

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
МЕЛЬНИЧУК АНАСТАСІЇ РОМАНІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Наталія
ГОЛІОНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В. о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА
«22» березня 2025 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Михайло САГАЙДАК
«22» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мельничук Анастасії Романівні

денної (очної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління розширенням діяльності бізнес-організації / Management of scaling of the business organization's activities»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління розширенням бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та обґрунтування напрямів розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процес управління розширенням діяльності організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні аспекти управління розширенням бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретико-методичних аспектів, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій управління розширенням діяльності бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- розглянути сутність та значення управління розширенням діяльності організації,
- охарактеризувати методи та інструменти управління розширенням діяльності організації

У розділі 2

- провести діагностику діяльності та управлінських підходів в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»,
- обґрунтувати напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Наталія ГОЛІОНКО

« 20 » березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Анастасія МЕЛЬНИЧУК

« 21 » березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 7 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 41 найменування, 4 додатки.

«Управління розширенням діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес управління розширенням діяльності організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти управління розширенням бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретико-методичних аспектів, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій управління розширенням діяльності бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути сутність та значення управління розширенням діяльності організації;
- охарактеризувати методи та інструменти управління розширенням діяльності організації;
- провести діагностику діяльності та управлінських підходів в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- обґрунтувати напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо стратегічних напрямів розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що дозволить посилити ринкові позиції компанії, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі. Досліджені особливості управління процесом розширення, а також запропоновані напрями та організаційно-економічні заходи є актуальними для розвитку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані у науковій статті "Теоретико-методичні аспекти управління розширенням бізнес-організації" обсягом 0,85 д.а. (з них 0,8 д.а. належать особисто автору) [41].

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: Розширення діяльності, стратегічне управління, масштабування бізнесу, диверсифікація, конкурентоспроможність.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Мельничук Анастасії Романівни
на тему «**Управління розширенням діяльності бізнес-організації**»

Характер виконання роботи: ритмічний, КБР виконана згідно вимог освітньо-професійної програми.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: повністю відповідає.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: високий, що засвідчила перевірка на академічні запозичення, та підтверджено у протоколі звіту подібності.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: добрий рівень роботи з інформаційними джерелами, проаналізовано 40 літературних джерел, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає менше 10%. В дослідженні автором проведено SWOT та PEST-аналіз, оцінку управлінських підходів в компанії й аналіз конкурентного середовища, проведено google-опитування, результати якого стали основою пропозицій щодо розширення діяльності бізнес-організації.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): в дипломі узагальнено теоретичні та методичні аспекти управління розширенням діяльності організації, продіагностовано роботу ТОВ «РОЗЕТКА.УА», визначено можливості для підвищення його конкурентоспроможності, обґрунтовано напрями розширення діяльності та порядок їх реалізації. Апробація результатів дослідження відбулась у науковому виданні «Молодий вчений» №2 (133), 2025 р. стаття на тему «Теоретико-методичні аспекти управління розширенням діяльності бізнес-організації».

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: повністю відповідає.

Висновок про набуті здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: засвоєні здобувачкою знання й набуті під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи загальні і фахові компетентності є підставою для здійснення нею практичної діяльності у сфері управління сучасними бізнес-організаціями різних видів діяльності у реальному секторі економіки.

Рекомендую присвоїти здобувачці Мельничук А.Р. кваліфікацію «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

доцентка кафедри, к.е.н., доцент Наталія ГОЛІОНКО

«23» травня 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	4
1.1. Сутність та значення управління розширенням діяльності організації	4
1.2. Методи та інструменти управління розширенням діяльності організації	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	25
2.1. Діагностика діяльності та управлінських підходів в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	25
2.2. Напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації	44
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження управління розширенням діяльності організації зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку, високим рівнем динамічності зовнішнього середовища та потребою організації у забезпеченні стабільного розвитку. У сучасних умовах компанії змушені оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, технологічні інновації, трансформацію ринкових моделей і глобальні економічні тренди. Саме тому ефективне управління процесами розширення, що передбачає не лише географічну експансію, а й диверсифікацію продуктів, вихід на нові сегменти та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Дане дослідження є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє виявити дієві інструменти та методи планування, реалізації та контролю процесу масштабування діяльності, що набуває особливої важливості в умовах нестабільної економіки, діджиталізації та постійних змін у законодавчому полі.

Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних аспектів, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій управління розширенням діяльності бізнес-організації.

Завдання дослідження включають:

- розглянути сутність та значення управління розширенням діяльності організації;
- охарактеризувати методи та інструменти управління розширенням діяльності організації;
- провести діагностику діяльності та управлінських підходів в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- обґрунтувати напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процес управління розширенням діяльності організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти управління розширенням бізнес-організації.

Методи дослідження, використані у кваліфікаційній роботі, охоплюють як теоретичні, так і практичні підходи до вивчення процесів управління розширенням діяльності організації. Застосовано метод аналізу і синтезу для узагальнення наукових джерел та визначення ключових понять теми, метод індукції та дедукції — для побудови логічних висновків щодо впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність організації. Економіко-статистичні методи дали змогу дослідити тенденції розвитку компанії на основі фактичних даних, а графічні — візуалізувати отримані результати для наочності. Крім того, було використано порівняльний аналіз для оцінки ефективності різних стратегій розширення, а також експертні оцінки для формування обґрунтованих управлінських рішень. Такий методичний підхід забезпечив всебічність і глибину дослідження.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у науковій статті "Теоретико-методичні аспекти управління розширенням бізнес-організації" обсягом 0,85 д.а. (з них 0,8 д.а. належать особисто автору) [41].

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, статистичні матеріали Державної служби статистики, аналітичні огляди ринку, наукові праці українських та зарубіжних авторів, а також публікації в економічних та бізнес-виданнях. Особливе місце в інформаційному забезпеченні дослідження займає фінансова звітність досліджуваної організації — ТОВ «Розетка.УА», зокрема річні фінансові звіти, оприлюднені на офіційному сайті компанії. У звіті містяться дані про фінансовий стан, результати діяльності, рух грошових коштів та зміни у власному капіталі, що дозволило здійснити всебічний аналіз показників ефективності, платоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 7 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 41 найменування, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення управління розширенням діяльності організації

Розширення діяльності організації є одним з основних елементів стратегії розвитку бізнесу, що має значний вплив на її довгострокову стабільність, конкурентоспроможність і здатність до інновацій [1, с. 479]. Це складний і багатогранний процес, що включає не тільки збільшення обсягів виробництва або надання послуг, але й вихід на нові ринки, диверсифікацію продуктового портфеля, а також розвиток нових напрямів бізнесу. Під час розширення компанія шукає можливості для зростання, одночасно знижуючи залежність від окремих сегментів або продуктів [2, с. 157]. Стратегічне розширення дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою актуальність в умовах високої конкуренції та мінімізувати фінансові ризики [3, с. 161]. Оскільки таке розширення може включати як внутрішнє, так і зовнішнє зростання, воно потребує ретельного аналізу доступних ресурсів, вивчення перспектив ринку та оцінки можливих конкурентних загроз. Більш того, цей процес часто передбачає значні інвестиції у нові технології, маркетингові стратегії та модернізацію управлінських підходів. Ключовим завданням є забезпечення сталого зростання без надмірного ризику та невиправданих витрат, а також ефективне управління ресурсами на кожному етапі розширення.

Розширення як стратегічний процес потребує системного підходу до планування та реалізації заходів, що сприяють досягненню нових бізнес-цілей [4, с. 159]. Вибір стратегії розширення пов'язаний з необхідністю прийняття обґрунтованих рішень на основі ретельного аналізу як внутрішніх можливостей

компанії, так і зовнішніх умов. У цьому контексті ключовими факторами є дослідження попиту на нові продукти, оцінка конкурентної ситуації, вивчення потенційних ринків та збереження фінансової стабільності [5, с. 73-74]. Важливим аспектом процесу є також управлінська готовність організації до змін, оскільки кожен етап розширення передбачає адаптацію організаційної структури, оновлення бізнес-процесів і зміни в корпоративній культурі. Стратегії розширення можуть варіюватися від географічного зростання та входу на нові ринки до диверсифікації продуктів і послуг, що дозволяє організації створити резерви для зниження ризиків. Незалежно від того, чи йдеться про глобалізацію діяльності, відкриття нових виробничих потужностей чи вдосконалення існуючих продуктів, цей процес є суттєвим для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах змінюваного ринку. Проте не менш важливим є також стратегічне управління витратами та ресурсами, що дозволяє ефективно масштабувати бізнес без надмірного навантаження на фінансові й людські ресурси [6, с. 41]. Далі в таблиці 1.1 наведено порівняння різних точок зору на визначення поняття "розширення діяльності організації", що дозволяє глибше зрозуміти сутність цього процесу з урахуванням різних аспектів стратегічного розвитку та застосування в управлінській практиці.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «управління розширенням діяльності організації»

Джерело чи автор (-и)	Визначення
Ладонько Л. С.	Управління розширенням діяльності організації — це стратегічний процес, спрямований на збільшення масштабів діяльності організації, яке включає розширення на нові ринки, розвиток нових продуктів та послуг, а також адаптацію до соціокультурних особливостей і міжнародних стандартів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності в умовах глобалізації та інтернаціоналізації [7, с. 139-140].
Косенко О. П.	Управління розширенням діяльності організації полягає в адаптації до нових ринків, підвищенні конкурентоспроможності та ефективному використанні маркетингових інструментів для досягнення успіху на міжнародних ринках [8, с. 112-114].

Джерело чи автор (-и)	Визначення
Занора В. О.	Управління розширенням діяльності організації — це стратегічний процес, який передбачає здійснення змін, спрямованих на перехід організації від одного якісного стану до іншого, з метою адаптації до нових ринкових умов, досягнення стійкого функціонування, покращення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах постійної зміни зовнішнього середовища [9, с. 71].
Харченко Ю.А., Марченко В.О.	Управління розширенням діяльності організації — це стратегічний процес, в ході якого менеджери розробляють і реалізують довгострокові плани та стратегії для досягнення визначених цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, з метою забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного бізнес-середовища [10, с. 175].
Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Москаленко А. О.	Управління розширенням діяльності організації включає стратегічне використання різноманітних бізнес-моделей, таких як франчайзинг, для розширення географічних меж, асортименту продукції чи послуг, а також для оптимізації виробничих і маркетингових процесів. Це дає змогу організації швидко виходити на нові ринки, збільшувати свою частку на існуючих ринках, а також знижувати ризики завдяки використанню перевірених брендів та бізнес-схем, одночасно отримуючи підтримку та навчання від франчайзера [11, с. 87-89].

Джерело: розроблено автором на основі [7-11]

Управління розширенням діяльності організації є стратегічним процесом, що передбачає адаптацію організації до нових ринкових умов, збільшення масштабів діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Це включає в себе розширення на нові ринки, розвиток нових продуктів і послуг, а також використання різноманітних бізнес-моделей, таких як франчайзинг, для оптимізації процесів і зниження ризиків. Основна мета управління розширенням полягає в досягненні стійкого функціонування організації в умовах глобалізації та постійних змін зовнішнього середовища, з урахуванням

внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють ефективному використанню маркетингових інструментів для успішної діяльності на міжнародних ринках.

Рисунок 1.1 ілюструє основні типи розширення діяльності організації, які є невід’ємною частиною стратегії її розвитку. Кожен з типів має на меті досягнення специфічних цілей, таких як вихід на нові ринки, диверсифікація продуктового портфеля чи оптимізація внутрішніх процесів. Географічне розширення орієнтоване на збільшення присутності компанії на нових територіях, продуктова диверсифікація дозволяє знизити залежність від основного асортименту, а організаційне розширення сприяє підвищенню ефективності через зміни в структурі та управлінських процесах. Всі ці підходи спрямовані на забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності організації в умовах змінюваного ринкового середовища.



Рисунок 1.1 - Типи розширення діяльності організації та їх ключові характеристики

Джерело: створено автором на основі [12-17]

Розширення діяльності організації є ключовим стратегічним кроком, що визначає майбутній вектор розвитку компанії. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення масштабів операцій, розширення охоплення ринку, залучення нових клієнтів та створення доданої вартості [12, с. 378]. Це не просто фізичне чи кількісне збільшення активності, а якісне перетворення бізнесу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, потреб ринку та довгострокових цілей організації. Ефективне розширення передбачає стратегічне планування, готовність до інвестицій, адаптацію до нових умов і здатність управляти ризиками, які можуть виникнути під час розширення діяльності. Таким чином, це є не тільки інструментом зростання, а й засобом зміцнення позицій на ринку та забезпечення стійкості організації в умовах конкуренції [13, с. 163].

Географічне розширення — один із найпоширеніших напрямів стратегічного розвитку, що передбачає вихід компанії за межі звичних територіальних меж. Це може бути розширення в межах країни або на міжнародні ринки. Такий підхід відкриває нові можливості для зростання, дозволяє диверсифікувати доходи та зменшити залежність від одного регіонального ринку. Компанія може відкривати нові офіси, філії або торговельні точки, використовувати франчайзинг, укладати партнерські угоди з місцевими організаціями [14, с. 397-398]. Водночас географічне розширення вимагає ретельної підготовки: потрібно враховувати мовні, культурні, правові та економічні особливості нового регіону. Також необхідно сформулювати локальну стратегію маркетингу, визначити ключові потреби споживачів, адаптувати товар або послугу до умов нового середовища. Успішне географічне розширення дозволяє компанії сформулювати глобальний імідж, наростити капіталізацію та забезпечити довготривалу стабільність.

Продуктова диверсифікація є ще одним стратегічно важливим типом розширення, який дає компанії змогу впроваджувати нові товари чи послуги у свій портфель, розширюючи ринки збуту та залучаючи нові групи споживачів. Основна мета цього підходу полягає в мінімізації ризиків, пов'язаних з орієнтацією на один або кілька основних продуктів [15, с. 237-328]. Впровадження нових товарних ліній

дозволяє компанії залишатися гнучкою, краще реагувати на зміни споживчих уподобань, впроваджувати інновації та підвищувати додану вартість. Процес диверсифікації, як правило, включає в себе глибокі ринкові дослідження, аналіз конкурентного середовища, створення інноваційного продукту, тестування його на обраних ринкових сегментах та налагодження масштабного виробництва. Така стратегія потребує чималих ресурсів та інвестицій у розвиток, однак у разі успіху — вона дозволяє не лише покращити фінансові результати, а й зміцнити бренд компанії на ринку.

Організаційне розширення охоплює внутрішні зміни у структурі, процесах та управлінській системі організації, які покликані підвищити ефективність його функціонування. Це може включати реструктуризацію, впровадження сучасних ІТ-рішень, зміну моделі управління, розвиток систем мотивації персоналу, або навіть трансформацію корпоративної культури [16, с. 63]. Таке розширення є критично важливим для компаній, що швидко зростають, адже дає змогу уникнути внутрішніх бар'єрів та неефективностей, які можуть стримувати розвиток. Організаційні зміни часто є складними, оскільки вимагають злагодженої роботи всіх ланок, належного управління змінами та комунікації з персоналом [17, с. 100]. Проте в довгостроковій перспективі саме організаційне вдосконалення забезпечує стабільність, послідовність прийняття рішень та загальну продуктивність, необхідну для подальшого зростання.

Загалом, вибір напрямку розширення діяльності залежить від стратегічних цілей організації, його ресурсів, ринкових можливостей та загальної ситуації в галузі. Важливо враховувати, що кожен тип розширення — географічний, продуктової чи організаційний — має свої сильні сторони та потенційні ризики. Наприклад, географічне розширення може дати швидкий приріст прибутку, але потребує високих витрат на запуск; продуктова диверсифікація забезпечує гнучкість, але потребує глибокого знання потреб ринку; організаційні зміни покращують внутрішню ефективність, однак потребують значних часових і людських ресурсів. Комплексне планування, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також чітка координація дій — це ключ до успішної

реалізації стратегії розширення та забезпечення довгострокового лідерства на ринку.

Розширення діяльності організації є важливим кроком, який дозволяє не лише зміцнити позиції організації на ринку, а й забезпечити його довгострокову стабільність. У сучасних умовах високої конкуренції та стрімких змін у зовнішньому середовищі, здатність компанії масштабувати свою діяльність свідчить про її адаптивність, гнучкість і стратегічне мислення. Щоб краще зрозуміти ключові переваги та напрями розширення, на рисунку 1.2 подано узагальнену схему, яка ілюструє основні цілі та наслідки цього процесу.

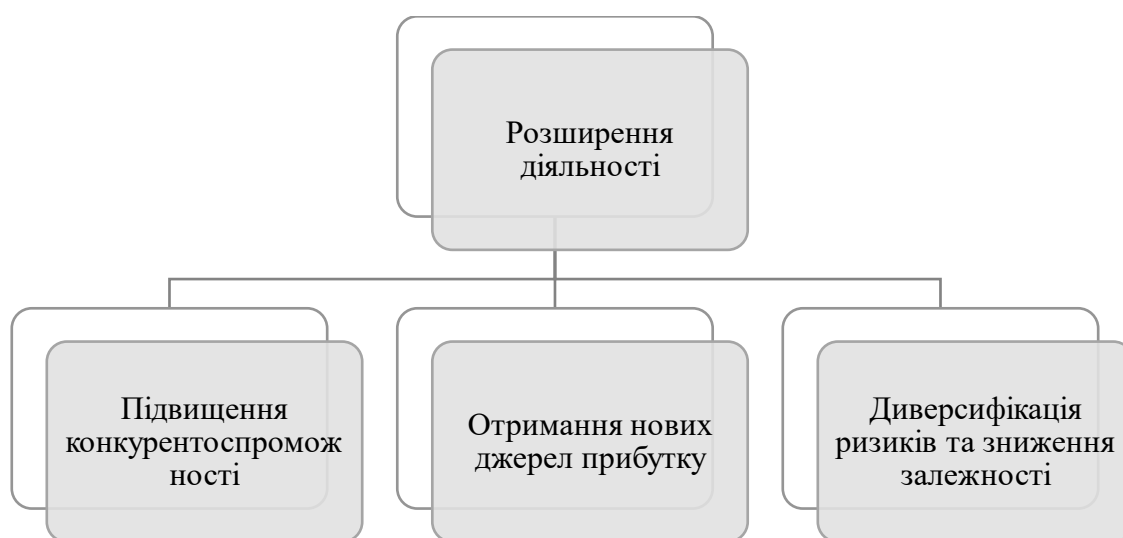


Рисунок 1.2 - Основні мотиви та наслідки розширення діяльності організації

Джерело: створено автором на основі [18-19]

Однією з головних причин, чому компанії прагнуть розширювати свою діяльність, є бажання підвищити конкурентоспроможність на ринку [18, с. 20]. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, стабільно утримувати позиції стає дедалі складніше. Організації стикаються з тиском з боку нових гравців, зміною споживчих очікувань, розвитком технологій та впливом глобалізації. У таких умовах розширення дозволяє зміцнити свої позиції: організація отримує доступ до нових клієнтів, може покращити масштаб виробництва, впроваджувати інновації та адаптувати свою бізнес-модель до нових викликів. Конкурентні переваги, здобуті завдяки зростанню, забезпечують організації довготривале існування та можливість формувати вплив у галузі.

