МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Організація дистанційного управління торговими операціями в умовах кризи»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Ільченко В. С.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ільченко Віолета Сергіївна

1. Тема роботи «Організація дистанційного управління торговими операціями в умовах кризи»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
22 таблиці
3 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ В. С. Ільченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

CRM - система управління взаємовідносинами з клієнтами

ERP- платформа планування ресурсів підприємства, яка допомагає бізнесу автоматизувати всі робочі процеси в компанії та інтегрувати різні операції

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 43с., 3 рис., 22 табл., 29 джерел.

Тема кваліфікаційної роботи присвячена вивченню організації дистанційного управління торговими операціями в умовах економічної кризи. Актуальність дослідження обумовлена сучасними викликами, з якими стикаються торговельні підприємства в період нестабільності, зокрема під час воєнних дій, пандемії та інших кризових явищ. Віддалена робота стала одним із ключових інструментів забезпечення безперервності бізнес-процесів і адаптації до нових реалій ринку.

Метою роботи є теоретичний та практичний аналіз організації дистанційного управління торговими операціями на прикладі ТОВ «Розетка.УА» - однієї з провідних торговельних компаній України. В роботі розглядаються особливості функціонування торговельних підприємств в умовах кризи, визначаються основні види торгових операцій та теоретичні підходи до їх дистанційного управління.

У першому розділі викладено теоретико-методичні засади дистанційного управління в торгівлі, включно з класифікацією торгових операцій та аналізом специфіки організації управлінських процесів у віддаленому режимі. Особлива увага приділена характеристиці кризового середовища і його впливу на ефективність торговельної діяльності.

Другий розділ містить комплексний аналіз практичного досвіду ТОВ «Розетка.УА» щодо впровадження дистанційного управління в період кризи. Проведено оцінку цифрових інструментів, які застосовуються для координації роботи команд, управління завданнями, комунікації та аналітики. Зібрані дані дозволили оцінити вплив дистанційного режиму на ключові показники продуктивності, своєчасності виконання завдань та задоволеності працівників.

У ході дослідження було ідентифіковано основні ризики, пов’язані з дистанційним управлінням, серед яких технічні збої, загроза витоку інформації, а також психологічні фактори, що впливають на мотивацію та ефективність працівників. Для їх мінімізації запропоновано комплекс рекомендацій, що включають впровадження сучасних ІТ-рішень, стандартизацію комунікаційних процесів, розвиток програм підтримки ментального здоров’я та покращення систем моніторингу.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій для торговельних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність дистанційного управління. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню внутрішніх процесів, підвищенню продуктивності праці та адаптивності організацій в умовах непередбачуваних змін.

ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ, ТОРГОВІ ОПЕРАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНА КРИЗА, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ, ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ІТ-РІШЕННЯ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 43p., 3 fig., 22 tables., 29 sources.

The topic of the qualification work is devoted to the study of the organization of remote management of trade operations in conditions of economic crisis. The relevance of the study is due to modern challenges faced by trade enterprises in periods of instability, in particular during hostilities, pandemics and other crisis phenomena. Remote work has become one of the key tools for ensuring the continuity of business processes and adapting to new market realities.

The purpose of the work is a theoretical and practical analysis of the organization of remote management of trade operations using the example of LLC "Rozetka.UA" - one of the leading trading companies in Ukraine. The work considers the features of the functioning of trade enterprises in conditions of crisis, identifies the main types of trade operations and theoretical approaches to their remote management.

The first section outlines the theoretical and methodological principles of remote management in trade, including the classification of trade operations and an analysis of the specifics of organizing management processes in remote mode. Particular attention is paid to the characteristics of the crisis environment and its impact on the effectiveness of trade activities.

The second section contains a comprehensive analysis of the practical experience of Rozetka.UA LLC in implementing remote management during the crisis. An assessment of digital tools used to coordinate team work, task management, communication and analytics was conducted. The collected data allowed us to assess the impact of remote mode on key indicators of productivity, timeliness of task completion and employee satisfaction.

The study identified the main risks associated with remote management, including technical failures, the threat of information leakage, as well as psychological factors that affect employee motivation and effectiveness. To minimize them, a set of recommendations has been proposed, including the implementation of modern IT solutions, standardization of communication processes, development of mental health support programs and improvement of monitoring systems.

The practical value of the work lies in the development of recommendations for trade enterprises that seek to increase the effectiveness of remote management. The proposed measures will contribute to strengthening internal processes, increasing labor productivity and adaptability of organizations in conditions of unpredictable changes.

