємництво у сфері електронної комерції в сучасних умовах виступає не лише окремою формою господарської діяльності, а складним багатовимірним економічним явищем, розвиток якого визначається поєднанням ринкових механізмів, цифрових технологій, поведінкових змін споживачів та інституційних умов функціонування бізнесу. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу з'ясувати економічну сутність підприємництва у сфері e-commerce, розкрити його специфічні ознаки, встановити місце електронної комерції в системі цифрової економіки та обґрунтувати, що її розвиток безпосередньо впливає на формування нових конкурентних переваг підприємства, розширення ринків збуту, підвищення гнучкості бізнес-моделі та адаптивності до нестабільного зовнішнього середовища.

У ході дослідження також встановлено, що оцінка ефективності розвитку підприємництва у сфері електронної комерції потребує комплексного методичного підходу, який не обмежується аналізом фінансових результатів, а

передбачає врахування комерційних, маркетингових та організаційних аспектів діяльності підприємства. Визначено, що найбільш об'єктивне уявлення про рівень ефективності e-commerce-підприємництва формується на основі системи взаємопов'язаних показників, критеріїв і факторів впливу, що дозволяють оцінити не лише поточні результати функціонування, а й потенціал подальшого розвитку.

Отже, за результатами проведеного в підрозділі 2.2 аналізу встановлено, що ТОВ «Розетка. УА» у 2022–2024 рр. загалом демонструвало позитивну динаміку розвитку в умовах електронної комерції, що виявилось у зростанні чистого доходу, валового прибутку, посиленні ринкових позицій, розширенні комерційної присутності та підвищенні ефективності використання трудових, майнових і фінансових ресурсів. Проведені розрахунки показали, що підприємство нарощувало середній дохід на одного активного покупця, збільшувало частку онлайн-продажів і частку ринку, покращувало продуктивність праці, віддачу власного капіталу, а також прискорювало оборотність запасів і дебіторської заборгованості.

Водночас результати аналізу підтвердили, що позитивні тенденції масштабного та комерційного зростання не супроводжувалися такою ж стійкою динамікою кінцевої фінансової результативності. Незважаючи на збільшення доходу й валового прибутку, показники чистого прибутку та рентабельності залишалися нестійкими, а в окремі роки суттєво погіршувалися. Це свідчить про наявність внутрішніх обмежень у трансформації зростання обсягів діяльності в належний рівень прибутковості. Таким чином, розвиток ТОВ «Розетка. УА» в умовах електронної комерції можна оцінити як загалом результативний, але такий, що супроводжується певними диспропорціями між масштабами розширення діяльності та фінансовою віддачею. Саме це обумовлює необхідність подальшого дослідження факторів впливу на ефективність розвитку підприємства та обґрунтування практичних пропозицій щодо її підвищення у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі, встановлено, що підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції потребує комплексного поєднання факторного аналізу, виявлення внутрішніх резервів та впровадження цілеспрямованих організаційно-управлінських і комерційних заходів. Проведений детермінований ретроспективний факторний аналіз підтвердив, що ключовий вплив на результативність діяльності підприємства мають зміни чистого доходу, валової маржі та чистої рентабельності. При цьому встановлено, що зростання масштабів діяльності не завжди супроводжувалося відповідним приростом кінцевого фінансового результату, оскільки позитивний ефект від збільшення обсягів реалізації в окремі періоди нівелювався нестійкістю чистої прибутковості. Це дало змогу виявити господарські резерви, пов'язані з покращенням асортиментної структури, підвищенням доходу на одного покупця, зниженням витратомісткості діяльності та прискоренням оборотності запасів.