Розширення діяльності безпосередньо пов'язане із зростанням прибутковості компанії [19, с. 61]. Вихід на нові ринки, запуск нових товарів чи послуг, відкриття філій або диверсифікація продукції дозволяють бізнесу залучити додаткові джерела доходу. Компанія перестає покладатися лише на один ринок або продукт і, натомість, створює комплексну систему отримання прибутку, що працює за різними напрямками. Наприклад, організація, яке раніше працювало тільки на локальному рівні, після розширення може вийти на регіональний або міжнародний ринок, де попит значно вищий. Це створює передумови для зростання обсягів продажу, укладання стратегічних партнерств і залучення інвестицій. У результаті зростає як прибуток, так і фінансова стійкість компанії, що відкриває нові можливості для її модернізації.

Ще одним суттєвим аспектом, який спонукає організації до розширення, є необхідність зниження ризиків та зменшення залежності від одного ринку або продукту. Бізнес, що працює в обмеженому середовищі, є більш вразливим до будь-яких коливань – змін у законодавстві, падіння попиту, зростання конкуренції чи форс-мажорних обставин. Диверсифікація діяльності дозволяє розподілити ризики між різними сегментами: якщо один напрям зазнає збитків, інші можуть компенсувати втрати. Це особливо важливо для організації, що працюють у нестабільних економічних умовах або галузях з високим рівнем конкуренції. До того ж, розширення асортименту товарів чи послуг дозволяє краще задовольняти потреби споживачів і оперативно реагувати на зміни в їхній поведінці. У результаті компанія стає більш гнучкою, адаптивною та стійкою до зовнішніх шоків.

Таким чином, розширення діяльності не є просто кроком до зростання — це стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції, забезпечити фінансову стабільність і зменшити вразливість до зовнішніх загроз. Воно відкриває шлях до нових можливостей, сприяє підвищенню ефективності роботи та закладає фундамент для сталого розвитку. Організації, які свідомо підходять до процесу розширення, мають значно більше шансів не лише вистояти у конкурентному середовищі, а й зайняти провідне місце у своїй галузі.

У процесі ухвалення рішення про розширення діяльності компанії надзвичайно важливо враховувати низку внутрішніх і зовнішніх факторів, які суттєво впливають на успішність реалізації таких стратегій. Ці чинники формують основу для обґрунтованого вибору напрямів розширення, визначення потенційних ризиків і ресурсів, які можуть бути залучені для досягнення цілей. Водночас ефективне управління розширенням є ключовим інструментом забезпечення стабільності компанії в довгостроковій перспективі. Завдяки правильному плануванню та управлінським діям, організація здатна не лише адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, а й зайняти лідерські позиції на нових ринках. Щоб наочно продемонструвати взаємозв'язок між ключовими факторами впливу та значенням ефективного управління процесом розширення, нижче подано структурну схему (рисунок 1.3).

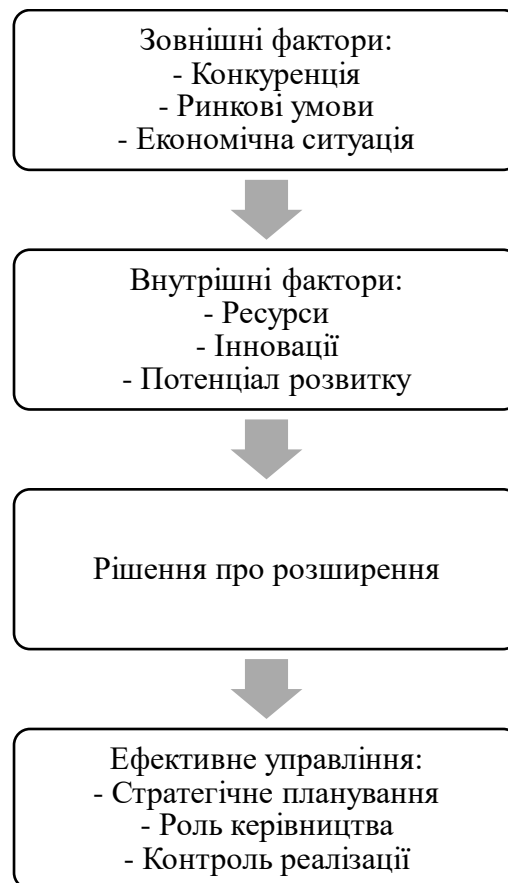


Рисунок 1.3 - Ключові фактори впливу на рішення про розширення та значення управління

Джерело: створено автором на основі [20, с. 33-36]

Одним із головних зовнішніх детермінантів, що впливають на рішення компанії щодо розширення, є інтенсивність конкуренції на наявних ринках. У ситуаціях, коли ринок поступово насичується, а зростання продажів сповільнюється, можливості для подальшого розвитку в межах вже освоєного середовища зменшуються. У таких умовах організації, щоб не втратити темп і фінансову стійкість, змушені шукати альтернативні напрямки розвитку – нові регіони, інші цільові аудиторії або ж абсолютно нові продукти. Зростаюча конкуренція часто слугує каталізатором для вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії: від якості продукції до обслуговування клієнтів. Разом з тим вона потребує чималих інвестицій у рекламу, технологічні інновації та підтримку лояльності споживачів, що стимулює до пошуку нових шляхів масштабування бізнесу як стратегічної відповіді на тиск з боку ринку.

Ще одним ключовим фактором, який безпосередньо впливає на рішення про розширення, є стан і динаміка ринку. Компанії, які систематично аналізують споживчі уподобання, реагують на появу нових технологій або зміни у нормативному середовищі, отримують стратегічну перевагу. Наприклад, поширення цифрових сервісів або зростання попиту на екологічно чисті продукти створює передумови для виходу на нові ринки. Такі компанії швидше орієнтуються в ситуації, займають вільні ніші й вибудовують стратегії, ґрунтуючись на достовірній інформації та прогнозах. Знання ринкових тенденцій — це не лише перевага, а й необхідна умова, щоб ефективно адаптуватися до змін і діяти на випередження конкурентів.

Крім того, макроекономічна ситуація в країні або у світі відіграє значну роль у процесі ухвалення стратегічних рішень. Організації під час економічного піднесення частіше готові інвестувати у масштабування, розвиток нових напрямів чи модернізацію. У цей період легше отримати фінансування, укласти вигідні угоди та розширювати команду. У протилежному випадку — коли економіка переживає кризу — компанії змушені бути вкрай обережними, акцентуючи увагу на управлінні ризиками та ефективному розподілі наявних ресурсів. Проте досвід показує, що навіть у несприятливих умовах сильні компанії можуть використати

кризу як можливість: зміцнити свої позиції, викупити активи за вигідними умовами або освоїти ніші, від яких відмовилися менш стійкі конкуренти.

Не менш значущим є внутрішній потенціал компанії, зокрема її ресурсна база, рівень кваліфікації персоналу, технологічні рішення та інноваційний підхід. Розширення діяльності неможливе без чітко налагоджених бізнес-процесів, ефективної логістики, цифрових інструментів управління та згуртованої команди. Саме внутрішні чинники визначають, наскільки компанія готова до масштабування — як організаційно, так і фінансово. Наприклад, організація з сильною ІТ-інфраструктурою значно швидше може адаптуватися до змін та вийти на нові ринки, ніж компанія, яка покладається лише на застарілі моделі роботи. Тому розбудова внутрішніх компетенцій є не розкішшю, а необхідною умовою для стабільного зростання.

Успіх розширення напряму залежить від якості управлінських рішень. Ефективне управління включає стратегічне планування, оцінку ризиків, оперативне реагування на непередбачені виклики та контроль за реалізацією намічених цілей. Лідери компанії повинні формувати не лише бачення розвитку, але й вміння трансформувати його у чіткі кроки, які зможе реалізувати команда. Це вимагає не лише досвіду, а й високої гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень. Управління розширенням — це системна робота, яка вимагає постійного моніторингу та корекції стратегії відповідно до змін середовища. Коли управлінський процес вибудований грамотно, розширення стає не лише інструментом збільшення прибутку, а й способом зміцнити конкурентні позиції на роки вперед.

Загалом, процес розширення — це складна, багаторівнева задача, яка вимагає комплексного підходу. Успіх залежить від глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх умов, правильного використання можливостей і точного визначення напрямів розвитку. Тільки ті компанії, які інтегрують стратегічне бачення з реалістичними можливостями, можуть досягти успіху в нових середовищах. Системний підхід до розширення дозволяє організації не лише виживати, а й зростати, залишаючись гнучким, стійким і відкритим до змін. У сучасному

динамічному бізнес-середовищі саме здатність до стратегічного розширення часто є вирішальною умовою збереження лідерства та довготривалої конкурентоспроможності.

1.2. Методи та інструменти управління розширенням діяльності організації

З метою прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо розширення діяльності організації доцільно застосовувати системний підхід, що поєднує аналітичні методи, враховує зовнішнє середовище, внутрішні можливості компанії та перспективи розвитку галузі. Такий підхід передбачає не лише поверхневу оцінку поточної ситуації, а й глибоке занурення у структуру бізнесу, аналіз його сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та загроз, що можуть виникнути як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. На рисунку 1.4 зображено узагальнену схему методів оцінки потенціалу розширення організації, яка охоплює три основні інструменти стратегічного аналізу — SWOT-аналіз, PEST-аналіз та бізнес-планування. Кожен із цих методів є самостійним, але в поєднанні вони дають комплексне бачення ситуації: від діагностики внутрішнього стану компанії (її ресурсів, компетенцій, організаційної структури та фінансової стабільності) до вивчення зовнішніх умов функціонування, таких як політична стабільність, економічна динаміка, технологічні інновації та соціальні зміни. Така інтеграція дозволяє організації ідентифікувати не лише можливості для зростання, але й потенційні ризики, пов'язані з експансією, розробити адаптивну стратегію та сформулювати реалістичні цілі. Наведена схема відображає логіку послідовного аналізу, що базується на даних, а не інтуїції, та дозволяє приймати управлінські рішення, які мають високу ймовірність успіху в умовах динамічного бізнес-середовища. Таким чином, використання комплексного підходу з

елементами стратегічної аналітики є фундаментом для розумного та контрольованого масштабування діяльності організації.



Рисунок 1.4 - Схема методів оцінки можливостей для розширення

Джерело: створено автором на основі [21-23]

SWOT-аналіз виступає базовим та водночас надзвичайно важливим інструментом для початкової оцінки внутрішнього стану організації, його ресурсної бази, організаційної культури, кадрового потенціалу, фінансової стабільності, а також здатності адаптуватися до змін ринку. Його ключовою перевагою є систематизація аналітичної інформації за чотирма критеріями: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Завдяки цьому підходу компанія отримує змогу не лише глибше осмислити свої внутрішні переваги — такі як інноваційні технології, ефективна логістика, високий рівень цифровізації чи стабільна клієнтська база, — а й

визначити конкретні проблемні зони, наприклад, дефіцит кваліфікованого персоналу, залежність від імпортової сировини або незбалансовану структуру витрат. Оцінка зовнішніх факторів у SWOT-аналізі дозволяє виявити сприятливі можливості для зростання (вихід на нові сегменти ринку, зміни в законодавстві, розвиток партнерств) та потенційні ризики, як наприклад, економічна нестабільність, жорстка конкуренція або зниження платоспроможності споживачів. Таким чином, SWOT-аналіз стає фундаментом для формування стратегії розширення організації, дозволяючи зважено підходити до вибору напрямів розвитку, ухвалювати управлінські рішення на основі об'єктивної інформації та формулювати першочергові завдання в межах стратегічного плану [21, с. 142].

PEST-аналіз значно поглиблює стратегічну оцінку, фокусуючи увагу на глобальних та локальних зовнішніх факторах, що прямо або опосередковано впливають на прийняття рішень щодо розширення підприємницької діяльності. Цей інструмент охоплює чотири ключові компоненти: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) чинники. Зокрема, політичний блок аналізу дозволяє оцінити рівень державної підтримки бізнесу, фіскальну політику, стабільність правової системи, наявність субсидій або дотацій, можливі зміни у регуляторній політиці, що можуть як сприяти, так і перешкоджати розширенню. Економічні чинники включають макроекономічну ситуацію — інфляційні очікування, рівень безробіття, темпи зростання ВВП, облікову ставку, стан валютного ринку, які суттєво впливають на платоспроможність населення, інвестиційну привабливість галузі, доступ до кредитів та фінансування. Соціальний компонент аналізу надає інформацію про демографічні тенденції, рівень урбанізації, споживчі звички, рівень освіти, соціальні цінності та очікування потенційних клієнтів, які необхідно враховувати при виході на нові ринки. Технологічний аспект охоплює темпи розвитку інновацій, доступність нових рішень для автоматизації бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, цифрову трансформацію, які можуть значною мірою впливати на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Завдяки PEST-

аналізу організація отримує повну картину зовнішнього середовища, що дає змогу вчасно адаптувати стратегію розширення до актуальних умов, проактивно реагувати на виклики та мінімізувати ризики [22, с. 262].

Бізнес-планування є завершальним і ключовим етапом процесу оцінки можливостей для розширення організації, адже саме воно трансформує аналітичні висновки у конкретні плани дій, що містять чітко структуровані завдання, очікувані результати, фінансові розрахунки та інструменти контролю реалізації. Бізнес-план дозволяє організації не лише сформулювати стратегічну мету розширення, а й визначити покрокову тактику її досягнення, враховуючи як внутрішні ресурси (персонал, капітал, технології), так і зовнішні умови (ринкову кон'юнктуру, конкуренцію, законодавчі обмеження). У процесі бізнес-планування інтегруються результати SWOT- та PEST-аналізів, що забезпечує логічну узгодженість між діагностикою поточного стану компанії та прогнозом майбутньої діяльності. Окрім фінансової частини (розрахунок інвестицій, доходів, витрат, періоду окупності, рівня прибутковості), бізнес-план включає оцінку ризиків і визначення механізмів їх мінімізації — наприклад, через диверсифікацію, страхування, створення резервів або оптимізацію операційних процесів [23, с. 93]. Також враховується організаційна структура управління проектом, визначаються відповідальні особи, KPI, графік реалізації. На основі такого плану керівництво організації або потенційні інвестори можуть ухвалити зважене рішення щодо доцільності розширення, рівня його ризиковості та очікуваної віддачі. У цьому контексті бізнес-планування виступає не просто інструментом управління, а стратегічною картою, що спрямовує організація до сталого розвитку.

Загалом, поєднання SWOT-аналізу, PEST-аналізу та бізнес-планування формує цілісну аналітичну базу, яка дозволяє організації розглядати перспективи розширення не як окрему бізнес-ініціативу, а як частину довгострокової стратегії зростання. Такий підхід забезпечує узгодженість між внутрішніми можливостями компанії та зовнішніми вимогами ринку, дозволяючи адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та ефективно протидіяти викликам. Інтеграція зазначених методів дозволяє не лише визначити, куди і як слід розширювати бізнес,

а й сформулювати чіткий план дій, розрахований на успіх. У динамічному економічному середовищі здатність до адаптації, стратегічного планування і прогнозування стає критично важливою конкурентною перевагою, яку формує саме системне застосування таких інструментів.

Успішне розширення бізнесу залежить не лише від наявності ресурсів і правильної стратегії, але й від здатності ефективно управляти ризиками, які супроводжують цей процес. Процес розширення часто супроводжується високим рівнем невизначеності, адже організації доводиться адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, що включає не лише економічні, а й політичні, соціальні та технологічні фактори. Розширення, як правило, пов'язане з виходом на нові географічні або споживчі ринки, масштабуванням виробничих потужностей, залученням нових партнерів і постачальників, а також зростанням кількості персоналу та змінами в організаційній структурі. Усі ці зміни можуть нести значні ризики, зокрема фінансові, операційні, репутаційні або регуляторні. У зв'язку з цим, управлінці повинні мати у своєму розпорядженні чіткий набір інструментів, що дозволяють передбачити й мінімізувати потенційні загрози до того, як вони призведуть до негативних наслідків. Управління ризиками має бути системним і проактивним, із постійним аналізом середовища, оцінкою вірогідності ризиків та вибором оптимальних способів їхнього уникнення або пом'якшення. На рисунку 1.5 представлено узагальнену схему ключових інструментів управління ризиками при розширенні організації, яка охоплює три головні блоки: фінансові інструменти, аналітичний моніторинг та пілотне тестування — кожен з яких відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості та стабільного розвитку компанії на нових етапах її зростання.



Рисунок 1.5 - Основні інструменти управління ризиками при розширенні діяльності організації

Джерело: створено автором на основі [24-25]

Фінансові інструменти, зокрема хеджування та страхування, відіграють важливу роль у нейтралізації ризиків, пов'язаних із волатильністю фінансових ринків. Наприклад, при виході на нові зовнішні ринки компанія може зіткнутися з ризиками валютних коливань, які негативно впливають на доходи та витрати. У таких випадках хеджування дозволяє зафіксувати курси валют або ціни на сировину, що мінімізує потенційні втрати. Страхування ж забезпечує додатковий рівень безпеки у випадках настання форс-мажорних обставин — таких як перебої в постачанні, техногенні аварії чи інші непередбачувані події, що можуть зупинити діяльність організації або завдати збитків [24, с. 65]. Наприклад, відома українська компанія "Розетка" може використовувати хеджування для захисту від коливань курсу долара при закупівлі електроніки за кордоном, щоб уникнути різких змін у цінах для своїх клієнтів.

Моніторинг ринку та аналіз конкурентів надають управлінцям змогу оперативно реагувати на зміну умов ведення бізнесу [25, с. 116]. За допомогою сучасних аналітичних платформ (таких як BI-системи, CRM з елементами аналітики, Big Data інструменти) компанія може відстежувати поведінку

споживачів, зміну цінових трендів, активність конкурентів та інші важливі параметри. Завдяки цьому вдається ухвалювати обґрунтовані рішення, визначати, у який момент доцільно масштабуватися, та прогнозувати можливі загрози до їхнього фактичного настання. Постійний ринковий моніторинг також дозволяє уточнювати стратегічні орієнтири та краще розуміти потреби цільової аудиторії. Наприклад, відома українська компанія "Нова пошта" використовує аналітичні платформи для моніторингу ринку та поведінки клієнтів, що дозволяє оперативно відкривати нові відділення у районах з підвищеним попитом і покращувати якість обслуговування.

Пілотне тестування та попередні дослідження нових ринків є практичним інструментом для зниження ризиків. Перед тим як повністю вийти на новий сегмент, компанія може реалізувати обмежений проєкт, у рамках якого оцінюється зацікавленість цільової аудиторії, сприйняття продукту або послуги, а також технічні можливості реалізації. Результати пілотного запуску дають змогу отримати зворотний зв'язок, виявити проблемні зони та адаптувати модель розширення під конкретні умови. Такий підхід дає значно більше шансів на успіх, адже рішення ґрунтується на реальних даних, а не лише на гіпотезах або загальних прогнозах. Наприклад, відома українська мережа супермаркетів "Сільпо" перед відкриттям магазинів нового формату часто проводить пілотне тестування в окремих локаціях, щоб оцінити реакцію споживачів на нову концепцію, асортимент чи сервісні новації.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що комплексне використання фінансових інструментів, системного аналітичного моніторингу та пілотного тестування створює надійний захисний механізм для організації у процесі розширення. Такий підхід дозволяє зменшити вплив непередбачуваних чинників, оптимізувати витрати, підвищити адаптивність бізнес-моделі та забезпечити стабільний розвиток на нових ринках.