REMOTE MANAGEMENT, TRADE TRANSACTIONS, ECONOMIC CRISIS, DIGITAL TECHNOLOGIES, PRODUCTIVITY, RISKS, LLC "ROZETKA.UA", IT SOLUTIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ…… 10
1.1 Сутність та види торгових операцій у сучасних умовах …… 10
1.2 Теоретичні підходи до організації дистанційного управління в торгівлі ……. 12
1.3 Особливості функціонування торговельних підприємств в умовах економічної кризи …..……. 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»... 18
2.1 Загальна характеристика діяльності та канали дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА»…… 18
2.2 Оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень в ТОВ «Розетка.УА» в умовах кризи……. 25
2.3 Проблеми та напрями вдосконалення дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА»……... 30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 41

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій і глобалізації ринків дистанційне управління стає все більш актуальним та необхідним інструментом для забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств. Особливо це стосується кризових періодів, коли нестабільність економічного середовища, обмеження мобільності персоналу, зміни споживчої поведінки і зростаючі вимоги до оперативності прийняття рішень створюють додаткові виклики для менеджменту компаній. В таких умовах дистанційне управління торговими операціями є не лише способом підтримки безперервності бізнес-процесів, а й ключовим фактором виживання і розвитку підприємства.

Організація дистанційного управління в торгівлі передбачає використання спеціалізованих цифрових платформ і комунікаційних каналів, які забезпечують синхронізацію роботи віддалених команд, контроль виконання завдань, аналітику продажів і управління взаємодією з клієнтами. Водночас, впровадження таких систем вимагає адаптації організаційної структури, зміни стилю управління та уваги до людського фактору, що стає особливо складним в умовах економічної кризи.

Проблематика дистанційного управління торговими операціями в кризових умовах охоплює низку аспектів: від технічних питань забезпечення безперебійного зв’язку та захисту інформації до психологічних викликів мотивації та залученості персоналу. Не менш важливою є оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень, їх вплив на ключові показники діяльності підприємств, а також розробка напрямів вдосконалення управлінських процесів.

У першому розділі роботи здійснюється теоретико-методичний аналіз дистанційного управління торговими операціями, визначаються основні поняття, класифікація торгових операцій, а також розглядаються ключові підходи до організації дистанційного менеджменту в торговельній сфері.

Особлива увага приділяється аналізу впливу економічної кризи на діяльність торговельних підприємств, що дозволяє виокремити специфічні умови та вимоги до систем управління в таких періодах.

Другий розділ присвячений безпосередньому аналізу практичного досвіду організації дистанційного управління в одному з лідерів українського ринку — ТОВ «Розетка.УА». Зокрема, розглядаються загальна характеристика підприємства, використані цифрові інструменти та канали управління, а також оцінюється ефективність впроваджених рішень у кризових умовах. Додатково досліджуються основні проблеми, з якими зіткнулася компанія, та пропонуються напрямки вдосконалення організаційних та технічних аспектів дистанційного управління.

Актуальність теми зумовлена не лише загальними трендами цифрової трансформації бізнесу, але й обставинами, що склалися в Україні внаслідок воєнного конфлікту та економічної кризи, які поставили перед торговельними підприємствами нові виклики. Впровадження ефективних моделей дистанційного управління у таких складних умовах є ключовим фактором збереження конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та підтримки високого рівня сервісу для кінцевого споживача.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації теоретичних знань та практичних напрацювань щодо організації дистанційного управління торговими операціями саме в кризових умовах, що дозволяє окреслити специфічні інструменти та підходи, адаптовані до нестабільного середовища. Практична значущість полягає у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення дистанційного управління на прикладі реального підприємства, що може бути використано для оптимізації управлінських процесів в інших торговельних компаніях.

Таким чином, робота спрямована на поглиблене вивчення теоретичних основ і практичних аспектів дистанційного управління торговими операціями в умовах кризи, що сприятиме розробці ефективних управлінських рішень і підвищенню стійкості торговельних підприємств до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність та види торгових операцій у сучасних умовах

У сучасній економіці торгові операції є ключовим елементом забезпечення руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Торгівля як вид господарської діяльності охоплює широкий спектр процесів: закупівлю, зберігання, транспортування, реалізацію продукції, а також післяпродажне обслуговування. Умови глобалізації, цифровізації та періодичні економічні й політичні кризи вимагають гнучкого підходу до організації торгових операцій, особливо в аспекті їх дистанційного управління [1].

Сутність торгових операцій полягає у здійсненні комплексу дій, спрямованих на обмін товарів та послуг між суб’єктами господарювання, з метою отримання прибутку. Торгові операції можуть бути внутрішніми та зовнішніми, оптовими й роздрібними, традиційними та електронними. Основу кожної операції складає акт купівлі-продажу, що оформлюється відповідними документами (рахунками-фактурами, договорами, накладними тощо).