На основі результатів аналізу було обґрунтовано комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА», який охоплює оптимізацію асортиментної політики на основі ABC/XYZ-аналізу, поглиблення персоналізованої взаємодії з покупцями, скорочення витратомісткості діяльності та вдосконалення управління оборотними ресурсами. Проведені прогностичні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст чистого доходу на 2424029,27 тис. грн, валового прибутку – на 1009637,06 тис. грн, чистого прибутку – на 15861,60 тис. грн, а також підвищення рентабельності продажів, активів і власного капіталу. Після врахування витрат на впровадження чистий економічний ефект становитиме 9861,60 тис. грн, а коефіцієнт ефективності витрат дорівнюватиме 2,64 грн приросту чистого прибутку на 1 грн витрат. Це свідчить про економічну доцільність упровадження розроблених пропозицій та підтверджує можливість їх практичного використання для підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. *Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №749. С. 349-356.
2. Береза А. М., Козак І. А., Шевченко Ф. А. Електронна комерція : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 326 с.
3. Борейко Н. М. Специфіка електронної комерції у вітчизняному сегменті мережі Інтернет. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 87-93.
4. Бояринова К. О., Дем'янюк Р. В. Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 40-43.
5. Винник Л. Основні поняття електронного бізнесу. *Сучасні тенденції вебкомунікацій*. 2014. URL : <http://webstyletalk.net/node/960> (дата звернення 20.02.2026).
6. Гірна О. Б, Кобилюх О. Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). DOI : <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>.
7. Гринів Н. Т., Кіндій М .В. Логістика електронної торгівлі в Україні. *Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 576-579.
8. Гринько Т. В., Головка Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. №11. С. 51-57. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08).
9. Дибчук Л. В. Тренди та прогнози розвитку електронної комерції в світі та в Україні. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 1 (23). С. 52-56.
10. Дубовик О. В. Концептуальні засади Інтернет-реклами торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11 (101). С. 71-76.
11. Євсейцева О. С., Меркулова Д. Д. Таргетинг – цілеспрямований вплив на споживача. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 107-113.

12. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184-188.
13. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 335 с.
14. Заяць О. Економіко-конкурентне домінування міждержавних інтеграційних об'єднань. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. № 31 (70). С. 1-4.
15. Заяць О., Якоб Є. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. С. 30-35.
16. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. *Економіка і організація управління*. 2021. №4. С. 178-187.
17. Ігнатко М., Ігнатко Я. Розвиток електронної комерції в Україні та її вплив на економіку. *Економічні горизонти*. 2024. № (2-3 (28)). С. 206-213.
18. Кириченко Т. Я. Еволюція теорії підприємництва в контексті державноуправлінського дискурсу. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-6>.
19. Крилов Д. В. Основні аспекти стимулювання розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2025. № 18. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-05>.
20. Коба О., Хрипко В. Інтернет-торгівля в Україні : сучасний стан та перспективи. *Молодий вчений*. 2024. №7(131). С. 236-240.
21. Кобелева Т. О., Ткачова Н. П., Шаульська Л. В. Впровадження маркетингових інновацій в термінологію та еволюцію електронного бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8. №1. С. 58-69.
22. Кольчугін Д. В. Розробка комплексу логістичних послуг для операторів роздрібної Інтернет-торгівлі. *Управлінські науки в сучасному світі*. 2016. № 1. С. 259-262.
23. Копиця А., Перерва Петро, Шаульська Л., Кобелева Т., Кучіна С. Дослідження систем управління бізнес-процесами інноваційного розвитку

інтернет-торгівлі в умовах діджиталізації діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 5(195). URL : <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/309615> (дата звернення : 05.02.2026).

24. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2024. № 12. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.

25. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №3 (35). С. 98-108.

26. Кулинич М., Матвійчук І., Гадзевич А. Аналітика даних і обліково-аналітичне забезпечення як основа інноваційного розвитку в електронній комерції. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 1(41). С. 52-61.

27. Ларіна Я., Нагорна О. Сучасний стан та тенденції розвитку е-торгівлі в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 373-380.

28. Лебедецько М. С. Основні поняття та моделі електронного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3836> (дата звернення : 18.02.2026).

29. Лугова О. І., Терянік Д. О., Чебан М. В. Тенденції розвитку електронної комерції: статистика та ключові факти. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 99-104. DOI : [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-16).

30. Максютенко І. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64 С. 45-52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54>

31. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.74> (дата звернення : 05.03.2026).