Інноваційні підходи в управлінні розширенням стають ключовим фактором успіху в умовах динамічного бізнес-середовища та цифрової трансформації економіки. Сучасні компанії дедалі активніше впроваджують новітні технології

для автоматизації та оптимізації процесів, пов'язаних із розширенням — від виробництва й логістики до маркетингу та управління персоналом [26, с. 47]. Цифрові рішення, зокрема ERP-системи, CRM-платформи, хмарні сервіси та Big Data-аналітика, дозволяють зменшити операційні витрати, прискорити ухвалення рішень і краще координувати дії між різними підрозділами компанії. Завдяки цифровізації процесів розширення організації отримують змогу масштабуватися швидше, зберігаючи при цьому контроль над якістю, продуктивністю та комунікаціями.

Особливе значення для виходу на нові ринки мають цифрові платформи, які забезпечують прямий контакт із цільовими аудиторіями без необхідності фізичної присутності. Застосування електронної комерції, онлайн-платформ для бронювання, мобільних додатків, маркетплейсів, а також соціальних мереж як каналів просування — усе це розширює межі традиційного бізнесу, роблячи його гнучким та адаптивним. Успішна компанія вже не обов'язково має відкривати нові офіси чи склади для входу на новий ринок — вона може протестувати свої продукти чи послуги у віртуальному середовищі, зібрати відгуки споживачів, адаптуватися до культурних особливостей та масштабувати операції з мінімальними ризиками [27, с. 55]. Такий підхід особливо актуальний для малого та середнього бізнесу, який прагне зростання без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Окрему роль в інноваційному управлінні розширенням відіграє здатність адаптуватися до змін у поведінці споживачів та технологічних трендів. Сьогоднішній споживач — це не лише покупець, а й активний учасник взаємодії з брендом: він формує очікування щодо швидкості обслуговування, екологічності продуктів, індивідуального підходу та прозорості бізнесу [28, с. 400]. Компаніям необхідно не просто реагувати на ці зміни, а й проактивно будувати свої стратегії відповідно до нових трендів: інтернет речей (IoT), штучний інтелект, доповнена реальність, гейміфікація тощо. Інновації стають не додатком до стратегії, а її ядром, яке визначає темпи та напрямки зростання бізнесу.

Водночас інновації та технології неможливо ефективно реалізувати без сильної ролі менеджменту в процесі розширення. Визначення стратегії, формулювання бачення розширення, постановка цілей і завдань — усе це лежить у площині стратегічного управління, за яке відповідає керівництво компанії. Менеджери повинні оцінити всі внутрішні й зовнішні фактори, які можуть впливати на реалізацію проєкту, приймати обґрунтовані рішення, розподіляти ресурси, а також забезпечувати підтримку на всіх рівнях організації [29, с. 18]. Саме вони стають ініціаторами змін, провідниками інновацій та агентами корпоративного розвитку.

Крім стратегічних функцій, менеджмент виконує критично важливу роль в управлінні людськими ресурсами та організаційною структурою у період розширення [30, с. 9]. Масштабування завжди супроводжується новими викликами — зростанням обсягів роботи, залученням додаткового персоналу, необхідністю перебудови управлінських ланок, делегування повноважень та забезпечення ефективної комунікації між командами. Менеджери повинні сформувати адаптивну культуру, спрямовану на розвиток, впровадити системи навчання та мотивації, а також мінімізувати опір змінам з боку працівників. Вміння забезпечити злагоджену роботу людей у період змін — ключ до стійкості бізнесу в умовах розширення.

Останній, але не менш важливий аспект — це лідерство та комунікація, що мають вирішальне значення у перехідні періоди. Успішне розширення неможливе без натхненного, прозорого й ефективного лідера, який здатен донести бачення розвитку, мотивувати команду та зберігати довіру. Комунікація повинна бути двосторонньою — не лише інформувати персонал про зміни, а й слухати їхні пропозиції, залучати до процесу прийняття рішень. Такий підхід формує згуртовану корпоративну культуру, яка стає міцною основою для стійкого зростання в умовах нових викликів.

Методи та інструменти управління розширенням діяльності організації є критично важливими для забезпечення стійкого розвитку в умовах змінного бізнес-середовища. Вони дозволяють організації ефективно адаптуватися до нових ринків,

мінімізувати ризики та скорочувати витрати, при цьому зберігаючи високу конкурентоспроможність. Інтеграція сучасних технологій, використання аналітичних платформ та стратегічний підхід до управління людськими ресурсами забезпечують компанії необхідні інструменти для успішного масштабування бізнесу та ефективного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1. Діагностика діяльності та управлінських підходів в ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу ефективне управління розширенням діяльності організації набуває ключового значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Зростання масштабів операцій, освоєння нових ринків, впровадження інноваційних рішень та оптимізація бізнес-процесів вимагають від компаній гнучких підходів до стратегічного планування, удосконалення організаційних структур та адаптації управлінських моделей. Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно інтегрувати ресурси та вибудовувати стабільні комунікаційні канали всередині організації визначає успіх у реалізації планів розширення діяльності. Особливу роль у цьому процесі відіграє раціональна організація управління, яка забезпечує не лише поточну ефективність, а й довгострокову сталість бізнесу, зокрема на ринку електронної комерції, де конкуренція є особливо динамічною.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» — провідна українська компанія у сфері електронної комерції, яка займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку онлайн-торгівлі [31]. Заснована 24 червня 2010 року, компанія зареєстрована у місті Києві, а її організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами через інтернет, що відповідає коду КВЕД 47.91. Статутний капітал компанії становить 4 366 631,73 гривень, а юридичний статус станом на початок 2025 року — зареєстровано [32]. Ключовою уповноваженою особою компанії є Галченко Олексій Олександрович, який здійснює загальне управління та відповідає за

стратегічний розвиток підприємства. Власниками бізнесу виступають Ірина, Владислав та Давід Чечоткіни, а кінцевим бенефіціаром є офшорна компанія Temania Enterprises Ltd, зареєстрована на Кіпрі.

Завдяки системному підходу до управління, стратегічній орієнтації на інновації та високому рівню клієнтського сервісу, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зуміла сформувати одну з найпотужніших інфраструктур у сфері електронної комерції України. Компанія успішно поєднує цифрові технології з фізичною присутністю на ринку, що проявляється у наявності як онлайн-майданчиків із зручним інтерфейсом та розширеним функціоналом, так і у мережі фізичних магазинів та пунктів видачі, розташованих у ключових регіонах країни. Завдяки такій гібридній моделі РОЗЕТКА здатна охоплювати максимально широку цільову аудиторію та оперативно реагувати на запити споживачів. Асортимент товарів, представлений на платформі компанії, включає сотні тисяч позицій — від побутової техніки, смартфонів, ноутбуків та аксесуарів до одягу, спортивного спорядження, товарів для дому, продуктів харчування, дитячих товарів, зоотоварів, а також фармацевтичної продукції. Така багатогалузевість дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту у конкретних товарних нішах, і водночас сприяє формуванню стабільного прибуткового потоку.

Крім того, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно інвестує у розвиток власних логістичних потужностей, що забезпечують високий рівень автономності та контролю над усіма етапами товарообігу. Компанія володіє сучасними складськими приміщеннями з автоматизованими системами обліку, ефективно налагодженою кур'єрською службою, транспортними ресурсами та ІТ-інфраструктурою, яка об'єднує всі елементи операційної діяльності в єдину цифрову екосистему. Особлива увага приділяється швидкості доставки, прозорості обробки замовлень та зручності для клієнта — фактори, що є критично важливими для утримання конкурентної переваги. Попри складну макроекономічну ситуацію, виклики воєнного стану, логістичні обмеження та періодичне зниження купівельної спроможності населення, компанія продовжує демонструвати стійке

зростання, нарощує обсяги продажів та залишається прикладом гнучкості, адаптивності й інноваційного розвитку на українському ринку.

Наступним важливим аспектом аналізу є вивчення організаційної структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА», яка відіграє центральну роль у забезпеченні ефективного розподілу функціональних обов'язків між підрозділами та координуванні всіх напрямів діяльності компанії. Завдяки чіткій вертикалі управління та одночасно гнучкому горизонтальному зв'язку між департаментами, підприємство здатне ефективно реалізовувати як операційні, так і стратегічні завдання. Організаційна структура дозволяє адаптувати бізнес-модель до динамічних змін ринку, масштабувати діяльність у разі відкриття нових підрозділів або виходу на нові території, а також забезпечити належний контроль за всіма процесами — від закупівлі товару до його доставки клієнту. Саме завдяки злагодженості управлінських рішень на всіх рівнях РОЗЕТКА зберігає свою лідерську позицію на ринку. Схематичне зображення організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» представляє собою чітко налагоджену вертикальну та горизонтальну взаємодію між ключовими підрозділами компанії, що сприяє ефективному управлінню та масштабуванню бізнесу. На чолі стоїть генеральний директор (СЕО), який забезпечує стратегічне управління та контролює виконання бізнес-цілей. Під його керівництвом працюють кілька важливих відділів, кожен з яких виконує специфічні завдання, взаємодіючи між собою для досягнення загальних цілей підприємства. Відділ продажу включає керівника та менеджера з продажу, що відповідають за оптимізацію продажів і взаємодію з клієнтами, формуючи стратегію просування товарів на ринку. Відділ логістики, в свою чергу, складається з підрозділів, що займаються складом, постачанням, доставкою та кур'єрськими послугами, що є важливою частиною бізнес-моделі «РОЗЕТКА.УА», оскільки забезпечують своєчасну доставку товарів до кінцевих споживачів. Цей підрозділ тісно співпрацює з іншими для підтримки ефективного виконання замовлень. Фінансовий відділ, який включає бухгалтерів і фінансових аналітиків, займається моніторингом фінансових потоків компанії, аналізом витрат та прибутків, а також формуванням фінансових звітів, що є необхідними для стратегічного управління та прийняття фінансових рішень. Маркетинговий відділ, зокрема фахівці з діджитал-маркетингу та реклами, відповідають за залучення нових клієнтів через різноманітні канали, збільшення впізнаваності бренду та покращення рекламних кампаній, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Відділ підтримки клієнтів займається не тільки обробкою звернень і запитів від споживачів, але й робить значний вклад у збереження лояльності клієнтів через надання високоякісної підтримки та консультацій. Останній, але не менш важливий елемент організаційної структури — це відділ ІТ та розробки, який включає програмістів, розробників і системних адміністраторів, які відповідають за технічну підтримку всіх платформ компанії, впровадження нових функціональних можливостей на сайті та забезпечення безперебійної роботи всіх цифрових інструментів, що використовуються у

компанії. Таким чином, організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є гармонійно побудованою системою, де кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, що дозволяють компанії оперативно реагувати на потреби ринку, забезпечувати стабільний розвиток та зростання у конкурентному середовищі.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє оцінити фінансово-економічний стан компанії, виявити ключові тенденції розвитку та визначити сильні і слабкі сторони підприємства. Протягом останніх років компанія демонструє стабільне зростання, але з деякими варіаціями в показниках, що можуть вказувати на необхідність глибшого вивчення причин таких змін. Важливими аспектами, що потребують уваги, є динаміка доходів, прибутків, активів, а також структура капіталу та ліквідності. Всі ці фактори впливають на загальну стійкість і фінансову надійність компанії, що особливо важливо в умовах постійних економічних та політичних змін.

Таблиця 2.3 містить ключові фінансові показники за 2021-2023 роки, серед яких зазначені зміни в кількості персоналу, доходах, чистому прибутку, активах, зобов'язаннях та ліквідності. Як показує таблиця, компанія значно збільшила кількість персоналу, що свідчить про розширення бізнесу та збільшення обсягів діяльності. У 2022 році було зафіксовано спад у доходах порівняно з 2021 роком, однак уже в 2023 році компанія відновила зростання. Чистий прибуток компанії у 2022 році значно зріс, що вказує на ефективність заходів, спрямованих на підвищення прибутковості. Водночас, зміни в активах та зобов'язаннях демонструють, що компанія активно управляє своєю фінансовою структурою, намагаючись зберегти баланс між залученням фінансування та оптимізацією боргового навантаження.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних та динаміки показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2021	Темп зростання (%), 2024/2021
Кількість персоналу	417	923	800	940	+ 523	225,42

Продовження таблиці 2.1

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2021	Темп зростання (%), 2023/2022
Дохід, тис. грн.	21 172 647	18 388 104	25 463 875	29 742 571	8 569 924	116,8
Чистий прибуток, тис. грн.	33 962	119 062	12 016	16 305	- 17 657	48,01
Активи, тис. грн.	4 232 747	3 642 299	4 858 167	5 202 787	+ 970 040	122,92
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	139 820	137 732	791 591	1 337 297	+ 1 197 477	956,44
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	30 481	27 184	61 345	17 533	- 12 948	57,52
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3 988 495	3 282 282	4 451 973	4 886 095	+ 897 600	122,5
Власний капітал, тис. грн.	213 771	332 833	344 849	299 159	+ 85 388	103,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	1,08	1,07	1,05	+ 0,01	100,96
Коефіцієнти абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,18	0,27	+ 0,23	675
Коефіцієнти швидкої ліквідності	0,42	0,43	0,51	0,48	+ 0,06	114,29
Коефіцієнти автономії	0,05	0,09	0,07	0,06	+ 0,01	120
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,17	0,44	0,04	0,05	- 0,12	29,41

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Оцінка ключових фінансових і операційних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021–2024 роки демонструє як позитивні, так і суперечливі

тенденції в розвитку компанії. Протягом аналізованого періоду кількість персоналу суттєво зросла – з 417 осіб у 2021 році до 940 у 2024-му, що вказує на масштабування бізнесу, вихід на нові напрями або розширення функціоналу. Водночас у 2023 році спостерігалось тимчасове скорочення штату, що може бути наслідком оптимізації витрат або адаптації до змін ринку. Щодо доходів, то попри падіння у 2022 році на понад 2,7 млрд грн, компанії вдалося не лише відновити позиції у 2023 році, а й суттєво наростити дохід до майже 30 млрд грн у 2024 році, що свідчить про результативну стратегію відновлення та розвитку. Проте динаміка чистого прибутку є менш стабільною: після різкого зростання в 2022 році спостерігалось його падіння у 2023 році, й хоча у 2024 році зафіксовано зростання, воно не досягло рівня 2022 року. Це може бути пов'язано з коливаннями у витратній частині або зміною підходів до фінансування інвестиційних програм.

У структурі балансу відзначається позитивна динаміка активів, які зросли з 4,23 млрд грн у 2021 році до 5,2 млрд грн у 2024 році, що свідчить про поступове нарощування ресурсної бази компанії. Власний капітал також демонструє зростання – на 85 млн грн за період, що підтверджує прагнення підприємства до зміцнення фінансової незалежності. У той же час значне зростання поточних зобов'язань може вказувати на активне використання короткострокового кредитного ресурсу, що вимагає особливої уваги до ліквідності. При цьому рівень довгострокових зобов'язань скоротився, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування на тривалий термін. Одним із найяскравіших позитивних трендів є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів – у майже 10 разів у 2024 році порівняно з 2021 роком, що підвищує платоспроможність і гнучкість компанії. Структура ліквідності загалом залишається стабільною: незначні коливання коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності свідчать про збереження здатності покривати короткострокові зобов'язання, тоді як суттєве зростання абсолютної ліквідності – ще один сигнал фінансового оздоровлення.

Оцінюючи ефективність діяльності, варто звернути увагу на коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), який хоч і був найвищим у 2022 році (44%), але в наступні роки істотно знизився – до 5% у 2024 році. Це може свідчити

про зниження ефективності використання власного капіталу, що, ймовірно, пов'язано зі змінами в прибутковості або структурі активів. Коефіцієнт автономії залишається на низькому рівні (близько 0,06 у 2024 році), хоча демонструє незначне зростання порівняно з 2021 роком. Це свідчить про обмежену фінансову незалежність, оскільки лєвова частка активів фінансується за рахунок зобов'язань. У цілому, фінансово-економічна динаміка ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчить про активну фазу розвитку компанії, адаптацію до складних умов ринку та гнучке управління ресурсами. Для забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного ринку електронної комерції важливо продовжувати політику контролю витрат, ефективно використовувати внутрішній потенціал і забезпечувати належний рівень фінансової автономії.

Виявлені дані мають не лише аналітичну, а й прогностичну цінність, адже саме на їх основі можна побудувати логічну схему внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства. Зіставлення цих характеристик з чинниками зовнішнього впливу — такими як економічна нестабільність, технологічні інновації, споживчі тенденції та нормативно-правове регулювання — дозволяє цілісно уявити поточну позицію компанії на ринку. SWOT-аналіз у такому випадку виступає як стратегічний інструмент, що дає змогу поєднати результати внутрішньої та зовнішньої діагностики. Він допомагає визначити сфери, де необхідно зосередити ресурси для зміцнення конкурентних переваг, і виявити загрози, що можуть уповільнити темпи зростання або навіть поставити під сумнів стабільність бізнесу. На основі цих даних компанія має змогу розробити виважену стратегію, що поєднує у собі захист від ризиків, максимальне використання наявних можливостей та мінімізацію внутрішніх недоліків.

У якості наступного кроку, логічним є побудова PEST-аналізу, який відобразить зовнішнє макросередовище функціонування підприємства та дозволить визначити ключові політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Цей аналіз буде представлений у таблиці 2.2.

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

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S):	Можливості (O):
1. Лідерство на ринку e-commerce України: велика клієнтська база, висока впізнаваність бренду, довіра споживачів.	1. Технологічний прорив: інтеграція ШІ, автоматизація складів, розвиток предиктивної аналітики.
2. Розвинена логістика: власні склади, широка мережа точок видачі, автоматизоване замовлення.	2. Розширення ринку: вихід на нові регіони, запуск нових ТМ і категорій.
3. Цифрові рішення: сучасна e-commerce платформа, рекомендаційні алгоритми.	3. Стратегічна співпраця: альянси з виробниками, локальні партнери.
Слабкі сторони (W):	Загрози (T):
1. Фінансова нестабільність: низька автономія (0,07), кредитна залежність, падіння прибутку в 2023 році.	1. Макроекономічні ризики: інфляція, нестабільність валюти, зниження купівельної спроможності.
2. Високі операційні витрати та навантаження на ФОП.	2. Законодавчі зміни: регулювання e-commerce, кібербезпека, захист споживачів.
3. Високі витрати на масштабування, бар'єри для виходу на іноземні ринки, логістичні обмеження.	

Джерело: створено автором на основі [31-35]

SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчить про те, що компанія має стійкі позиції на українському ринку електронної комерції завдяки сильному бренду, високому рівню довіри споживачів і потужній логістичній інфраструктурі. Водночас технологічний рівень розвитку платформи дозволяє ефективно обробляти великі обсяги замовлень та підтримувати персоналізований сервіс. Серед потенційних можливостей варто виділити впровадження інновацій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, а також освоєння нових регіональних і товарних ніш. Водночас фінансова нестабільність, висока залежність від позикових коштів та зменшення прибутковості у 2023 році створюють певні внутрішні виклики. До зовнішніх загроз належать економічні ризики, посилення регулювання сфери онлайн-торгівлі та динамічне законодавче середовище. Отже, для

забезпечення стабільного зростання компанія має не лише посилювати свої сильні сторони, а й адаптуватися до зовнішніх змін, зменшуючи залежність від чинників ризику.