У структурі торгової діяльності виділяють такі основні етапи:

- пошук постачальника або покупця;
- укладення договору;
- оформлення супровідної документації;
- транспортування товару;
- зберігання на складі;
- передача товару покупцю;
- розрахунки між сторонами;
- обслуговування споживача.

Залежно від суб’єктів, обсягів і методів реалізації, торгові операції поділяються на такі види.

Таблиця 1.1 – Види торгових операцій за критерієм способу реалізації[2]

Вид торгових операцій	Характеристика
Традиційна торгівля	Здійснюється в фізичних точках продажу; покупець безпосередньо взаємодіє з товаром і продавцем.
Електронна торгівля	Торгові операції здійснюються через інтернет-магазини, платформи, маркетплейси.
Дистанційна торгівля	Охоплює продаж товарів поза межами фізичних магазинів – телефоном, поштою, онлайн.
Мобільна торгівля	Здійснюється через мобільні додатки, оптимізовані для смартфонів.
Міксована (омніканальна)	Поєднує кілька каналів реалізації: фізичні магазини, інтернет, мобільні платформи.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій особливого значення набувають електронна та дистанційна торгівля, які забезпечують гнучкість, зменшення витрат на обслуговування, ширший доступ до ринків та клієнтів.

Крім класифікації за способом реалізації, торгові операції класифікуються за іншими критеріями.

Таблиця 1.2 – Класифікація торгових операцій за різними ознаками [3]

Критерій	Види торгових операцій
За масштабом	Оптова, роздрібна
За формою організації	Біржова, позабіржова, аукціонна
За типом продукції	Споживча, виробнича
За географічним охопленням	Внутрішня, зовнішня (експортно-імпортна)
За характером угоди	Разова, довгострокова, консигнаційна

Кризи, зокрема пандемія COVID-19 і війна в Україні, показали вразливість традиційних моделей торгівлі та зумовили стрімкий перехід до цифрових форм організації торгових процесів. Підприємства, що змогли швидко адаптуватися до нових умов, впровадивши дистанційне управління торговими

операціями, отримали конкурентні переваги навіть в умовах нестабільного ринку.

У підсумку, торгівля в сучасному світі потребує нових підходів до ведення бізнесу. Саме дистанційне управління торговими операціями дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, оптимізувати витрати, знижувати ризики та забезпечувати безперервність господарських процесів. Такі методи особливо актуальні під час кризових явищ, адже дозволяють не лише зберігати, а й розвивати бізнес у складних обставинах.

1.2 Теоретичні підходи до організації дистанційного управління в торгівлі

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки дистанційне управління в торгівлі набуває все більшого значення. Цей підхід забезпечує гнучкість, мобільність і адаптивність торговельних підприємств до змін ринкового середовища. Теоретично дистанційне управління базується на поєднанні управлінських концепцій, інформаційних технологій і комунікаційних платформ [4].

Одним з ключових підходів до організації дистанційного управління є системний підхід, який розглядає підприємство як єдину систему з взаємопов'язаними елементами. Системний підхід передбачає чітке визначення ролей, функцій і відповідальності працівників, що працюють дистанційно.

Наступним є процесний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення цілей організації. У контексті дистанційної торгівлі особливе значення мають процеси закупівлі, продажу, логістики та обслуговування клієнтів.

Іншим важливим підходом є функціональний, що акцентує увагу на виконанні окремих управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю – із застосуванням цифрових засобів. Цей підхід дозволяє адаптувати традиційні методи менеджменту до умов дистанційної роботи [5].

Також значущим є інноваційний підхід, який передбачає впровадження новітніх технологій, таких як CRM-системи, ERP-платформи, хмарні сервіси, штучний інтелект та аналітика даних.

Гуманістичний підхід зосереджений на підтримці працівників, мотивації, професійному розвитку та емоційному благополуччі персоналу, що працює віддалено.

Таблиця 1.3 - Порівняння теоретичних підходів до дистанційного управління [6]

Підхід	Основна характеристика	Застосування в торгівлі
Системний	Підприємство як єдина взаємопов'язана система	Координація роботи всіх підрозділів
Процесний	Орієнтація на бізнес-процеси	Оптимізація продажів, логістики, обслуговування
Функціональний	Поділ управління на функції	Планування, організація, мотивація, контроль
Інноваційний	Використання нових технологій	Автоматизація, аналітика, CRM/ERP-системи
Гуманістичний	Орієнтація на потреби працівників	Підтримка, навчання, збереження лояльності

Управлінські концепції, які застосовуються у дистанційній торгівлі, включають концепцію віртуального підприємства, яке функціонує без фізичної присутності всіх учасників процесу в одному місці.

Концепція електронного бізнесу забезпечує електронний документообіг, автоматизацію замовлень, електронні платежі, цифровий маркетинг і обслуговування.