32. Мозгова Г. В., Ляшевська В. І., Білоконь В. О. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. *БізнесІнформ*. 2022. №1. С. 123-131.

33. Нескородаєва І., Ян Б., Щербань О. Підприємництво в контексті реалізації концепції забезпечення стійкого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-73>.

34. Нікітенко К. С. Підприємницька діяльність : аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/104.pdf (дата звернення : 18.03.2026).

35. Нікульнікова Г. В., Тарасов Д. В. Управлінські інструменти підвищення ефективності розвитку підприємств електронної комерції. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах сучасних глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Ізмаїл, 2026. С. 19-21.

36. Нікульнікова Г. В., Тарасов Д. В. Цифрові інструменти масштабування бізнесу в системі електронної комерції. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIV Міжнар. наук.-техн. Конф., Кривий Ріг, 2026. С. 301.

37. Офіційний сайт ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL : <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення : 17.03.2026).

38. Панасюк В. М., Гальчак Х. Р., Босий В. А. Особливості обліку розрахунків у сфері е-комерції віртуальними активами (криптовалютою) : міжнародний та вітчизняний досвід. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 222-228.

39. Паршина О. А., Паршин Ю. І., Савченко Ю. В. Економічна безпека в умовах діджиталізації : сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2(99). С. 167-174.

40. Побоченко Л. М., Сабатін О. С. Розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. Том 2. Вип. (24). С. 38-46.

41. Рудська О. Н. Логістичні сервіси для Інтернет-торгівлі: функціональність та скорочення етапів просування товарів. *Молодий вчений*. 2014. № 20. С. 387-390.

42. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу : теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 236-241.
43. Сак Т. В., Ховхалюк Д. О. Електронна торгівля в Україні : стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 3. С. 73-85.
44. Семенов А. Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія Економіка і менеджмент. 2020. № 43. С. 38-43.
45. Сидоренко О., Могилевська О., Слободяник А., Бігдай В. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № (4). С. 216-222.
46. Ситник І. П., Струнгар А. В., Гловацький Д. В. Інноваційні технології та розвиток підприємництва у сучасному світі. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.15>
47. Ситник І. П., Швед Т. В., Босенко О. С. Горизонти розвитку електронної комерції у глобальних трендах та українських реаліях. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.26>
48. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 89-95.
49. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 310-316.
50. Слобода А. О., Скоробогатова Н. Є. Аналіз впливу цифрової економіки на конкурентні переваги країни. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. (14). URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205846> (дата звернення : 02.02.2026).
51. Слободяник А., Білич В., Кобелев В., Король О. Особливості розвитку електронної комерції як форми торгівлі в цифровому середовищі. *Розвиток міста*. 2024. №1 (10). С. 104-111.

52. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. 2022. Digital-маркетинг : теорія і практика: навчальний посібник. Київ : КиМУ, 2022. 228 с.

53. Трофімчук М., Колоїзд О. Вплив розвитку електронної комерції на національну економічну безпеку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 18(2025). DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.18023742>.

54. Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL : <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення : 17.03.2026).

55. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань : управління ресурсами та витратами. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.5>

56. Шалева О. І. Фулфілмент у логістичній інфраструктурі вітчизняної інтернет-торгівлі. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. С. 296-301.

57. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. №2 (82).URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45344> (дата звернення : 30.0.2026).

58. Шевчук О., Шевчук Н., Мархівка О., Одарчук В. Інтеграційні тенденції розвитку електронної комерції : обліково-контрольний аспект. *Вісник Економіки*. 2025. №3(2025). DOI : <https://doi.org/10.35774/>

59. Шкригун Ю. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180444/20-Shkrygun.pdf?sequence=1> (дата звернення : 06.04.2025).

60. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Павлова С. В. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський*

DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>.

61. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Тенденції розвитку ринку електронної комерції у світі та в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. №7(46). С. 942-954.

62. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

63. Якоб Є. Й. Концепція електронної торгівлі в сучасній міжнародній економічній науці. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1 (10). С. 164-168.

64. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). URL : https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf (дата звернення : 19.01.2026).