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно сформувавши стратегічні альтернативи, які дозволять ТОВ «РОЗЕТКА.УА» максимально ефективно використати свої сильні сторони, нейтралізувати слабкі, скористатися можливостями зовнішнього середовища та мінімізувати вплив потенційних загроз. Застосування матриці TOWS дає змогу систематизувати стратегічні напрями розвитку, класифікуючи їх за чотирма типами: SO-стратегії (комбінація сильних сторін і можливостей), WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей), ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам) та WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і захист від зовнішніх загроз). Такий підхід забезпечує структуровану основу для прийняття управлінських рішень і дозволяє сформувавши вектор подальших дій у коротко- та довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця TOWS: стратегічні альтернативи для ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Стратегічні альтернативи	
Тип стратегії	Опис
SO-стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання лідерської позиції для запуску інноваційних AI-сервісів; 2. Розвиток власних брендів через наявну клієнтську базу; 3. Можливість стратегічного розвитку на глобальному ринку.
WO-стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження операційних витрат через автоматизацію; 2. Покращення фінансових показників через розвиток високомаржинальних категорій.
ST-стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання клієнтів через програму лояльності; 2. Посилення ринкових позицій через M&A.
WT-стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фокус на прибутковість замість зростання; 2. Оптимізація портфеля товарних категорій; 3. Розвиток антикризового управління.

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило побудувати TOWS-матрицю, яка є інструментом стратегічного планування та допомагає трансформувати виявлені характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища в конкретні стратегічні альтернативи. Вона дає змогу співвіднести сильні та слабкі сторони підприємства з наявними можливостями та потенційними загрозами, щоб створити оптимальні сценарії подальшого розвитку. Такий підхід дає змогу сформувати цілісну картину стратегічного позиціонування ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у сучасних умовах та розробити виважені напрями дій у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Зважаючи на сформовані стратегічні альтернативи та визначені вектори розвитку ТОВ «РОЗЕТКА.УА», важливо доповнити стратегічний аналіз оцінкою макросередовища. Адже діяльність підприємства суттєво залежить не лише від внутрішніх ресурсів та безпосередніх ринкових умов, а й від загальноекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів. Їхнє своєчасне врахування дозволяє виявити нові виклики і перспективи, що можуть вплинути на стратегічне позиціонування компанії. У цьому контексті доцільно застосувати PEST-аналіз — метод дослідження зовнішнього середовища на макрорівні, який дає змогу проаналізувати чинники, що знаходяться поза прямим контролем компанії, однак суттєво впливають на її довгострокову стратегію.

Для всебічного розуміння впливу макросередовища на діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» побудовано PEST-аналіз, який включає чотири ключові групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Ці категорії дозволяють системно оцінити основні тенденції і ризики, що формуються в зовнішньому середовищі, та визначити ті зміни, до яких компанія повинна адаптуватися або які може використати як конкурентну перевагу. У табличній формі наведено перелік релевантних факторів для кожної з категорій, які мають актуальне значення для функціонування та стратегічного розвитку підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Політичні (P):	Економічні (E):
1. Політична нестабільність внаслідок війни: небезпека для логістичної інфраструктури, порушення поставок в окремі регіони.	1. Інфляція та зниження купівельної спроможності населення: падіння обсягів замовлень, підвищення цін на імпорт.
2. Державна підтримка цифровізації: участь у держпрограмах, можливість залучення грантів.	2. Валютна нестабільність і коливання курсу гривні: зростання вартості імпортованих товарів, витрати на хеджування валютних ризиків.
3. Євроінтеграційні процеси: можливість виходу на нові ринки, узгодження з європейськими стандартами.	3. Розширення ринку e-commerce в Україні: приріст онлайн-користувачів, підвищення попиту на логістику та діджитал-послуги.
Соціальні (S):	Технологічні (T):
1. Зміна споживчих звичок: зростання популярності онлайн-шопінгу, попит на швидку та зручну доставку.	1. Активний розвиток AI та Big Data: вдосконалення рекомендаційних систем, персоналізація досвіду користувачів.
2. Попит на якісний сервіс: очікування підтримки 24/7, високі вимоги до логістики та повернень.	2. Тренд на автоматизацію складів і логістики: зниження операційних витрат, підвищення точності виконання замовлень.
3. Поколіннева зміна цінностей: Молодь віддає перевагу цифровим брендам, Потреба у прозорості й соціальній відповідальності.	3. Посилення кіберризиків і кібератак: необхідність інвестувати в кібербезпеку, ризики втрати даних користувачів.

Джерело: створено автором на основі [31-35]

PEST-аналіз дозволяє виявити ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегічне позиціонування ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у довгостроковій перспективі. Політичні фактори є одним із головних джерел невизначеності для компанії, особливо в умовах війни, що спричиняє порушення логістики, втрату окремих ринків та нестабільність у регіонах. Водночас євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для стандартизації бізнесу та виходу на міжнародні ринки.

Серед економічних викликів важливими є зниження купівельної спроможності та валютна нестабільність, що прямо впливають на цінову політику

й маржинальність товарів. Але з іншого боку, ринок e-commerce продовжує зростати, що створює передумови для розширення компанії, зокрема в регіонах, де цифрова інфраструктура ще не повністю розвинена.

Соціальні чинники сприяють зміцненню позицій «РОЗЕТКА.УА», адже споживачі дедалі частіше віддають перевагу онлайн-покупкам, очікуючи швидкої доставки, зручної оплати та якісного сервісу. Компанія має потенціал задовольняти ці потреби завдяки технологічному оснащенню.

Нарешті, технологічний вектор є одним із найважливіших для збереження лідерства на ринку. Впровадження AI, аналітики даних і автоматизація логістики дають змогу не лише оптимізувати витрати, а й формувати унікальні переваги у клієнтському досвіді. Однак це вимагає постійних інвестицій у кіберзахист, що стає критично важливим в умовах зростання цифрових загроз.

У контексті здійсненого аналізу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, а також глибокого стратегічного SWOT-аналізу, доцільним етапом у подальшому дослідженні діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є визначення та оцінка внутрішніх управлінських підходів, які формують основу функціонування компанії. Умови сучасної економіки, висока турбулентність ринків і підвищені очікування клієнтів ставлять великі вимоги до якості управлінських рішень, їх гнучкості, адаптивності та прогнозності. З огляду на те, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є лідером ринку електронної комерції в Україні, саме компетентне та інноваційне управління може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги. Важливо не лише аналізувати чинники зовнішнього впливу, а й усвідомити, наскільки ефективно внутрішня структура управління підприємством може відповідати викликам сьогодення та забезпечувати системний розвиток.

Для формалізації такого аналізу доцільно здійснити комплексну оцінку управлінських підходів, які використовує компанія на різних рівнях її ієрархії — від визначення стратегічного курсу до реалізації повсякденних операційних завдань. Така оцінка дозволить виявити не лише сильні сторони, що сприяють успіху, а й внутрішні обмеження або прогалини в управлінні, які можуть гальмувати подальший прогрес. Особлива увага приділяється стилю керівництва,

процесам прийняття рішень, ефективності командної взаємодії та схильності до інновацій. Визначення сильних і слабких елементів управлінського механізму допоможе сформулювати практичні рекомендації щодо його вдосконалення, а також забезпечить перехід до більш інтегрованої та адаптивної моделі корпоративного управління в контексті швидкозмінливого ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка управлінських підходів у ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Напрямок управління	Поточна характеристика управлінського підходу	Оцінка ефективності	Проблемні аспекти
Стратегічне управління	Активна стратегія зростання, орієнтація на інновації та розвиток	Висока	Відсутність чітко структурованої стратегії масштабування
Оперативне управління	Централізована модель управління процесами	Середня	Недостатня гнучкість у прийнятті рішень на середньому рівні
Фінансове управління	Активне використання кредитного плеча, інвестиції в інфраструктуру	Середня	Високий рівень залежності від зовнішнього фінансування
Управління персоналом	Розвинена HR-структура, навчання та мотивація працівників	Висока	Потреба в покращенні утримання ключових кадрів
Інноваційне управління	Використання новітніх технологій, розвиток власного ІТ-напрямку	Висока	Недостатній рівень інтеграції ІТ у всі управлінські процеси
Антикризове управління	Реагування на економічні зміни є ситуативним, без системності	Низька	Відсутність чітких планів реагування на загрози

Джерело: створено автором на основі [35]

Оцінка управлінських підходів у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» засвідчує, що компанія володіє потужним управлінським потенціалом, який ґрунтується на продуманій стратегії, чіткій структурі управління, відкритості до інновацій та ефективному кадровому менеджменті. На стратегічному рівні керівництво демонструє високу компетентність і здатність формулювати цілі, які відповідають як поточним умовам ринку, так і довгостроковим візіям розвитку. Стратегічне

мислення проявляється в активному моніторингу ринку, аналізі тенденцій споживацької поведінки, конкурентного середовища та використанні цих даних для формування дієвих планів дій. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до ринкових змін, зберігати актуальність бізнес-моделі, а також нарощувати капіталізацію та частку національного ринку e-commerce.

Ще одним важливим фактором управлінської стійкості ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є її інноваційна орієнтація. Керівництво компанії чітко усвідомлює значення впровадження новітніх цифрових рішень, що не лише полегшують процеси взаємодії з клієнтами, а й оптимізують логістику, складське управління, аналіз великих масивів даних, персоналізацію маркетингових кампаній тощо. Інновації впроваджуються системно, із залученням спеціалізованих команд та технічних фахівців, що дозволяє досягати високої ефективності в реалізації проектів цифрової трансформації. Компанія постійно оновлює свої веб-сервіси, розробляє мобільні додатки, впроваджує розширену аналітику клієнтських дій, що, своєю чергою, зміцнює її позицію технологічного лідера галузі. Така послідовна цифровізація створює сталу конкурентну перевагу, яку складно швидко відтворити іншим учасникам ринку.

В управлінні персоналом ТОВ «РОЗЕТКА.УА» сповідує прогресивні принципи, що включають турботу про добробут працівників, розвиток їхніх професійних навичок, створення систем мотивації та залучення до процесів прийняття рішень. Компанія активно інвестує в навчання персоналу — як через внутрішні освітні програми, так і за рахунок співпраці з зовнішніми партнерами у сфері HR-освіти. Високий рівень корпоративної культури, прозора система комунікацій, можливість кар'єрного зростання та участь у спільних проєктах формують сприятливий мікроклімат у колективі, стимулюють лояльність працівників і сприяють утриманню талановитих спеціалістів. Також важливо зазначити, що компанія впроваджує інклюзивні практики у сфері праці, враховуючи різноманітність кадрів і забезпечуючи рівний доступ до можливостей для всіх працівників.

Попри очевидні переваги, аналіз також виявляє окремі системні обмеження в управлінських підходах компанії. Найбільш виразною проблемою є обмежена оперативна гнучкість у деяких внутрішніх процесах. Центральний апарат управління часто концентрує на собі ключові рішення, що ускладнює своєчасне реагування на динамічні зміни в окремих регіонах чи на рівні структурних підрозділів. Така централізація може стримувати ініціативу місцевих менеджерів, обмежувати їхню здатність швидко адаптувати послуги під специфіку цільової аудиторії та призводити до втрати ринкових можливостей. У ринковому середовищі, що швидко трансформується, надмірна вертикальність управління стає стримуючим чинником і потребує перегляду через децентралізацію або делегування функцій.

Окрім того, одним із викликів, з яким стикається ТОВ «РОЗЕТКА.УА», є фінансова залежність від зовнішніх джерел капіталу. Компанія активно розширюється, масштабуючи свою інфраструктуру, інвестуючи у логістичні центри, розширення асортименту, нові цифрові інструменти. Водночас ці амбіції супроводжуються високим рівнем потреби у фінансових ресурсах, які часто залучаються через кредити, інвестиційні фонди чи партнерські програми. Така модель розвитку, хоч і дозволяє швидко зростати, підвищує вразливість до зовнішніх економічних шоків. У разі зниження доступу до кредитних ресурсів або зміни макроекономічного середовища компанія може опинитися в ситуації обмеженої ліквідності, що зменшить її можливості для подальших інвестицій та інноваційного оновлення.

Нарешті, важливо підкреслити потребу у розбудові комплексної системи антикризового управління. Сучасні ризики — включно з кіберзагрозами, глобальними політичними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів, внутрішніми кризами або технологічними збоями — вимагають від компаній наявності гнучких, проактивних механізмів реагування. На сьогодні у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відсутня достатньо структурована система прогнозування потенційних загроз, сценарного планування та формування резервів на випадок надзвичайних ситуацій. Це створює ризики для оперативної стабільності в

екстремальних умовах. Створення стратегічного антикризового центру, впровадження систем раннього попередження про ризики та навчання персоналу діям у кризових ситуаціях повинні стати обов'язковими компонентами управлінської трансформації.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» демонструє зрілість в управлінні на стратегічному, інноваційному та кадровому рівнях. Однак задля забезпечення довготривалої конкурентоспроможності, варто акцентувати увагу на посиленні оперативної гнучкості, фінансової незалежності та антикризової готовності. Такий підхід не лише забезпечить більшу адаптивність до викликів сучасності, а й створить умови для сталого розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції та технологічної революції.

У сучасному конкурентному середовищі жодне підприємство не може функціонувати у вакуумі — його результати діяльності значною мірою залежать від сили тиску зовнішніх гравців, зокрема споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, а також можливих товарів-замінників. З метою більш глибокого розуміння специфіки конкурентного середовища ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та ідентифікації факторів, які впливають на його стратегічне положення на ринку, доцільно застосувати модель п'яти сил Портера. Ця методика дозволяє комплексно оцінити рівень конкуренції в галузі електронної комерції, виявити потенційні загрози, а також спрогнозувати, які саме напрямки потребують підсилення або реорганізації з боку менеджменту компанії (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за моделлю п'яти сил Портера

Джерело: створено автором на основі [31-35]

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здійснює свою діяльність в умовах високої насиченості ринку, де численні гравці мають доступ до подібного асортименту товарів, технологічних рішень та споживчих аудиторій. Конку rentний тиск є надзвичайно сильним: компанія веде боротьбу за клієнта не лише з іншими великими українськими платформами електронної комерції, але й з традиційними ритейлерами, які активно впроваджують цифрові канали продажу (зокрема, COMFY [36], Foxtrot [37], Epicentr.ua [38]). Крім того, ринок постійно оновлюється завдяки появі нішевих гравців, які спеціалізуються на вузьких товарних групах або пропонують інноваційний клієнтський досвід. Незважаючи на наявність у «РОЗЕТКА.УА» власної розгалуженої логістики, впізнаваного бренду та значної клієнтської бази, загроза з боку нових учасників залишається актуальною. Це пов'язано з низьким бар'єром входу для онлайн-бізнесів, активізацією іноземного капіталу, розвитком соціального шопінгу та нетрадиційних каналів продажу.

Значну увагу слід приділити й ризикам, пов'язаним із наявністю товарів-замінників. У сфері електронної комерції ця загроза має подвійну природу: по-перше, це продукти аналогічного призначення від інших брендів за привабливішими цінами; по-друге, це альтернативні канали купівлі — такі як соціальні мережі або закордонні онлайн-магазини (Amazon [39], Aliexpress [40]). Подібні альтернативи формують ціновий тиск та змушують компанію регулярно оновлювати пропозиції, спрощувати процеси оформлення замовлень, вдосконалювати логістику та підтримувати високий рівень сервісу. Розвиток моделей прямих продажів від виробника до споживача також зменшує роль класичних маркетплейсів, що є додатковим викликом.

Суттєвий вплив на діяльність компанії справляють постачальники. У тих випадках, коли «РОЗЕТКА.УА» співпрацює з міжнародними виробниками — наприклад, Samsung, Apple, Bosch — останні можуть виступати в ролі сторони, що диктує ключові умови співпраці: від цінової політики до графіків постачання та бонусних умов. Незважаючи на вагому ринкову позицію компанії в межах України, її залежність від глобальних постачальників у стратегічних категоріях зберігається.

Це вимагає формування збалансованої політики щодо розвитку приватних марок, оптимізації товарного асортименту та розширення джерел постачання.

Ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграють споживачі, які мають змогу порівнювати різні пропозиції у реальному часі. Вимоги сучасного покупця виходять за межі ціни та якості — першочергове значення мають швидка доставка, прозорі умови повернення, доступність служби підтримки та зручний користувацький інтерфейс. Будь-яке зниження рівня обслуговування може стати причиною втрати клієнта. У цьому контексті компанія зобов'язана постійно вдосконалювати свій сервіс, впроваджувати інструменти персоналізації, забезпечувати ефективну зворотну комунікацію та підтримувати довіру клієнтів до бренду як до стабільного і клієнтоцентричного.

Отже, аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера свідчить про те, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» функціонує в умовах багатовекторного конкурентного тиску, де жоден із факторів не має низького впливу. Компанія стикається з високою інтенсивністю суперництва, загрозою нових учасників і заміників, впливовістю постачальників і високими очікуваннями споживачів. У такому середовищі ефективність бізнес-моделі залежить від гнучкості, інноваційності, логістичних переваг та здатності формувати і підтримувати довгострокову лояльність клієнтів.

Загальна оцінка діяльності та управлінських підходів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчить про високий рівень зрілості корпоративного управління, стратегічного мислення та інноваційної гнучкості, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції в українському сегменті електронної комерції. Проведена діагностика виявила сильні сторони у сфері стратегічного планування, управління персоналом, цифрової трансформації та розвитку внутрішньої логістичної мережі. Компанія активно інвестує в розвиток людського капіталу, підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на результат і якість сервісу, а також демонструє відкритість до впровадження нових технологій, що забезпечує їй конкурентні переваги в умовах цифрової конкуренції. Разом з тим, певні управлінські практики потребують вдосконалення — зокрема, це стосується оперативної гнучкості,

розподілу управлінських функцій на рівні підрозділів та антикризового планування.

У межах комплексної діагностики, що включала як аналіз внутрішнього потенціалу, так і оцінку зовнішнього конкурентного середовища (зокрема за моделлю Портера), було встановлено, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» діє в умовах високого тиску з боку ринкових сил, а також стикається з рядом викликів, пов'язаних із високою конкуренцією, технологічною мінливістю та підвищеними очікуваннями споживачів. Відсутність чітко сформованої системи антикризового управління, а також надмірна централізація деяких управлінських процесів можуть стримувати розвиток компанії у випадках раптових зовнішніх шоків або змін на ринку. Водночас потужна ресурсна база, висока клієнтська довіра, ефективні канали збуту та стратегічна орієнтація на інновації формують підґрунтя для подальшого зростання. Для збереження довгострокової стабільності «РОЗЕТКА.УА» доцільно впровадити системні інструменти превентивного реагування, розширити децентралізацію управління та розвивати партнерства, які забезпечуватимуть синергію в умовах сучасного бізнес-середовища.