65. Amer Y., Luong L., Lee S.-H. Case study: Optimizing order fulfillment in a global retail supply chain. *International Journal of Production Economics*. 2009. Vol. 127. Issue 2. Pp. 278-291.

66. Bloomenthal A. Electronic Commerce (Ecommerce). Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp> (дата звернення : 19.03.2025).

67. Chaffey D. E-business and E-commerce Management. Strategy, Implementation and Practice. New Jersey : Prentice Hall, 2009. 800 p.

68. Collaborative Report on Sustainability and e-Commerce. 2nd edition. June 2021. Ecommerce Europe. URL : <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/06/Collaborative-Report-on-Sustainability-and-e-Commerce-June-2021-2nd-edition.pdf> (дата звернення : 21.02.2026).

69. Croxton K. L. The Order Fulfillment Process. *The International Journal of Logistics Management*. 2003. Vol. 14. Issue 1. Pp. 19-32.

70. Drucker P. Can the E-business execute deliveries? *The Economist*. 1999. No. 9. Pp. 9-14.

71. International Labour Organization (ILO). Impact of Digitalization on Employment. Geneva : ILO Publications, 2024. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення : 02.02.2026).

72. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106-111.

73. Lone S., Harboul N., & Weltevreden J. W. J. 2021 European E-commerce Report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe. 111 p.

74. Parsons S. Website Business Models. Palo Alto Software. URL : <https://articles.bplans.com/website-business-models/> (дата звернення : 12.03.2026).

75. Rappa M. Business Models on the Web. Managing the Digital Enterprise. URL : <http://fse.blogs.usj.edu.lb/wpcontent/blogs.dir/31/files/2011/08/Rappa-Business-Models-on-the-Web.pdf> (дата звернення : 12.03.2026).

76. Rivera A. E-Commerce Websites: How to Start an Online Business. Business News Daily. URL : <https://www.businessnewsdaily.com/4707-ecommerce-websiteguide.html> (дата звернення : 12.03.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2024 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	2024 12 31 37193071
Територія: м. Київ, Печерський район	за КАТОТТГ	UA800000000006 24772
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	за КВЕД	47.91
Середня кількість працівників: 940		
Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Миколи Міхновського, 8-А 0445029931		
Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.
Форма №1
Код за ДКУД 1801001**

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	27	19
первісна вартість	1001		1 241	1 241
накопичена амортизація	1002		(1 214)	(1 222)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		160	160
Основні засоби	1010	7	72 045	39 418
первісна вартість	1011	7	174 099	124 593
знос	1012	7	(102 054)	(85 175)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10	-	7 940
Відстрочені податкові активи	1045	21	12 864	21 482
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		85 096	69 019
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	2 505 962	2 770 438
виробничі запаси	1101	9	1 035	392
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
товари	1104	9	2 504 927	2 770 046
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	1 286 662	835 077
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	53 275	78 716
з бюджетом	1135		65 723	48 539
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	553	12 605
Поточні фінансові інвестиції	1160	12	-	435 035
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	791 592	950 728
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		791 592	950 728
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
інші оборотні активи	1190	14	69 311	31 853
Усього за розділом II	1195		4 773 078	5 162 991
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2024 р.

Баланс	1300		4 858 174	5 232 010
Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	1	4 367
Капітал у дооцінках	1405	15	–	–
Додатковий капітал	1410	15	–	–
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		344 849	294 792
Неоплачений капітал	1425		–	–
Вилучений капітал	1430		–	–
Усього за розділом I	1495		344 850	299 159
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510		–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	61 345	41 037
Довгострокові забезпечення	1520		–	–
Цільове фінансування	1525		–	–
Усього за розділом II	1595		61 345	41 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	51 351	28 263
товари, роботи, послуги	1615	16	3 824 500	3 929 585
розрахунками з бюджетом	1620	16	81 050	179 176
у тому числі з податку на прибуток	1621		25 772	23 042
розрахунками зі страхування	1625	16	5 930	5 830
розрахунками з оплати праці	1630	16	81 684	105 650
за одержаними авансами	1635	17	184 915	320 593
за розрахунками з учасниками	1640		–	76 400
Поточні забезпечення	1660		–	–
Доходи майбутніх періодів	1665		–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	19	222 549	246 317
Усього за розділом III	1695		4 451 979	4 891 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		–	–
Баланс	1900		4 858 174	5 232 010

Генеральний директор

Галченко Олексій Олександрович

Електронний підпис
Головний бухгалтер
Галченко
Олексій
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Усатенко Олена Іванівна

Електронний підпис
Усатенко
Олена
Іванівна
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

ЕЛЕКТРОННА ПЕЧАТКА
З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОЗЕТКА.
УА"
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2024 12 31
37193071

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	29 742 571	25 463 875
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(23 675 556)	(20 799 912)
Валовий:				
прибуток	2090		6 067 015	4 663 963
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	27	60 690	31 018
Адміністративні витрати	2130	24	(216 078)	(181 245)
Витрати на збут	2150	25	(5 730 707)	(4 367 238)
Інші операційні витрати	2180	26	(102 698)	(68 231)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		78 222	78 267
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	28	17 517	15 159
Інші доходи	2240		-	30
Фінансові витрати	2250	28	(20 636)	(22 396)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	29	(44 249)	(23 964)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		30 854	47 096
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	14 549	35 079
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		16 305	12 017
збиток	2355		-	-

Електронний підпис
Галченко
Олексій
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Підписано у вчасно

Електронний підпис
Усатенко
Олена
Іванівна
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Підписано у вчасно

Електронна печатка
ТОВАРИСТВО
З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОЗЕТКА.
УА"
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Підписано у вчасно

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		–	–
Інший сукупний дохід	2445		–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		–	–
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		–	–
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		16 305	12 017

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		1 524	1 526
Витрати на оплату праці	2505		651 549	544 602
Відрахування на соціальні заходи	2510		96 149	76 453
Амортизація	2515		24 722	29 097
Інші операційні витрати	2520		5 275 539	3 965 036
Разом	2550		6 049 483	4 616 714

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Галченко
Олексій
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Головний бухгалтер

Галченко Олексій Олександрович

Усатенко
Олена
Іванівна
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Усатенко Олена Іванівна

ТОВАРИСТВО
З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОЗЕТКА.
УА"
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2022 р.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2022 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»
 Територія: м. Київ, Печерський район
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 Середня кількість працівників: 923
 Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Дружби Народів, 8-А 0445029931
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Дата (рік, місяць, число)	2022 12 31
за ЄДРПОУ	37193071
за КАТОТТГ	8038200000
за КОПФГ	240
за КВЕД	46.51

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

	v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2022 р.
 Форма №1
 Код за ДКУД 1801001**

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	82	219
первісна вартість	1001		1 047	1 384
накопичена амортизація	1002		(965)	(1 165)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		248	160
Основні засоби	1010	7	54 531	62 180
первісна вартість	1011	7	94 566	138 577
знос	1012	7	(40 035)	(76 397)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	19	10 267	20 179
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		65 128	82 738
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	2 495 146	2 159 188
виробничі запаси	1101	9	337	446
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
товари	1104	9	2 494 809	2 158 742
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	1 207 246	878 734
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	162 098	279 458
з бюджетом	1135		122 632	62 903
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		45	8
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165		139 820	137 732
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		139 820	137 732
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190	13	40 634	41 538
Усього за розділом II	1195		4 167 621	3 559 561
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		4 232 749	3 642 299

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2022 р.

Пасив 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	На початок звітної періоду 3	На кінець звітної періоду 4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	1	1
Капітал у дооцінках	1405	14	-	-
Додатковий капітал	1410	14	-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		213 770	332 832
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		213 771	332 833
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17	30 481	27 184
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		30 481	27 184
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16	-	74 000
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	17	27 775	50 461
товари, роботи, послуги	1615	15	3 621 541	2 617 180
розрахунками з бюджетом	1620	15	4 178	122 400
у тому числі з податку на прибуток	1621		3 055	37 401
розрахунками зі страхування	1625		1 251	5 146
розрахунками з оплати праці	1630		9 646	44 695
за одержаними авансами	1635		154 106	127 400
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	170 000	241 000
Усього за розділом III	1695		3 988 497	3 282 282
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		4 232 749	3 642 299