2.2. Напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здобуло стабільну позицію на ринку електронної комерції України, однак постійний розвиток і збереження конкурентоспроможності вимагають від компанії стратегічних ініціатив та впровадження нових підходів. Враховуючи динамічні зміни ринкових умов, технологічні інновації та потреби споживачів, для збереження лідерських позицій на ринку компанії необхідно реалізувати низку стратегічних напрямів. Серед них варто виокремити: розширення асортименту, розвиток інноваційних сервісів, покращення взаємодії з клієнтами через персоналізацію сервісів, а також пошук

нових ринкових ніш. Крім того, важливим напрямом є оптимізація логістичних процесів, що дозволить компанії підвищити ефективність та скоротити витрати. Не менш важливим є розвиток міжнародних партнерств і вихід на нові ринки, що може стати основою для подальшого зростання.

Усі ці напрямки повинні бути реалізовані за допомогою комплексного плану, який охоплює детальне розподілення ресурсів, стратегічне планування, інвестиції у нові технології та людський капітал, а також активне співробітництво з партнерами. Таким чином, система управління та організаційні процеси компанії мають бути адаптовані до швидкозмінного ринку, що дозволить забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

У таблиці 2.6 наведені рекомендовані стратегічні напрямки розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» разом з конкретними етапами їх реалізації. Кожен з напрямків має відповідні пріоритети, що дозволяє підприємству організувати впровадження стратегічних ініціатив в послідовності, яка забезпечить максимальний ефект для розвитку компанії. Таблиця є основою для детального планування та моніторингу процесів, що сприяє досягненню встановлених стратегічних цілей.

Таблиця 2.6 – Напрями розширення діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та порядок їх реалізації

Тип розширення	Що отримає клієнт?	Мотиви розширення	Ключові фактори
Географічне розширення: - Нові ринки - Філії - Франчайзинг	Нові пункти видачі. Швидка доставка навіть у села. Фізичні магазини в регіонах.	Підвищення конкурентоспроможності. Отримання нових джерел прибутку.	Зовнішні: ринкові умови, конкуренція Внутрішні: потенціал розвитку
Продуктова диверсифікація - Нові продукти - Покращення товарів - Дослідження ринку	Товари для дому, продукти, авто, медицина. Більше знижок, акцій. Новинки, яких ще не було.	Збільшення джерел прибутку. Диверсифікація ризиків.	Внутрішні: інновації, ресурси Управління: стратегія, планування

Тип розширення	Що отримає клієнт?	Мотиви розширення	Ключові фактори
Організаційне розширення - Зміна структури - Впровадження практик - Розвиток культури	Краще обслуговування. Зручніший додаток. Сучасна підтримка клієнтів.	Підвищення ефективності. Зниження залежності.	Управлінські чинники: планування, лідерство, контроль реалізації

Джерело: створено автором на основі [31-35]

У межах дослідження було проведено онлайн-опитування серед 47 користувачів платформи «РОЗЕТКА.УА» за допомогою Google Форми. Метою було визначити, які покращення у роботі сервісу користувачі вважають найбільш корисними. Згідно з отриманими результатами, більшість респондентів акцентували увагу на необхідності географічного розширення компанії, зокрема — відкриття нових магазинів або точок видачі у їхніх містах чи регіонах. Цей варіант обрали 44,7% учасників опитування, що свідчить про значний попит на фізичну присутність бренду у різних регіонах України (рис. 2.3).

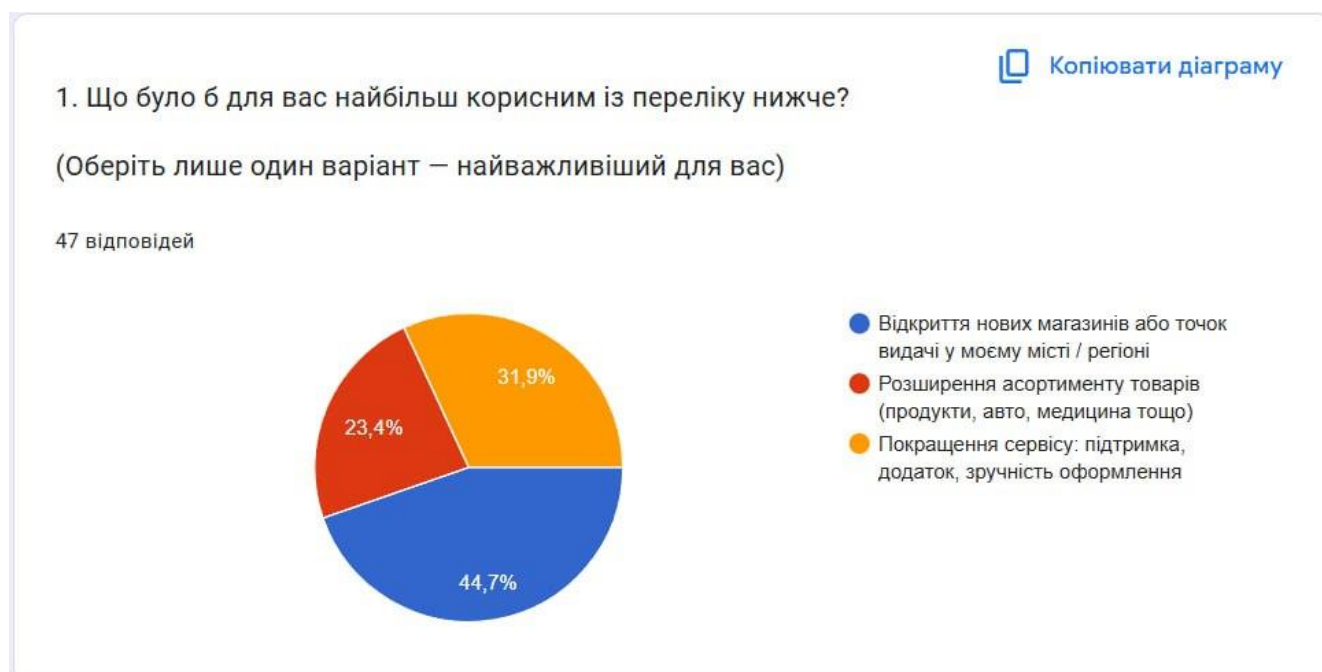


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей користувачів щодо найбільш корисного напрямку розвитку сервісу «РОЗЕТКА.УА»

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Продовжуючи аналіз уподобань користувачів, було запропоновано ще одне запитання: яку єдину зміну вони б обрали у випадку, якщо компанія могла б удосконалити лише один напрям. Відповіді 47 респондентів показали подібну динаміку — 51,1% опитаних знову віддали перевагу відкриттю фізичних магазинів або пунктів видачі. Такий вибір підтверджує, що основний запит аудиторії полягає саме в розширенні офлайн-інфраструктури, що, ймовірно, асоціюється у клієнтів із зручністю, швидкістю отримання товарів та підвищеним рівнем довіри до сервісу (рис. 2.4).

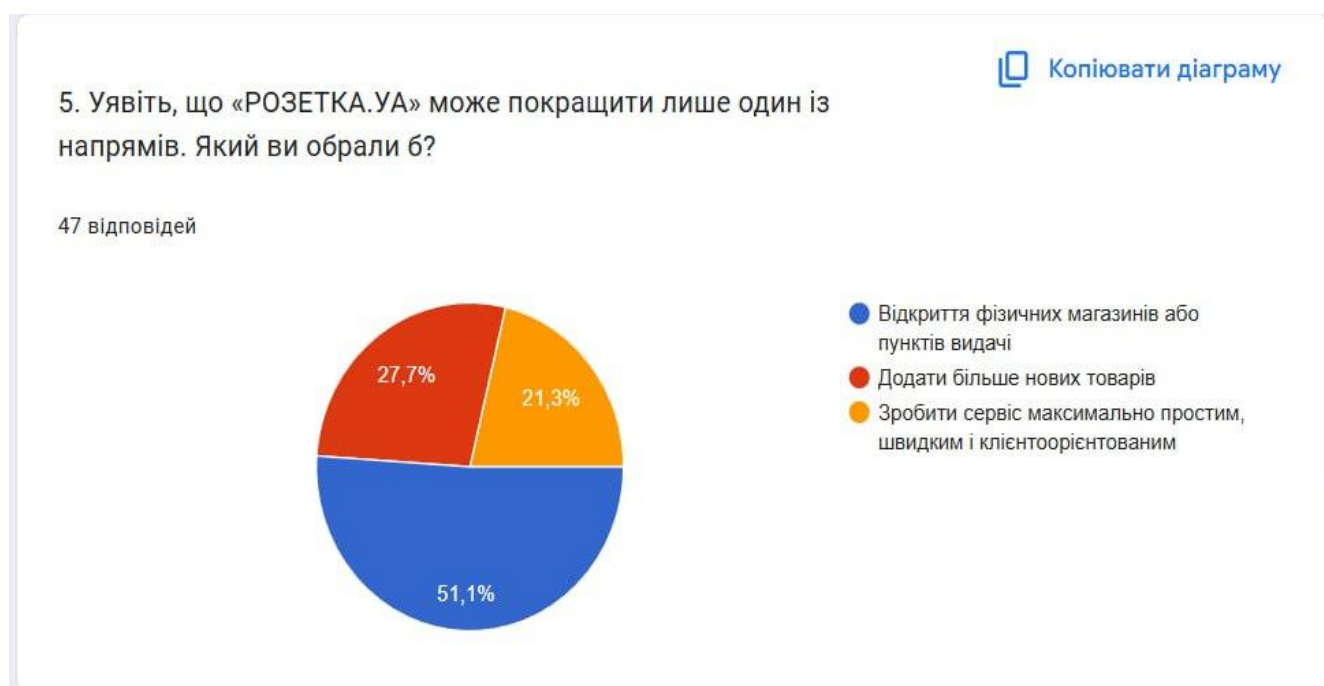


Рисунок 2.4 – Вибір користувачами пріоритетного напрямку покращення сервісу «РОЗЕТКА.УА» за умови можливості змінити лише один із них

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Аналіз результатів опитування свідчить про чіткий запит споживачів на розширення фізичної присутності компанії «РОЗЕТКА.УА» в регіонах. Більшість респондентів вважають, що відкриття нових магазинів або точок видачі є ключовим фактором для підвищення зручності, швидкості обслуговування та загального рівня задоволеності клієнтів. Такий крок дозволить скоротити терміни доставки, зменшити логістичні витрати й посилити конкурентні переваги компанії. Особливо

це актуально для міст і населених пунктів, де присутність бренду наразі обмежена або відсутня. Крім того, фізичні локації слугують точками довіри, де клієнти можуть безпосередньо взаємодіяти з товаром і сервісом, що позитивно впливає на лояльність до бренду.

З метою ефективного впровадження проєкту розширення мережі фізичних точок «РОЗЕТКА.УА» було розроблено план реалізації ключових заходів у вигляді діаграми Ганта. Такий підхід дозволяє наочно представити часові межі кожного етапу, їхню послідовність та можливі перетини. Таблиця 2.7 містить перелік основних кроків, необхідних для запуску нових магазинів або пунктів видачі, включаючи етапи підготовки, реалізації, тестування й запуску. Візуалізація в такому форматі сприяє кращому управлінню процесами, розподілу ресурсів та контролю за дотриманням термінів.

Таблиця 2.7 – Діаграма Ганта для реалізації проєкту відкриття нових точок видачі «РОЗЕТКА.УА»

№	Етап реалізації	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6
1	Маркетингове дослідження регіонів						
2	Вибір та оренда приміщень						
3	Ремонт і облаштування						
4	Закупівля обладнання						
5	Найм та навчання персоналу						
6	Тестовий запуск						
7	Маркетингова кампанія						
8	Повноцінний запуск точок						

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Діаграма Ганта, представлена у таблиці 2.7, відображає поетапний план реалізації проєкту відкриття нових магазинів та точок видачі «РОЗЕТКА.УА» протягом шести місяців. На першому етапі заплановано проведення маркетингового дослідження, метою якого є виявлення найбільш перспективних регіонів для розширення. Цей етап є базовим, адже результати дослідження визначатимуть подальшу стратегію розвитку. Наступним кроком стане вибір відповідних локацій для розміщення магазинів або пунктів видачі, включаючи укладання договорів оренди. Після цього розпочинається процес ремонту та облаштування приміщень відповідно до корпоративних стандартів і вимог до функціональності. Паралельно з цим, на третьому місяці, здійснюється закупівля необхідного обладнання, що дозволить уникнути затримок під час облаштування та запуску. Окрему увагу приділено процесу найму та навчання персоналу, що відбувається на межі третього та четвертого місяців. Це дає змогу підготувати кваліфіковану команду до тестового запуску, який планується наприкінці четвертого місяця. Наступним кроком стане маркетингова кампанія, що покликана привернути увагу потенційних клієнтів до нових локацій та стимулювати попит. Завершальний етап передбачає повноцінний запуск точок видачі, який триватиме впродовж п'ятого та шостого місяців. Такий структурований підхід дозволяє максимально ефективно реалізувати проєкт, мінімізувати ризики та забезпечити високий рівень готовності до роботи вже з перших днів відкриття нових об'єктів.

Для забезпечення ефективної реалізації проєкту з відкриття нових магазинів та точок видачі компанії «РОЗЕТКА.УА» було здійснено попередній розрахунок необхідних фінансових витрат. Таблиця 2.8 містить деталізований кошторис, який охоплює всі ключові статті витратків, зокрема витрати на оренду, ремонт, закупівлю обладнання, маркетинг та інші пов'язані послуги. Такий підхід дозволяє заздалегідь оцінити загальну потребу у фінансуванні, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити прозорість інвестиційного процесу.

Таблиця 2.8 – Орієнтовний розрахунок витрат на відкриття нових точок видачі «РОЗЕТКА.УА»

№	Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн.
1	Маркетингове дослідження	Збір та аналіз даних щодо регіонів	50 000
2	Оренда приміщень (3 локації на 6 міс.)	Попередня оплата за оренду	270 000
3	Ремонтні роботи та оформлення	Ремонт, вивіски, брендове оформлення	300 000
4	Закупівля обладнання	Меблі, техніка, POS-системи	240 000
5	Заробітна плата персоналу (3 міс.)	Продавці, логістика, адміністратори та ін.	800 000
6	Навчання персоналу	Тренінги, інструктажі	30 000
7	Маркетингова кампанія	Реклама, просування, соціальні мережі	100 000
8	Логістичні налаштування	Підключення до систем доставки	50 000
9	Неочікувані витрати (10% резерв)	Резерв на форс-мажорні ситуації	122 000
Загальна сума витрат			1 962 000

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Згідно з представленим розрахунком, основні витрати пов'язані з одноразовими інвестиціями у підготовку інфраструктури — ремонт та брендове оформлення приміщень, а також закупівля необхідного обладнання для забезпечення повноцінної роботи точок видачі. Значну частку бюджету також становить авансова оренда на шість місяців для трьох локацій, що дозволяє забезпечити стабільність у стартовий період. Заробітна плата персоналу розрахована на перші три місяці, включаючи ключові категорії працівників: продавців, адміністраторів, логістів, охорону тощо. Враховано витрати на навчання нових співробітників, маркетингову підтримку запуску та підключення до логістичної інфраструктури. Додатково передбачено резерв у розмірі 10% загального бюджету на випадок непередбачуваних витрат, що знижує фінансові ризики проєкту. Загальна сума — 1 962 000 грн — є виваженим стартовим

капіталом для запуску трьох функціональних точок видачі з урахуванням усіх необхідних компонентів.

Для успішної реалізації проєкту відкриття нових точок видачі компанії «РОЗЕТКА.УА» важливим аспектом є правильне планування кадрового забезпечення. У таблиці 2.9 наведено орієнтовну кількість персоналу, яку необхідно залучити для забезпечення безперебійного функціонування трьох нових локацій. Розрахунок здійснено з урахуванням типових потреб кожної точки видачі, включаючи операційні, адміністративні та технічні функції. Такий підхід дозволяє забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, дотримання внутрішніх стандартів якості та оперативну обробку замовлень.

Таблиця 2.9 – Орієнтовна кількість персоналу для відкриття трьох точок видачі «РОЗЕТКА.УА»

№	Посада	Кількість осіб	Примітки
1	Адміністратор точки видачі	3	По одному адміністратору на кожну локацію
2	Продавець-консультант	6	По двоє на кожну локацію, для роботи у змінному графіку
3	Кладовщик	3	По одному на кожну точку видачі
4	Логіст (координатор доставки)	1	Один фахівець на всі три точки
5	Прибиральник	3	По одному на кожну точку; можлива неповна зайнятість
6	Технічний спеціаліст (ІТ)	1	Один фахівець на всі три точки (обслуговування систем і обладнання)
	Разом	17 осіб	У разі неповної зайнятості деяких працівників можливе суміщення посад

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Для ефективної роботи трьох нових точок видачі товарів «РОЗЕТКА.УА» передбачається набір 17 працівників. Враховано мінімальний необхідний штат для покриття всіх функціональних потреб — адміністрування, продаж, логістика, прибирання та технічна підтримка. Деякі позиції (наприклад, прибиральники)

можуть бути частково зайнятими, але в таблиці враховано по 1 людині на кожну точку задля організаційної чіткості та простоти планування.

З метою оцінки ефективності інвестування в розгортання трьох нових точок видачі проведено порівняння орієнтовних витрат на реалізацію проєкту із загальними доходами компанії за 2024 рік. Такий аналіз дозволяє визначити фінансову доцільність ініціативи та оцінити її вплив на загальний дохід підприємства, а також розрахувати потенційну окупність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняння витрат на реалізацію проєкту з доходами компанії у 2024 році

№	Показник	Значення, тис. грн	Розрахунок / Примітка
1	Загальний дохід компанії у 2024 році	29 742 571	Дані компанії
2	Витрати на реалізацію проєкту (3 точки)	1 962	Згідно з таблицею витрат
3	Частка витрат відносно річного доходу, %	0,0066	$(1\,962 / 29\,742\,571) \times 100$
4	Потенційний місячний дохід з 1 точки видачі	500	Орієнтовно
5	Потенційний дохід з 3 точок за 3 місяці	4 500	$500 \times 3 \text{ точки} \times 3 \text{ місяці}$
6	Час до повної окупності (місяців)	приблизно 13	$1\,962 / (500 \times 3) \approx 13 \text{ місяців}$

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Як показано у таблиці, витрати на запуск трьох точок видачі у розмірі 1 962 тис. грн становлять лише 0,0066% від річного доходу компанії, що практично не створює фінансового навантаження. Водночас, потенційний дохід лише за три місяці може становити 4,5 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує початкові інвестиції. За таких умов повна окупність проєкту очікується вже через 13 місяців, що свідчить про високу ефективність і доцільність реалізації ініціативи.

Для реалізації даного проєкту буде використано виключно власні кошти компанії «РОЗЕТКА.УА», що зумовлено її стабільним фінансовим становищем та високими прибутками від основної діяльності. У 2024 році дохід компанії становив

29 742 571 тис. грн, що дозволяє безперешкодно інвестувати 1 962 тис. грн у розвиток інфраструктури та відкриття трьох нових пунктів видачі замовлень. Обсяг необхідних інвестицій становить лише близько 0,0066% від річного доходу, тому фінансування проєкту не створить навантаження на бюджет компанії. Використання власних коштів «РОЗЕТКА.УА» забезпечить гнучкість у реалізації проєкту, дозволить уникнути додаткових витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредитів чи залученням зовнішніх інвесторів, а також зберегти повний контроль над усіма етапами впровадження. Такий підхід відповідає стратегії сталого розвитку компанії, орієнтованої на поступове масштабування без ризиків фінансової нестабільності.