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Усатенко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2022 12 31
37193071

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	За звітний період 4	За аналогічний період попереднього року 5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	18 388 104	21 172 647
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(14 838 253)	(17 935 821)
Валовий:				
прибуток	2090		3 549 851	3 236 826
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	38 203	35 813
Адміністративні витрати	2130	22	(167 524)	(90 710)
Витрати на збут	2150	23	(2 996 497)	(3 122 790)
Інші операційні витрати	2180	24	(254 323)	(18 361)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		169 710	40 778
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	2 142	618
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	26	(21 621)	(6 121)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(3 346)	(1 965)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		146 885	33 310
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	27 823	(652)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		119 062	33 962
збиток	2355		-	-

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		119 062	33 962

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		1 964	10 797
Витрати на оплату праці	2505		314 163	82 771
Відрахування на соціальні заходи	2510		47 784	16 654
Амортизація	2515		36 562	9 243
Інші операційні витрати	2520		2 843 653	3 112 396
Разом	2550		3 244 126	3 231 861

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Гарченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2020 р.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2020 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»
 Територія: м. Київ, Печерський район
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 Середня кількість працівників: 230
 Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Дружби Народів, 8-А 0445029931
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Дата (рік, місяць, число)	2020 12 31
за ЄДРПОУ	37193071
за КОАТУУ	8038200000
за КОПФГ	240
за КВЕД	46.51
	V

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2020 р.
 Форма №1
 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	335	181
первісна вартість	1001		12 921	1 024
накопичена амортизація	1002		(12 586)	(843)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		–	–
Основні засоби	1010	7	42 993	37 123
первісна вартість	1011	7	58 531	61 358
знос	1012	7	(15 538)	(24 235)
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		–	–
інші фінансові інвестиції	1035		–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		–	–
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090		–	–
Усього за розділом I	1095		43 328	37 304

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. (продовження)

Актив	Код рядка	Приміт- ка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		4	5
II. Оборотні активи				
Запаси				
виробничі запаси	1100	9	1 172 235	1 477 936
незавершене виробництво	1101	9	366	519
готова продукція	1102		–	–
товари	1103		–	–
Поточні біологічні активи	1104	9	1 171 869	1 477 417
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1110		–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1125	10	547 319	958 482
за виданими авансами				
з бюджетом	1130	11	19 264	87 875
у тому числі з податку на прибуток	1135		48 434	68 533
інша поточна дебіторська заборгованість	1136		–	–
Поточні фінансові інвестиції	1155		31	–
Гроші та їх еквіваленти	1160		–	–
готівка	1165		67 390	65 658
рахунки в банках	1166		–	–
Витрати майбутніх періодів	1167		67 390	65 658
Інші оборотні активи	1170		–	–
Усього за розділом II	1190	13	9 764	39 065
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195		1 864 437	2 697 549
Баланс	1200		–	–
	1300		1 907 765	2 734 853

Пасив	Код рядка	Приміт- ка	На початок порівняль- ного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	1	1
Капітал у дооцінках	1405	14	–	–
Додатковий капітал	1410	14	–	–
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		68 797	179 808
Неоплачений капітал	1425		–	–
Вилучений капітал	1430		–	–
Усього за розділом I	1495		68 798	179 809
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510		–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	31 581	23 657
Довгострокові забезпечення	1520		–	–
Цільове фінансування	1525		–	–
Усього за розділом II	1595		31 581	23 657

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА, УА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. (продовження)

Пасив 1	Код рядка 2	Приміт- ка	На початок звітної періоду 4	На кінець звітної періоду 5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	7 689	11 456
товари, роботи, послуги	1615	15	1 721 963	2 330 938
розрахунками з бюджетом	1620	15	34	9 620
у тому числі з податку на прибуток	1621		34	9 356
розрахунками зі страхування	1625		-	306
розрахунками з оплати праці	1630		840	4 242
за одержаними авансами	1635		72 396	108 321
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	4 464	66 504
Усього за розділом III	1695		1 807 386	2 531 387
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		1 907 765	2 734 853

Генеральний директор



Головний бухгалтер

Кошель Роман Борисович

Усатенко Олена Іванівна

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА, УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка, УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2020 12 31
37193071

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	За звітний період 4	За аналогічний період попереднього року 5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	17 629 595	12 149 310
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(15 284 448)	(10 749 614)
Валовий:				
прибуток	2090		2 345 147	1 399 696
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	17 644	42 588
Адміністративні витрати	2130	21	(40 365)	(19 104)
Витрати на збут	2150	22	(2 138 071)	(1 371 189)
Інші операційні витрати	2180	23	(34 555)	(14 701)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		149 800	37 290
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	1 082	1 571
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	25	(6 199)	(7 300)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(3 752)	(651)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		140 931	30 910
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18	29 820	7 061
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		111 011	23 849
збиток	2355		-	-

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА, УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		111 011	23 849

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		2 755	1 959
Витрати на оплату праці	2505		30 081	13 513
Відрахування на соціальні заходи	2510		5 697	2 682
Амортизація	2515		9 004	11 803
Інші операційні витрати	2520		2 165 454	1 375 037
Разом	2550		2 212 991	1 404 994

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Кошель Роман Борисович

Усатенко Олена Іванівна

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 – Узагальнення напрямів підвищення ефективності розвитку ТОВ «Розетка. УА» у сфері електронної комерції

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованого заходу	Проблема, яку вирішує	Очікуваний результат	Показники, на які впливає
1	2	3	4	5
Оптимізація асортиментної політики на основі ABC/XYZ-аналізу	Проведення сегментації товарних позицій за рівнем доходності та стабільністю попиту, скорочення частки малоефективних позицій, концентрація уваги на найбільш результативних товарних групах	Зниження доходу на одну товарну позицію, нерівномірна віддача асортименту, надлишкова асортиментна широта	Підвищення доходу на одну товарну позицію, покращення структури асортименту, прискорення оборотності запасів, зменшення непродуктивних товарних залишків	Дохід на 1 товарну позицію, оборотність запасів, валовий прибуток, витратомісткість
Підвищення середнього доходу на одного покупця за рахунок персоналізованих пропозицій, крос-продажів і повторних продажів	Запровадження сегментації клієнтів, персоналізованих рекомендацій, пакетних пропозицій, автоматизованих крос-продажів і стимулювання повторних покупок	Недостатнє використання потенціалу клієнтської бази, потреба у кращій монетизації існуючого клієнтського потоку	Збільшення середнього доходу на одного покупця, підвищення середнього чека, зростання повторних продажів, посилення лояльності клієнтів	Середній дохід на 1 покупця, чистий дохід, частка повторних покупок, частка ринку
Зниження витратомісткості діяльності через оптимізацію логістичних, маркетингових та операційних витрат	Перегляд структури витрат, підвищення адресності маркетингових витрат, оптимізація витрат на доставку та обробку замовлень, зменшення витрат від малоефективних операцій	Низька рентабельність, нестійкість чистого прибутку, недостатня трансформація зростання доходу у кінцевий фінансовий результат	Скорочення витрат на 1 грн доходу, підвищення чистої рентабельності, зростання чистого прибутку, стабілізація фінансових результатів	Коефіцієнт витратомісткості, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів

Продовження таблиці Г1

1	2	3	4	5
Прискорення оборотності запасів і зменшення непродуктивного відволікання коштів	Удосконалення планування закупівель, синхронізація товарних запасів із попитом, скорочення надлишкових залишків, посилення контролю за оборотом дебіторської заборгованості	Наявність запасів із низькою швидкістю обігу, відволікання оборотних коштів, потреба в підвищенні операційної мобільності	Прискорення оборотності запасів, покращення ліквідності, зменшення потреби в додатковому оборотному капіталі, підвищення операційної ефективності	Коефіцієнт оборотності запасів, тривалість одного обороту запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ліквідність

Джерело: сформовано автором