У межах реалізації проєкту відкриття нових пунктів видачі «РОЗЕТКА.УА» важливо заздалегідь оцінити потенційні ризики, які можуть виникнути на різних етапах — від пошуку локацій до щоденної операційної діяльності. Враховуючи специфіку електронної комерції, стрімку конкуренцію на ринку та високі очікування клієнтів, для компанії критично важливо мінімізувати затримки, прорахунки та організаційні збої. У таблиці 2.11 наведено найбільш вірогідні ризики саме для такого великого гравця, як «РОЗЕТКА.УА», а також запропоновано практичні заходи, які допоможуть оперативно реагувати на проблеми або запобігти їм на ранньому етапі.

Таблиця 2.11 – Потенційні ризики реалізації проєкту «РОЗЕТКА.УА» та шляхи їх вирішення

№	Потенційний ризик	Суть ризику	Шляхи мінімізації або вирішення
1	Недоступність вигідних комерційних локацій	Конкуренти вже орендували найкращі приміщення у районах з високим трафіком	Попередній аудит регіонів, завчасне бронювання та співпраця з агентствами
2	Високі витрати на відкриття	Ціни на ремонт, логістику та рекламу виявляються вищими за очікування	Створення окремого резервного бюджету та оптимізація кошторису
3	Проблеми з наймом персоналу	Брак кваліфікованих продавців у невеликих містах або нових регіонах	Запуск локальних рекрутингових кампаній; співпраця з навчальними центрами

Продовження таблиці 2.11

№	Потенційний ризик	Суть ризику	Шляхи мінімізації або вирішення
4	Технічні збої в роботі систем	Затримки або помилки при оформленні замовлень і видачі товарів	Тестування обладнання до запуску; оперативна техпідтримка
5	Недостатня впізнаваність у нових містах	«РОЗЕТКА.УА» менш відома в окремих регіонах, особливо в сільських громадах	Адаптовані маркетингові кампанії; колаборації з місцевими інфлюенсерами
6	Зниження купівельної спроможності	Економічна нестабільність або зміни в доходах населення	Гнучка цінова політика; акції та програми лояльності
7	Затримки в логістиці	Ускладнення з доставкою товарів у віддалені регіони	Використання власного автопарку; інтеграція з регіональними логістами

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Як видно з таблиці 2.11, компанія «РОЗЕТКА.УА» може зіткнутися з низкою реалістичних викликів під час розширення мережі пунктів видачі — зокрема в частині вибору локацій, забезпечення стабільної логістики, підбору персоналу та збереження якості сервісу. Проте завдяки великому досвіду роботи на ринку, відпрацьованим бізнес-процесам та наявності власних ресурсів компанія має високий потенціал для ефективного управління ризиками. Ключовим чинником успіху буде гнучкість у прийнятті рішень, адаптація до локальних особливостей регіонів і швидке реагування на операційні труднощі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що проєкт розширення діяльності «РОЗЕТКА.УА» шляхом відкриття нових магазинів є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та здатним суттєво посилити позиції компанії на ринку. Реалізація ініціативи дозволить не лише збільшити охоплення аудиторії в регіонах, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів завдяки швидшій та зручнішій видачі товарів. Забезпечення фінансування за рахунок власних коштів свідчить про фінансову стабільність компанії та її

готовність до довгострокових інвестицій. Ретельне планування витрат, оцінка ризиків і передбачення шляхів їх мінімізації дозволяють знизити імовірність виникнення критичних проблем на етапі реалізації. Відкриття нових магазинів створює потенціал для подальшого зростання доходів, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення бренду та формування довготривалих взаємин із клієнтами, що є запорукою стійкого розвитку компанії в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження було розглянуто сутність і значення управління розширенням діяльності організації, що дало змогу виявити його роль як стратегічного інструменту забезпечення довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища. Розширення діяльності не є одноразовим заходом, а виступає системним процесом, що потребує комплексного аналізу ресурсного потенціалу, ринкових можливостей, організаційної гнучкості й інноваційної здатності підприємства. Управління цим процесом вимагає стратегічного бачення, виваженого планування, залучення персоналу до трансформаційних ініціатив і ефективної комунікації зі стейкхолдерами. В умовах високої конкуренції та цифрової трансформації саме грамотне управління розширенням визначає здатність компанії не лише зберегти позиції, а й закласти основу для сталого розвитку в майбутньому.

Дослідження дало змогу охарактеризувати ключові методи та інструменти, які використовуються у процесі управління розширенням діяльності підприємства. Було з'ясовано, що ефективне розширення базується на поєднанні стратегічного аналізу (PEST, SWOT), фінансового планування, розробки сценаріїв зростання та побудови дорожніх карт реалізації. Серед інструментів домінують цифрові технології для аналізу споживчої поведінки, CRM-системи, логістичні платформи, платформи аналітики даних та методи управління змінами. Ці інструменти дозволяють не лише визначити перспективні напрями для зростання, а й забезпечити контроль за їх реалізацією, оцінку ризиків, адаптацію внутрішніх процесів і підвищення ефективності прийняття рішень у реальному часі.

У ході діагностики діяльності та управлінських підходів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» було здійснено комплексний аналіз, що охопив внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони компанії, серед яких – відомий бренд, налагоджена

логістика, висока цифрова інтеграція та орієнтація на клієнта, що є важливими чинниками її конкурентоспроможності. Водночас було ідентифіковано певні слабкі сторони, зокрема залежність від українського ринку, обмежену диверсифікацію джерел доходів і потребу в подальшому вдосконаленні персоналізованих сервісів. До можливостей розвитку слід віднести міжнародну експансію, розширення товарного асортименту, запровадження нових послуг і зміцнення партнерських відносин. Загрози, які впливають на діяльність компанії, охоплюють економічну нестабільність, активізацію конкурентів, стрімкий розвиток альтернативних платформ і постійні зміни в нормативно-правовому полі. PEST-аналіз додатково розкрив значний вплив макросередовища: політичні фактори проявляються через державне регулювання, митну політику та податковий тиск; економічна ситуація у країні знижує купівельну спроможність, викликає волатильність у виторгах, тоді як соціальні тренди – перехід до онлайн-торгівлі та зміна споживчої поведінки – створюють нові можливості для розширення діяльності. Технологічний аспект демонструє потенціал для автоматизації, цифровізації процесів та запровадження інновацій. Модель п'яти сил Портера підтвердила, що компанія працює в умовах високої конкуренції з боку вже наявних учасників ринку, тиску постачальників і споживачів, а також загроз з боку нових гравців та товарів-замінників. Такий тиск зобов'язує «РОЗЕТКА.УА» постійно вдосконалювати свої продукти й сервіси, знижувати витрати, персоналізувати взаємодію з клієнтами, посилювати лояльність аудиторії та залишатися гнучкою у реагуванні на ринкові зміни. У підсумку, результати діагностики підтвердили, що компанія має значний потенціал для подальшого стратегічного розвитку, однак для його реалізації необхідна комплексна система управління розширенням діяльності, побудована на основі аналітичної оцінки факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

«РОЗЕТКА.УА» займає стабільну позицію на ринку електронної комерції України, однак для збереження конкурентоспроможності та динамічного розвитку компанії необхідне стратегічне оновлення діяльності. Основними напрямками для розширення визначено: географічне розширення (відкриття нових точок видачі, фізичних магазинів, вихід на нові ринки та франчайзинг), продуктову

диверсифікацію (впровадження нових товарів, удосконалення наявного асортименту, знижки та акції), організаційне оновлення (вдосконалення структури управління, сервісів підтримки клієнтів, мобільного додатку). У межах дослідження було проведено онлайн-опитування серед 47 користувачів, результати якого свідчать про першочерговий запит на розширення фізичної присутності компанії — 44,7% респондентів вказали на необхідність нових точок видачі у своїх регіонах, а 51,1% обрали цей напрям як пріоритетний навіть за умови можливості лише однієї зміни. Така тенденція вказує на високий рівень очікувань клієнтів щодо зручності, оперативності доставки та підвищення довіри до сервісу завдяки офлайн-присутності. З метою впровадження цього стратегічного напрямку було сформовано діаграму Ганта, яка охоплює ключові етапи реалізації проєкту протягом шести місяців: маркетингове дослідження регіонів, вибір та оренду приміщень, ремонт та облаштування, закупівлю обладнання, найм і навчання персоналу, тестовий запуск, маркетингову кампанію та повноцінне відкриття. Такий комплексний підхід дозволяє ефективно планувати ресурси, контроль виконання робіт та досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лавров Р. В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності / Лавров Руслан Валерійович, Райко Діана Валеріївна, Еатон Гелена В'ячеславівна // Наукові перспективи. Серія: "Економіка" = Scientific Perspectives. Series: "Economics". – 2024. – № 1 (43). – С. 469-483.
2. Яровенко Т. С. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів / Яровенко Тетяна Сергіївна, Гірман Наталія Петрівна, Саєнко Катерина Володимирівна // ГЕВ. — Т. : ТНТУ, 2024. — Том 89. — № 4. — С. 155–160.
3. Перерва І. О. Стратегічне управління організаціям як основний інструмент в руках сучасного керівника [Текст] / І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 3. – С. 159–164.
4. Шевчун М. Стратегічний розвиток підприємств торгівлі в умовах нестабільності розвитку економіки / Шевчун Марина // Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 листоп. 2021 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 158–161.
5. Косенко О. П. Дослідження методів формування попиту на інноваційну продукцію / О. П. Косенко, В. С. Гулий, Ю. Р. Дмитрова // Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін : зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. конф., 14 листопада 2024 р. : електрон. вид.; Національна академія Національної гвардії України. – Харків, 2024. – С. 73-75.
6. Кулакова С.Ю. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств / С.Ю. Кулакова, А. Ткаченко, М. Разно // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. – 2023. – № 1 (8). – С. 40-48.
7. Ладонько Л. С. Перспективи розширення діяльності організації соціокультурної сфери за сучасних умов / Л. С. Ладонько, О. Г. Воронько // Л. С.

Ладонько // Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства : матеріали V Міжнародної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (Одеса, 25-26 травня 2023 р.) / Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського, кафедра філософії, соціології та менеджменту соціокультурної діяльності. - Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2023. – С. 139-141.

8. Косенко О. П. Маркетингові підходи до розширення зовнішньоекономічної діяльності організації [Електронний ресурс] / О. П. Косенко, О. Бур'ян // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2023 р. : у 2 ч. Ч. 1 / оргком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 112-114.

9. Занора В. О. Розвиток організації: сутність, форми, види / Володимир Олександрович Занора // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 61. — № 6. — С. 69–78.

10. Харченко Ю.А. Напрями формування стратегії розвитку організації в умовах конкурентного середовища / Ю.А. Харченко, В.О. Марченко // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр. – К. : НАУ, 2022. – Вип. 2 (88). – С. 172-178.

11. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Москаленко А. О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 87–93.

12. Шеїн О. С. Стратегії залучення клієнтів на B2B ринках: нові горизонти та інструменти / Шеїн О. С., Косенко О. П. // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогр. ком.: Марченко А. П. та ін.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХП", 2024. – С. 378-380.

13. Борисова Т. М. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища / Тетяна Борисова, Світлана Хрупович // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2021. — Том 68. — № 1. — С. 159–165.

14. Яскевич А. О. Дослідження можливостей та ефективності франчайзингу / А. О. Яскевич, К. С. Станєва, П. Г. Перерва // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та аспірантів, 17-18 жовтня 2023 р.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків, 2023. – С. 396-400.

15. Ковтун Г. Удосконалення комплексу конкурентних переваг на підприємстві. // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 1-3 бер. 2023. – К.: НАУ, 2023. – с.237-241.

16. Єфіменко А. Ю., Спасських Д. Д. Трансформація корпоративної культури в постіндустріальних корпораціях // Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика : збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Київ, 13 листопада 2024 р. Київ : Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка. С. 58-65.

17. Каламан О. Б. Формування ефективних комунікацій на організаціях індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом / О. Б. Каламан О. В. Дишкантюк, К. В. Власюк // Інфраструктура ринку. - 2023, № 70. - С. 100-106.

18. Кравчук О. І. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі / Кравчук О. І., Варіс І. О., Дудник Є. М. // Приазовський економічний вісник : зб. наук. пр. / Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2022. – Вип. 3. – С. 19–25.

19. Махова Г. Шляхи забезпечення прибутковості організації в умовах нестабільного середовища / Махова Галина, Ціліцинська Інна // Економіка організації: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13

жовт. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 60–62.

20. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві . *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32-37.

21. Пивовар П. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу природно-ресурсного потенціалу сільських територій / Пивовар П. В. // *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2023. – Вип. 32. – С. 139–153.*

22. Гудзь Ю. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств / Ю. Гудзь, В. Карпенко // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 260-264.*

23. Кондратюк, О. М. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект / О. М. Кондратюк, В. І. Пшеничний // *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 26№Ч. 1. – С. 90-94.*

24. Нікольчук Ю. М. Фінансові інструменти для ведення бізнесу / Нікольчук Ю. М. // *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 17 листоп. 2021 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» та ін. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 64–67.*

25. Молнар О.С., Бровді М.І., Лозинець О.А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. 2023. Вип. 9 (268). С. 112–117.

26. Теплюк М. А. Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-екосистем / Теплюк Марія А., Коваль Анастасія Ю., Зубко Єлизавета В. // *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2021. – Вип. 25. – С. 42–50.*

27. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К.В. Пічик, В.В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021, 460 с.

28. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

29. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

30. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ - 2000», 2021. 356 с.

31. ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення: 05.04.2025).

32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОЗЕТКА. УА». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/37193071/finances?current_year=2023 (дата звернення: 05.04.2025).

33. Rozetka. LinkedIn. URL: <https://ua.linkedin.com/company/rozetka>. (дата звернення: 05.04.2025).

34. ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/> (дата звернення: 05.04.2025).

35. ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

36. COMFY. URL: <https://comfy.ua> (дата звернення: 05.04.2025).

37. Foxtrot. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

38. Epicentr.ua. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

39. Amazon. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 05.04.2025).

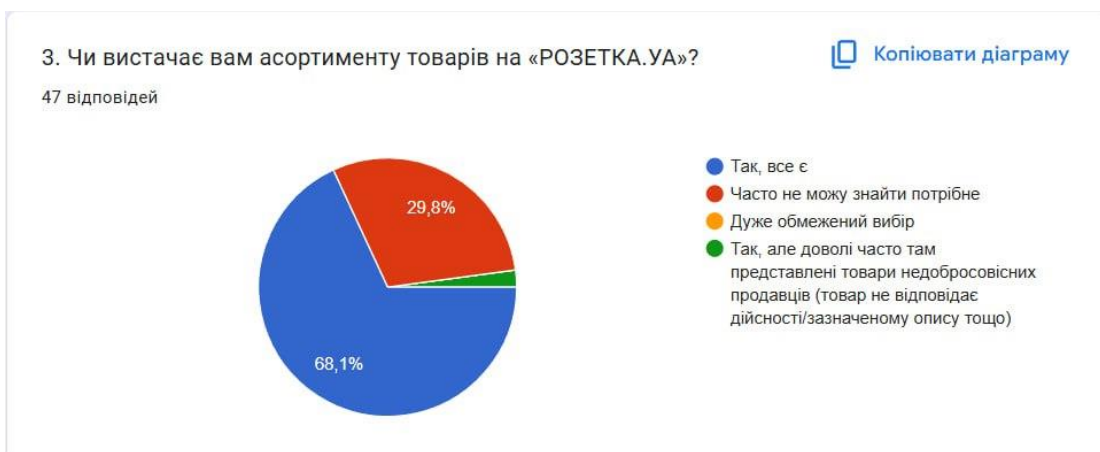
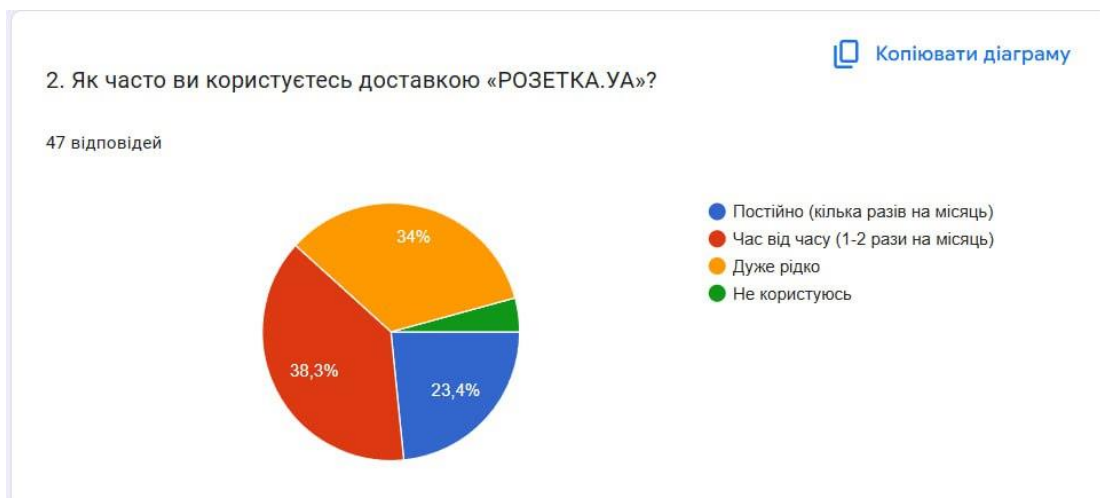
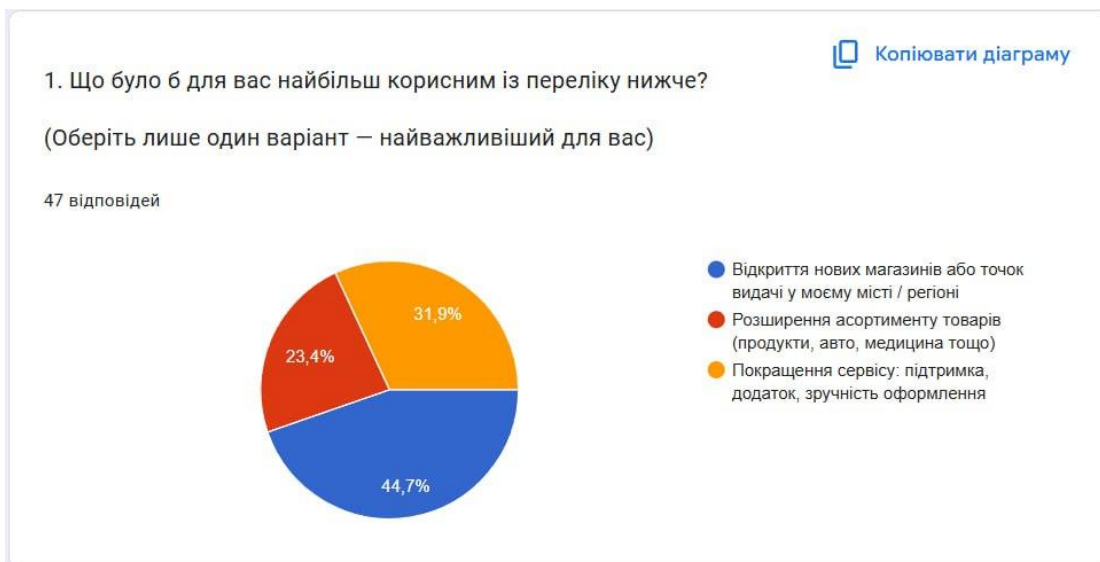
40. AliExpress. URL: <https://www.aliexpress.com/> (дата звернення: 05.04.2025).

41. Мельничук А., Голіонко Н. Теоретико-методичні аспекти управління розширенням бізнес-організації. Молодий вчений. 2025. №2 (133).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати опитування респондентів

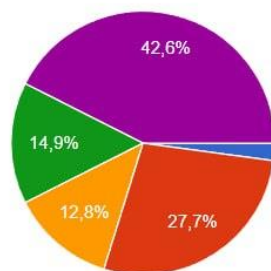


Продовження додатка А

4. Що вас найбільше дратує або заважає при покупках на «РОЗЕТКА.УА»?

47 відповідей



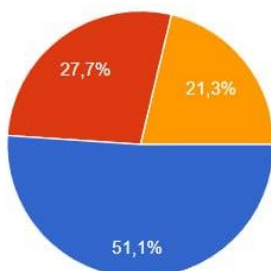


- Доставка (повільна, незручна)
- Сайт або додаток (незрозумілий, гальмує)
- Асортимент (мало вибору)
- Служба підтримки (повільна або не допомагає)
- Все влаштовує

5. Уявіть, що «РОЗЕТКА.УА» може покращити лише один із напрямів. Який ви обрали б?

47 відповідей



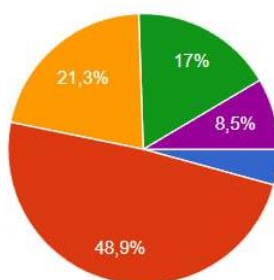


- Відкриття фізичних магазинів або пунктів видачі
- Додати більше нових товарів
- Зробити сервіс максимально простим, швидким і клієнтоорієнтованим

6. Ваш вік:

47 відповідей





- до 18
- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45+

Звіт подібності



Дата звіту 5/23/2025
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Диплом А Мельничук_23.05_перевірка

Автор

Науковий керівник / Експерт

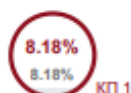
Мельничук Анастасія РоманівнаГоліонко Наталія Григорівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12855

Кількість слів



102326

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових сплаторень. Ці сплаторення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Сплаторення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		58

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://molodyivchenty.ua/index.php/journal/article/download/6398/6256/	285 2.22 %
2	https://molodyivchenty.ua/index.php/journal/article/download/6398/6256/	168 1.31 %
3	https://molodyivchenty.ua/index.php/journal/article/download/6398/6256/	93 0.72 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5a57d33-b17e-4906-8e0a-4c6f6c18c21f/content	39 0.30 %
5	https://molodyivchenty.ua/index.php/journal/article/download/6398/6256/	27 0.21 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Мельничук Анастасія Романівна

Назва роботи: Управління розширенням діяльності організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Голіонко Н.Г.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 8,18%, КП2 4,96%, КЦ 1,32%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату, автором дотримано етики цитувань. Тому робота визнається виконаною самостійно і допускається до захисту

23.05.25р.

Наталія ГОЛІОНКО

Ксерокопії публікації автора та/або сертифікату про участь у конференції та/або копія довідки про впровадження результатів дослідження

220

«Молодий вчений» • № 2 (133) • 2025 р.

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-35>

УДК 658.012.2

Мельничук Анастасія Романівна

студент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Голіонко Наталія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методичні засади управління розширенням організації, визначено форми і стратегії зростання, а також підходи до оцінки ефективності процесу розширення. Основну увагу приділено стратегічному плануванню, аналізу ринкових умов, оцінці ризиків та впровадженню інновацій. Розглянуто методи SWOT- та PEST-аналізу, фінансове моделювання й інші інструменти для прийняття управлінських рішень. Висвітлено ключові фактори успіху, такі як інвестиції в інфраструктуру, адаптація до змін середовища, підтримка партнерств, що особливо впливають на розвиток теорії й практики управління бізнесом в умовах глобалізації. Завдяки розглянутим прикладам успішного розширення бізнесу, підкреслено важливість інтеграції інновацій та ефективного управління змінами.

Ключові слова: розширення бізнесу, управління, стратегія зростання, бізнес-організація, ефективність, методичні підходи, планування.

Anastasiia Melnychuk

Student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Nataliia Holionko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Management

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATION EXPANSION

Summary. This article explores the theoretical and methodical foundations of managing business organization expansion. It identifies various forms and strategies of growth and examines approaches to evaluating the effectiveness of the expansion process. The focus is on strategic planning, market condition analysis, risk assessment, and the implementation of innovations. The article discusses the use of SWOT and PEST analysis, financial modeling, and other tools for making informed management decisions. Key success factors such as investment in infrastructure, adaptation to environmental changes, and support for partnerships are highlighted, emphasizing their impact on the development of business management theory and practice in the context of globalization. Various studies focus on expansion strategies in the context of globalization, innovative strategies, market adaptation, and financial management and risk modeling. However, modern conditions introduce new influential factors that require deeper research. Managing business expansion requires a strategic approach that includes different possibilities to adapt to a changing market environment. Theories of economies of scale, competitive advantage, and innovation help formulate strategies, while SWOT and PEST analysis, risk assessment, and financial modeling provide tools for making informed management decisions. Effective business expansion requires a clear growth strategy, adaptability, and the use of modern management tools. Risk assessment, financial forecasting, and innovation implementation are crucial for minimizing threats and enhancing competitiveness. Additionally, developing organizational culture, managing human capital, and interacting with partners are important.

Keywords: business expansion, management, growth strategy, business organization, efficiency, methodological approaches, planning.

Постановка проблеми. Управління розширенням бізнес-організації передбачає стратегічний підхід, який включає теоретичні та методичні аспекти для адаптації до змінного ринкового середовища. Теорії економіки на різних масштабах, конкурентної переваги та інновацій допомагають формулювати стратегії, а методи SWOT- і PEST-аналізу, оцінки ризиків, фінансового моделювання надають інструменти для прийняття управлінських рішень. Ключовими факторами успіху при розширенні бізнесу є інвестиції в інфраструктуру, адаптація до змін й підтримка партнерств для його стабільності й зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показує важливий внесок науковців у розвиток управління бізнес-організаціями. Яровенко Т. С. акцентує увагу на стратегіях розширення підприємств в умовах глобалізації [2]. Гірман Н. П. та Саєнко К. В. досліджують інноваційні стратегії та адаптацію до змінюваного ринку, а Косенко О. П. – фінансове управління та моделювання ризиків [5; 8]. Ладонько Л. С. аналізує вплив зовнішніх факторів через PEST- та SWOT-аналізи [7].

Вирішення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вирішення проблеми управління розширенням бізнесу потребує по-

вих підходів, зокрема вдосконалення методик оцінки ризиків за допомогою фінансових моделей та аналітики даних. Також важливо розробити стратегії інтеграції інновацій для адаптації до технологічних змін і конкуренції, а також дослідити ефективні механізми управління змінами в організаційній культурі під час масштабування.

Мета статті. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних підходів до управління розширенням бізнесу, зокрема стратегій зростання, оцінки ризиків, впровадження інновацій та ефективного управління змінами в умовах впливу зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розширення діяльності організації є одним з основних елементів стратегії розвитку бізнесу, що має значний вплив на її довгострокову стабільність, конкурентоспроможність і здатність до інновацій [1, с. 479]. Це складний і багатограничний процес, що включає не тільки збільшення обсягів виробництва або надання послуг, але й вихід на нові ринки, диверсифікацію продуктового портфеля, а також розвиток нових напрямів бізнесу. Під час розширення компанія шукає можливості для зростання, одночасно знижуючи залежність від окремих сегментів або продуктів [2, с. 157]. Стратегічне розширення дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою актуальність в умовах високої конкуренції та мінімізувати фінансові ризики [3, с. 161]. Такий процес потребує ретельного аналізу ресурсів, вивчення перспектив ринку та оцінки можливих конкурентних загроз. Він також часто передбачає значні інвестиції у нові технології, маркетинг і модернізацію управління. Ключовим завданням є забезпечення сталого зростання без надмірного ризику

та невиправданих витрат, а також ефективне управління ресурсами на кожному етапі.

Розширення як стратегічний процес потребує системного підходу до планування та реалізації заходів, що сприяють досягненню нових бізнес-цілей [4, с. 159]. Вибір стратегії розширення пов'язаний з необхідністю прийняття обґрунтованих рішень на основі ретельного аналізу як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішніх умов. У цьому контексті ключовими факторами є дослідження попиту на нові продукти, оцінка конкурентної ситуації, вивчення потенційних ринків та збереження фінансової стабільності [5, с. 73-74]. Важливим аспектом процесу є також управлінська готовність організації до змін, оскільки кожен етап розширення передбачає адаптацію організаційної структури, оновлення бізнес-процесів і зміни в корпоративній культурі. Стратегії розширення можуть варіюватися від географічного зростання та входу на нові ринки до диверсифікації продуктів і послуг, що дозволяє організації створити резерви для зниження ризиків. Незалежно від того, чи йдеться про глобалізацію діяльності, відкриття нових виробничих потужностей чи вдосконалення існуючих продуктів, цей процес є суттєвим для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах змінюваного ринку. Проте не менш важливим є також стратегічне управління витратами та ресурсами, що дозволяє ефективно масштабувати бізнес без надмірного навантаження на фінансові й людські ресурси [6, с. 41]. Далі в табл. 1 наведено порівняння різних точок зору на визначення поняття "розширення діяльності організації", що дозволяє глибше зрозуміти сутність цього процесу з урахуванням різних аспектів стратегічного розвитку та застосування в управлінській практиці.

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення поняття
«управління розширенням діяльності організації» [7-11]**

Джерело чи автор (-и)	Визначення
Ладонько Л. С.	Управління розширенням діяльності організації – це стратегічний процес, спрямований на збільшення масштабів діяльності організації, яке включає розширення на нові ринки, розвиток нових продуктів та послуг, а також адаптацію до соціокультурних особливостей і міжнародних стандартів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності в умовах глобалізації та інтернаціоналізації [7, с. 139-140].
Косенко О. П.	Управління розширенням діяльності організації полягає в адаптації до нових ринків, підвищенні конкурентоспроможності та ефективному використанні маркетингових інструментів для досягнення успіху на міжнародних ринках [8, с. 112-114].
Занора В. О.	Управління розширенням діяльності організації – це стратегічний процес, який передбачає здійснення змін, спрямованих на перехід організації від одного якісного стану до іншого, з метою адаптації до нових ринкових умов, досягнення стійкого функціонування, покращення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах постійної зміни зовнішнього середовища [9, с. 71].
Харченко Ю. А., Марченко В. О.	Управління розширенням діяльності організації – це стратегічний процес, в ході якого менеджери розробляють і реалізують довгострокові плани та стратегії для досягнення визначених цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, з метою забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного бізнес-середовища [10, с. 175].
Бондаренко А. Ф., Горденко В. П., Москаленко А. О.	Управління розширенням діяльності організації включає стратегічне використання різноманітних бізнес-моделей, таких як франчайзинг, для розширення географічних меж, асортименту продукції чи послуг, а також для оптимізації виробничих і маркетингових процесів. Це дає змогу організаціям швидко виходити на нові ринки, збільшувати свою частку на існуючих ринках, а також знижувати ризики завдяки використанню перевірених брендів та бізнес-схем, одночасно отримуючи підтримку та навчання від франчайзера [11, с. 87-89].

На нашу думку, управління розширенням діяльності організації є стратегічним процесом, що включає адаптацію до нових ринкових умов, збільшення масштабів, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток. Це охоплює розширення на нові ринки, розвиток нових продуктів і послуг, а також використання бізнес-моделей, як-от франчайзинг, для оптимізації та зниження ризиків. Метою є забезпечення стабільного функціонування в умовах глобалізації та змін, з ефективним використанням маркетингових інструментів на міжнародних ринках.

Рис. 1 ілюструє основні типи розширення: географічне розширення, продуктова диверсифікація та організаційне розширення. Кожен тип має на меті специфічні цілі, сприяючи стабільному зростанню та конкурентоспроможності в змінюваному ринковому середовищі.

Розширення діяльності організації – це стратегічний крок, що визначає подальший розвиток компанії. Воно охоплює заходи з масштабування операцій, розширення ринку, залучення клієнтів та створення доданої вартості [12, с. 378]. Це не лише кількісне зростання, а й якісні зміни з урахуванням ринкових потреб і довгострокових цілей. Ефективне розширення передбачає планування, інвестиції, адаптацію до змін і управління ризиками [13, с. 163].

Географічне розширення – поширений напрям, що передбачає вихід на нові ринки в межах країни або за кордон. Воно допомагає диверсифікувати доходи, зменшити залежність від одного регіону та зміцнити позиції. Це потребує врахування культурних, правових, економічних особливостей та адаптації маркетингових стратегій [14, с. 397-398].

Продуктова диверсифікація дає змогу компанії вводити нові продукти чи послуги, залучати нових клієнтів та мінімізувати залежність від основного товару [15, с. 237-328]. Вона вимагає ринкових досліджень, аналізу конкуренції, інноваційного підходу та значних інвестицій, але в разі успіху – покращує фінансові результати і бренд.

Організаційне розширення охоплює внутрішні зміни – реструктуризацію, IT-інновації, оновлення управління, розвиток персоналу [16, с. 63]. Це критично для компаній, що зростають, оскільки дозволяє уникати неефективності. Хоч зміни складні й потребують злагодженої роботи, вони забезпечують стабільність та продуктивність [17, с. 100].

Вибір напрямку розширення залежить від цілей, ресурсів, ринку та галузевої ситуації. Географія дає швидкий прибуток, але дорога; диверсифікація – гнучкість, але вимагає аналізу; організаційні зміни – ефективність, але затратні в ресурсах. Комплексний підхід і координація – ключ до успіху.

Загалом, розширення допомагає зміцнити ринкові позиції й забезпечити стабільність. У сучасних умовах воно свідчить про стратегічне мислення компанії. Для ілюстрації цілей та наслідків процесу на рис. 2 подано узагальнену схему.

Однією з головних причин розширення діяльності є прагнення підвищити конкурентоспроможність на ринку [18, с. 20]. У мінливому бізнес-середовищі компанії стикаються з новими гравцями, зміною очікувань споживачів, технологічними новаціями та глобалізацією. Розширення дозволяє зміцнити позиції, залучити нових клієнтів, масштабувати виробництво, адаптувати бізнес-модель. Це сприяє довготривалому розвитку та формуванню впливу в галузі.

Розширення також пов'язане зі зростанням прибутковості [19, с. 61]. Вихід на нові ринки, запуск нових продуктів чи послуг, відкриття філій і диверсифікація дозволяють створити багатоканальну систему прибутку. Це забезпечує зростання продажів, партнерств і інвестицій, підвищує фінансову стійкість і створює умови для модернізації.

Ще один мотив розширення – зменшення ризиків і залежності від одного ринку або продукту. Диверсифікація знижує вплив негативних змін, таких як падіння попиту чи законодавчі обмеження. Компанія стає більш гнучкою, краще за-

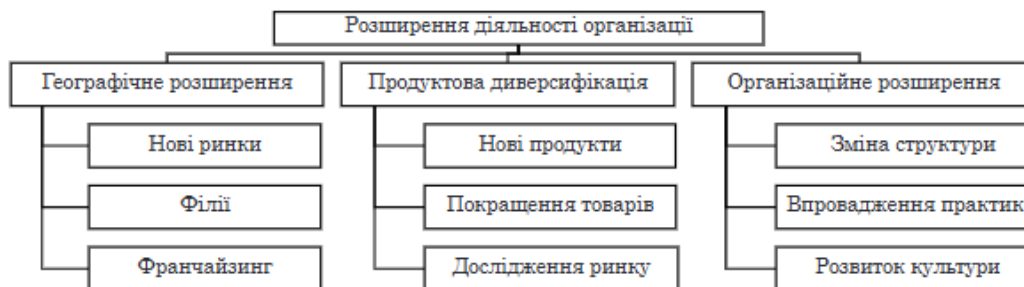


Рис. 1. Типи розширення діяльності організації та їх ключові характеристики [12-17]

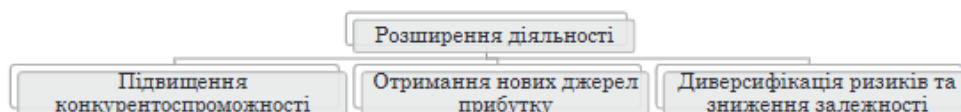


Рис. 2. Основні мотиви та наслідки розширення діяльності організації [18-19]

довольняє потреби споживачів і легше адаптується до змін.

Отже, розширення – це стратегічна необхідність для підвищення ефективності, стабільності та стійкості компанії. Воно відкриває нові можливості та закладає основу для сталого розвитку. Організації, які грамотно підходять до розширення, мають більше шансів стати лідерами у своїй галузі.

Під час ухвалення рішень щодо розширення важливо враховувати внутрішні та зовнішні фактори. Вони впливають на вибір напрямів, ризики та ресурси. Ефективне управління цим процесом дозволяє адаптуватися до змін і досягти успіху на нових ринках. Зв'язок між факторами і управлінням розширенням показано на рис. 3.

Одним з головних зовнішніх чинників, що впливають на рішення про розширення, є інтенсивність конкуренції. Коли ринок насичується, а зростання продажів сповільнюється, компанії змушені шукати нові напрями розвитку: вихід на інші регіони, робота з новою аудиторією або створення нових продуктів. Конкуренція стає стимулом для вдосконалення, але водночас потребує значних інвестицій у рекламу, технології та підтримку лояльності споживачів.

Важливу роль відіграє і стан ринку. Компанії, які активно аналізують споживчі тенденції, реагують на технологічні зміни та нормативні нововведення, мають стратегічну перевагу. Наприклад, попит на цифрові сервіси або екопродукти створює можливості для розширення. Знання ринку дозволяє адаптуватися до змін і діяти на випередження.

Макроекономічна ситуація теж суттєво впливає на стратегічні рішення. У періоди економічного підйому компаніям простіше залучити інвестиції, розширити команду й модернізувати виробництво. Натомість в час кризи бізнеси зосереджуються на управлінні ризиками. Водночас сильні компанії можуть скористатися ситуацією для зміцнення позицій або вигідного придбання активів.

Не менш важливим є внутрішній потенціал компанії – її ресурси, кваліфікація персоналу, технологічні можливості. Без налагоджених процесів, сучасних управлінських інструментів і згуртованої команди масштабування є немож-

ливим. Внутрішня готовність визначає здатність компанії швидко адаптуватися до нових ринків.

Ключову роль у розширенні відіграє якість управлінських рішень. Ефективне керівництво передбачає планування, оцінку ризиків, гнучкість і чіткий контроль за реалізацією стратегії. Лідери мають трансформувати бачення у конкретні дії, які здатна реалізувати команда. Грамотне управління робить масштабування засобом посилення конкурентних переваг.

Процес розширення вимагає комплексного підходу. Успіх залежить від аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, точного визначення напрямів зростання та зваженого використання можливостей. Тільки стратегічно мислячі компанії можуть ефективно адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність.

Для обґрунтованого стратегічного розширення доцільно використовувати системний підхід, що об'єднує аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей і перспектив галузі. Це передбачає глибоке вивчення ресурсів, структури бізнесу, можливостей і ризиків у коротко- й довгостроковій перспективі.

На рис. 4 представлено узагальнену схему методів оцінки потенціалу розширення, яка включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз і бізнес-планування. У поєднанні ці методи дають цілісну картину: від внутрішньої діагностики до оцінки зовнішніх факторів. Такий підхід допомагає приймати обґрунтовані рішення та формувати реалістичні цілі.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом первинної оцінки внутрішнього стану організації, її ресурсної бази, кадрового потенціалу та здатності до адаптації. Його перевага полягає в систематизації інформації за чотирма критеріями: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Це дозволяє глибоко усвідомити як внутрішні переваги (наприклад, інноваційність, ефективна логістика, стабільна клієнтська база), так і проблемні зони (дефіцит кадрів, залежність від імпортової сировини). Оцінка зовнішніх чинників дозволяє виявити як потенціал для зростання (нові ринки, партнерства, законодавчі зміни), так і ризики (конкуренція, економічна нестабільність, зниження платоспроможності) [21, с. 142].

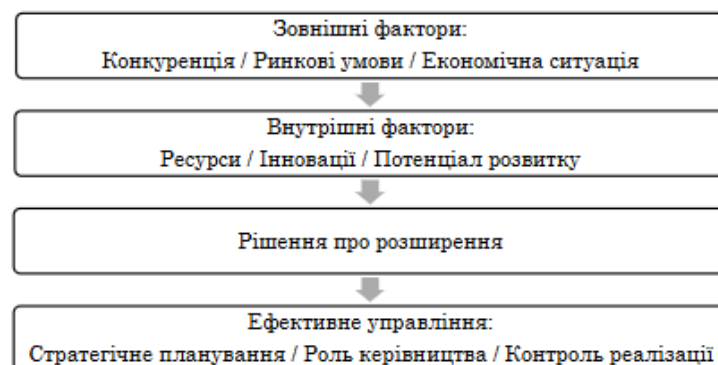


Рис. 3. Ключові фактори впливу на рішення про розширення та значення управління [20, с. 33-36]

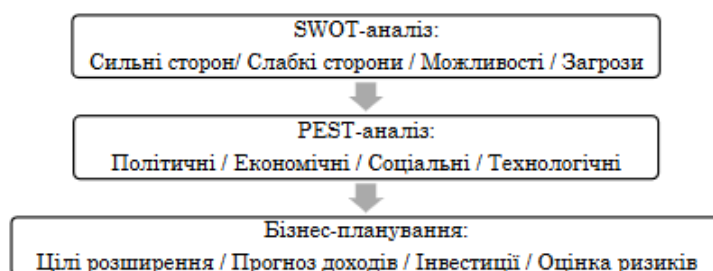


Рис. 4. Схема методів оцінки можливостей для розширення [21-23]

PEST-аналіз розширює стратегічну оцінку, акцентуючи увагу на зовнішніх чинниках: політичних, економічних, соціальних і технологічних. Політична складова дозволяє оцінити державну підтримку, фінансову політику, стабільність законодавства, що може вплинути на розвиток. Економічні фактори (інфляція, рівень безробіття, ВВП, облікова ставка, валютний ринок) формують інвестиційну привабливість і доступ до фінансів. Соціальний компонент аналізує демографію, урбанізацію, освітній рівень, споживчі вподобання. Технологічний чинник охоплює інновації, цифрову трансформацію та автоматизацію, що впливають на ефективність бізнесу. Завдяки цьому аналізу компанія краще орієнтується у зовнішньому середовищі та оперативно коригує стратегію розширення [22, с. 262].

Бізнес-планування завершує процес стратегічної оцінки, трансформуючи результати SWOT-та PEST-аналізів у конкретний план дій. У ньому визначаються стратегічна мета, тактичні кроки, фінансові показники, оцінка ризиків та інструменти контролю. Бізнес-план враховує як внутрішні ресурси (кадри, капітал, технології), так і зовнішні умови (ринок, конкуренція, законодавство). Важливим є розрахунок інвестицій, витрат, очікуваного прибутку, а також визначення відповідальних осіб, KPI та графіку реалізації. Завдяки цьому документу керівництво або інвестори можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розширення та його доцільності [23, с. 93].

Поєднання SWOT-аналізу, PEST-аналізу та бізнес-планування формує комплексну аналітичну основу, яка дозволяє розглядати розширення не як ізольовану ініціативу, а як частину довгострокової стратегії зростання. Такий підхід забезпечує узгодженість між внутрішніми ресурсами компанії та зовнішніми викликами ринку, сприяє адаптації до змін, ефективному використанню нових можливостей і протидії ризикам.

Інтеграція цих методів дозволяє не лише визначити напрямки розширення, а й сформулювати чіткий, обґрунтований план дій. У сучасному динамічному середовищі саме здатність до стратегічного прогнозування й адаптації перетворюється на важливу конкурентну перевагу. Системне застосування аналітичних інструментів підвищує ефективність управлінських рішень на етапах масштабування бізнесу.

Успішність розширення залежить не лише від ресурсів і стратегії, а й від якості управління ризиками. Зміни, пов'язані з виходом на нові ринки, масштабуванням виробництва, пошуком

партнерів чи змінами в організаційній структурі, можуть нести фінансові, репутаційні та регуляторні загрози. Враховуючи високий рівень невизначеності, важливо мати інструменти для раннього виявлення та мінімізації ризиків.

Системний та проактивний підхід до управління ризиками передбачає постійний моніторинг середовища, оцінку ймовірності загроз та вибір оптимальних шляхів їх уникнення або пом'якшення. На рисунку 1.5 зображено узагальнену схему управління ризиками під час розширення, що охоплює три ключові блоки: фінансові інструменти, аналітичний моніторинг і пілотне тестування – кожен із яких є критично важливим для стабільного розвитку компанії на нових етапах її діяльності.

Фінансові інструменти, зокрема хеджування та страхування, відіграють ключову роль у зменшенні ризиків, пов'язаних із волатильністю ринку. Наприклад, при виході на нові зовнішні ринки компанія стикається з валютними ризиками, які можуть негативно вплинути на доходи. Хеджування дозволяє зафіксувати курс або ціни на сировину, знижуючи потенційні втрати. Страхування забезпечує додатковий захист у разі форс-мажорів – перебоїв у постачанні, техногенних аварій тощо [24, с. 65]. Наприклад, "Розетка" може хеджувати курс долара при закупівлі електроніки, аби уникнути коливань цін.

Моніторинг ринку та аналіз конкурентів дозволяють компаніям адаптуватися до змін середовища. Використовуючи аналітичні платформи (BI, CRM, Big Data), бізнес відстежує поведінку споживачів, цінові тренди, дії конкурентів. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення про масштабування або запобігання загрозам. Наприклад, "Нова пошта" використовує аналітику для відкриття нових відділень у районах зростаючого попиту.

Пілотне тестування нових ринків – ще один інструмент зниження ризиків. Реалізація обмежених проектів дозволяє перевірити зацікавленість аудиторії, сприйняття продукту та технічні можливості. Це дає змогу адаптувати модель під ринок до повного запуску. Наприклад, "Сільпо" перед відкриттям магазинів нового формату тестує концепції на окремих локаціях.

Комплексне використання фінансових інструментів, аналітики та пілотного тестування створює надійну систему управління ризиками. Це підвищує гнучкість бізнес-моделі, мінімізує витрати та сприяє стабільному розвитку на нових ринках.

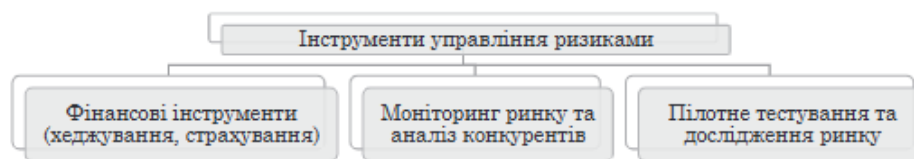


Рис. 5. Основні інструменти управління ризиками при розширенні діяльності організації [24]

Інноваційні підходи в управлінні розширенням набувають все більшого значення. Компанії впроваджують ERP, CRM, хмарні сервіси та Big Data для автоматизації виробництва, логістики, маркетингу та управління персоналом. Завдяки цьому вдається масштабуватися швидко, зберігаючи якість, ефективність і координацію між підрозділами.

Цифрові платформи дозволяють виходити на ринки без фізичної присутності – через e-commerce, мобільні додатки, соцмережі, маркетплейси. Це дає змогу тестувати продукти у віртуальному середовищі, адаптуватися до культурних особливостей і масштабуватися з мінімальними витратами. Такий підхід особливо корисний для малого та середнього бізнесу.

Успіх розширення залежить також від здатності компанії адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Сучасний споживач очікує швидкості, персоналізації, екологічності й прозорості. Компанії повинні не просто реагувати, а проактивно будувати стратегії з урахуванням трендів – IoT, ШІ, AR, гейміфікації. Інновації сьогодні – не доповнення, а основа стратегії.

Успішне розширення неможливе без активної участі менеджменту. Саме керівники формують бачення, цілі, оцінюють зовнішні та внутрішні фактори, розподіляють ресурси й ініціюють зміни. Вони – головні рушії інновацій та стратегічного розвитку.

Менеджмент також відповідає за людські ресурси та організаційну структуру в період зростання. Масштабування супроводжується новими

викликами: зростанням обсягів, зміни в управлінні, новий персонал. Менеджери мають забезпечити ефективну комунікацію, впровадити навчання, мотивацію й мінімізувати опір змінам, що впливає на стійкість бізнесу в процесі розширення.

Лідерство та комунікація мають ключове значення під час розширення. Ефективний лідер надихає команду, чітко доносить бачення розвитку та підтримує довіру. Двостороння комунікація – це не лише інформування, а й залучення персоналу до рішень, що формує сильну корпоративну культуру.

Методи управління розширенням критично важливі для адаптації до змін. Використання сучасних технологій, аналітики та стратегічного HR дозволяє компанії знижувати ризики, зменшувати витрати та успішно масштабувати бізнес.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що ефективне розширення бізнесу вимагає чіткої стратегії зростання, здатності до адаптації та використання сучасних інструментів управління. Особливе значення мають оцінка ризиків, фінансове прогнозування й впровадження інновацій, які сприяють мінімізації загроз і підвищенню конкурентоспроможності.

Крім того, важливим є розвиток організаційної культури, управління людським капіталом та взаємодія з партнерами. Успішне масштабування також передбачає врахування зовнішніх факторів – політичних, економічних та соціальних, що забезпечує стабільний розвиток бізнес-організації.

Список літератури:

1. Лавров Р. В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. Серія: «Економіка». 2024. № 1 (43). С. 469–483.
2. Яровенко Т. С. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2024. Том 89. № 4. С. 155–160.
3. Перерва І. О. Стратегічне управління організаціям як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
4. Шевчук М. Стратегічний розвиток підприємств торгівлі в умовах нестабільності розвитку економіки. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності*. Київ. 2021. С. 158–161.
5. Косенко О. П. Дослідження методів формування попиту на інноваційну продукцію. *Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін*. Харків, 2024. С. 73–75.
6. Кулакова С. Ю. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40–48.
7. Ладонько Л. С. Перспективи розширення діяльності організації соціокультурної сфери за сучасних умов. *Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства*. Одеса, 2023. С. 139–141.
8. Косенко О. П. Маркетингові підходи до розширення зовнішньоекономічної діяльності організації. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*. 2 ч. Ч. 1. Харків, 2023. С. 112–114.
9. Занора В. О. Розвиток організації: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2019. Том 61. № 6. С. 69–78.
10. Харченко Ю. А. Напрями формування стратегії розвитку організації в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2 (88). С. 172–178.
11. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Москаленко А. О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 87–93.

12. Шейн О. С. Стратегії залучення клієнтів на B2B ринках: нові горизонти та інструменти. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*. 2 ч. Ч. 1. Харків. 2024. С. 378–380.
13. Борисова Т. М. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2021. Том 68, № 1. С. 159–165.
14. Яскевич А. О. Дослідження можливостей та ефективності франчайзингу. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри*. Харків. 2023. С. 396–400.
15. Ковтун Г. Удосконалення комплексу конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології*. 2023. С. 237–241.
16. Єфіменко А. Ю., Спаських Д. Д. Трансформація корпоративної культури в постіндустріальних корпораціях. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*. Київ. 2024. С. 58–65.
17. Каламан О. Б. Формування ефективних комунікацій на організації індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100–106.
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Дудник Є. М. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 3. С. 19–25.
19. Махова Г. Шляхи забезпечення прибутковості організації в умовах нестабільного середовища. *Економіка організації: теорія і практика*. Київ. 2022. С. 60–62.
20. Глушенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 32–37.
21. Пивовар П. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу природно-ресурсного потенціалу сільських територій. *Вчені записки*. Київ. 2023. Вип. 32. С. 139–153.
22. Гудзь Ю. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260–264.
23. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, Ч. 1. С. 90–94.
24. Нікольчук Ю. М. Фінансові інструменти для ведення бізнесу. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами*. Київ. 2021. С. 64–67.

References:

1. Lavrov R. V. (2024) Strategii rozvytku biznesu v umovakh suchasnoi konkurentsi: adaptatsiia do novoi realnosti [Business development strategies under modern competition: adaptation to the new reality]. *Naukovi perspektyvy*. Seriya: "Ekonomika", vol. 1 (43), pp. 469–483.
2. Yarovenko T. S. (2024) Poniattia ta osoblyvosti mashstabuvannya biznesu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Concept and features of business scaling in modern challenges]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Ternopil: TNTU, vol. 89 (4), pp. 155–160.
3. Pererva I. O. (2022) Stratehichne upravlinnia orhanizatsiiam yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of organizations as a key tool in the hands of a modern leader]. *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 159–164.
4. Shevchun M. (2021) Stratehichni rozvytok pidpriemstv torhivli v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Strategic development of trade enterprises in unstable economic conditions]. *Stratehiia biznes-orhanizatsii v umovakh nevyznachenosti*. Kyiv, pp. 158–161.
5. Kosenko O. P. (2024) Doslidzhennia metodiv formuvannya popytu na innovatsiinu produktsiiu [Research on methods of demand formation for innovative products]. *Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia rozvytku finansovo-ekonomichnykh sistem v umovakh transformatsiinykh zmin*. Kharkiv, pp. 73–75.
6. Kulakova S. Yu. (2023) Suchasni aspekty upravlinnia vytratamy ukrainykykh pidpriemstv [Modern aspects of cost management at Ukrainian enterprises]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, vol. 1 (8), pp. 40–48.
7. Ladonko L. S. (2023) Perspektyvy rozshyrennia diialnosti orhanizatsii sotsiokulturnoi sfery za suchasnykh umov [Prospects for the expansion of sociocultural organizations under modern conditions]. *Kontsepty sotsiokulturnoi transformatsii suchasnoho suspilstva*. Odesa, pp. 139–141.
8. Kosenko O.P. (2023) Marketynhovi pidkhody do rozshyrennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti orhanizatsii [Marketing approaches to expanding the foreign economic activity of the organization]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povojennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy*. Part 1. Kharkiv, pp. 112–114.
9. Zanova V. O. (2019) Rozvytok orhanizatsii: sutnist, formy, vydy [Development of the organization: essence, forms, types]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. TNTU, vol. 61 (6), pp. 69–78.
10. Kharchenko Yu. A. (2022) Napriamy formuvannya stratehii rozvytku orhanizatsii v umovakh konkurentnoho seredovyschcha [Directions of organization development strategy formation in a competitive environment]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. NAU, vol. 2 (88), pp. 172–178.
11. Bondarenko A. F., Hordiienko V. P., Moskalenko A. O. (2021) Franchaising yak efektyvnyi instrument rozvytku kompanii [Franchising as an effective tool for company development]. *Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. -3, pp. 87–93.
12. Shein O. S. (2024) Stratehii zaluchennia kliientiv na B2B rynkakh: novi horyzonty ta instrumenty [Strategies for client acquisition on B2B markets: new horizons and tools]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povojennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy*, Part 1. Kharkiv, pp. 378–380.
13. Borysova T. M. (2021) Hlobalna konkurentsiia: rol ta mistse u systemi marketynhovooho seredovyschcha [Global competition: role and place in the marketing environment]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. TNTU, vol. 68 (1), pp. 159–165.
14. Yaskevych A. O. (2023) Doslidzhennia mozhyvosti ta efektyvnosti franchayzinhu [Study of opportunities and efficiency of franchising]. *Slobozhanski naukovy chytannia: sotsialno-ekonomichni ta humanitarno-pravovi vymiry*. Kharkiv, pp. 396–400.

15. Kovtun H. (2023) Udoskonalennia kompleksu konkurentnykh perevah na pidpriemstvi [Improvement of competitive advantage systems at the enterprise]. *Biznes-analytika: modeli, instrumenty ta tekhnologii*, pp. 237–241.
16. Yefimenko A. Yu., Spasskykh D. D. (2024) Transformatsiia korporatyvnoi kultury v postindustrialnykh korporatsiakh [Transformation of corporate culture in post-industrial corporations]. *Perspektyvy rozvytku upravlinskykh system u sotsialnii ta ekonomichnii sferakh Ukrainy: teoriia i praktyka*. Kyiv, pp. 58–65.
17. Kalaman O. B. (2023) Formuvannia efektyvnykh komunikatsii v orhanizatsiakh industrii hostynnosti yak mekhanizm pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom [Forming effective communications in hospitality organizations as a mechanism for improving HR management]. *Infrastruktura rynku*, vol. 70, pp. 100–106.
18. Kravchuk O. I., Varys I. O., Dudnyk Ye. M. (2022) Konkurentospromozhnist biznes-orhanizatsii na rynku pratsi: instrumenty pidvyshchennia v tsyfrovomu seredovyshchi [Competitiveness of business organizations in the labor market: tools for improvement in the digital environment]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3, pp. 19–25.
19. Makhova H. (2022) Shliakhy zabezpechennia prybutchnosti orhanizatsii v umovakh nestabilnoho seredovyshcha [Ways to ensure organizational profitability in unstable environments]. *Ekonomika orhanizatsii: teoriia i praktyka*. Kyiv, pp. 60–62.
20. Hlushchenko L. D., Lesko O. Yi., Balzan M. V. (2022) Teoretychni aspekty ta suchasni tendentsii biznes-planuvannia na pidpriemstvi [Theoretical aspects and modern trends of business planning at the enterprise]. *Modern Economics*, vol. 31, pp. 32–37.
21. Pyvovar P. V. (2023) SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho analizu pryrodno-resursnoho potentsialu silskykh terytorii [SWOT analysis as a strategic tool for natural resource potential in rural areas]. *Vcheni zapysky*, vol. 32, pp. 139–153.
22. Hudz Yu. (2023) PEST-analiz v systemi marketynhovoho analizu ahrarnykh pidpriemstv [PEST analysis in the marketing system of agricultural enterprises]. *Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 260–264.
23. Kondratiuk O. M., Pshenychnyi V. I. (2019) Biznes-planuvannia v pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretychnyi aspekt [Business planning in an entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, vol. 26 (1), pp. 90–94.
24. Nikolchuk Yu. M. (2021) Finansovi instrumenty dlia vedennia biznesu [Financial instruments for business]. *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy*. Kyiv, pp. 64–67.