Дистанційне управління потребує дотримання принципів відкритості, прозорості, доступності інформації та швидкої реакції на зміни.

Ефективна організація дистанційного управління в торгівлі передбачає розробку політик інформаційної безпеки, правил взаємодії працівників, процедур доступу до корпоративних систем.

Ключовими елементами системи дистанційного управління є корпоративні месенджери, відеозв'язок, аналітичні панелі, системи управління

проєктами (наприклад, Trello, Asana), а також засоби моніторингу ефективності персоналу (табл.1.4).

Роль керівника змінюється – він стає фасилітатором, наставником і координатором, який забезпечує злагоджену роботу розподіленої команди.

Особливо важливо підтримувати корпоративну культуру, що забезпечує згуртованість команди попри фізичну віддаленість. Також важливе значення має безперервне навчання працівників цифровим навичкам та методам самоорганізації.

Таблиця 1.4 - Інструменти дистанційного управління в торгівлі [7]

Інструмент	Призначення	Приклад сервісу
Корпоративні месенджери	Оперативна комунікація	Slack, Microsoft Teams
Системи відеозв'язку	Онлайн-наради, презентації	Zoom, Google Meet
Системи управління проєктами	Планування та контроль завдань	Trello, Asana
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	HubSpot, Salesforce
Хмарні платформи	Зберігання документів, спільна робота	Google Drive, Dropbox

Успішне дистанційне управління в торгівлі неможливе без ефективної комунікації, чіткого планування завдань, оцінки результатів і зворотного зв'язку. Основними викликами дистанційного управління є контроль виконання завдань, зниження мотивації, ризики кібербезпеки та обмеження неформального спілкування.

Проте, правильно організоване дистанційне управління дозволяє знизити витрати, розширити ринки збуту, підвищити продуктивність праці.

Таким чином, теоретичні підходи до дистанційного управління в торгівлі забезпечують наукову основу для ефективної організації торговельних процесів у цифрову епоху.

Застосування цих підходів дозволяє створити гнучкі, адаптивні, конкурентоспроможні торговельні підприємства, які здатні ефективно працювати в умовах нестабільності та змін.

1.3 Особливості функціонування торговельних підприємств в умовах економічної кризи

Економічна криза - це період істотного спаду економічної активності, який супроводжується зниженням доходів, зростанням безробіття, зменшенням купівельної спроможності населення та нестабільністю ринкового середовища. У таких умовах торговельні підприємства стикаються з низкою викликів, які вимагають адаптації до нових реалій.

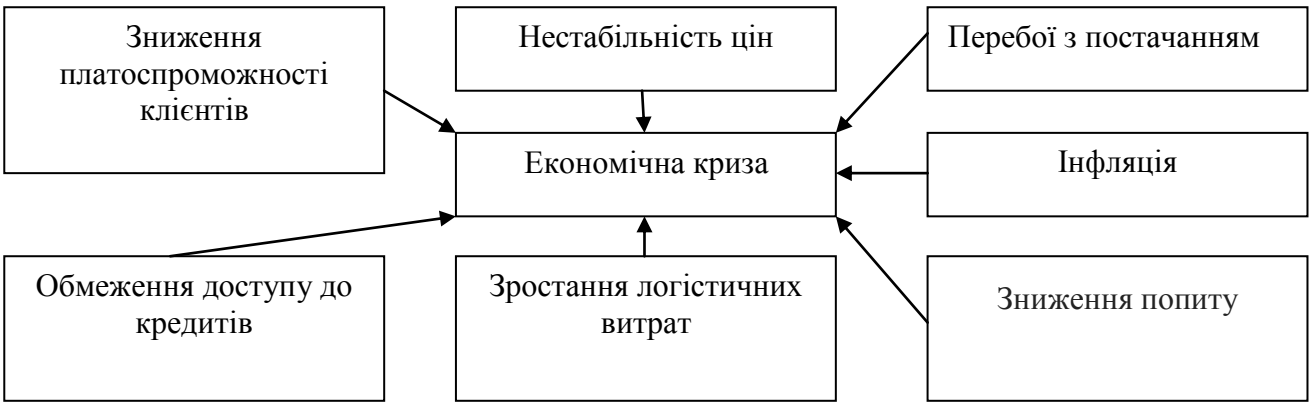


Рисунок 1.1 - Основні виклики для торговельного підприємства в умовах економічної кризи [8]

Однією з головних особливостей функціонування є зниження попиту на товари, особливо ті, що не належать до категорії першої необхідності. Покупці обирають дешевші аналоги або зовсім відмовляються від покупок, що призводить до зменшення обсягів продажів. Також спостерігається зниження платоспроможності як населення, так і бізнес-клієнтів. Це ускладнює процес реалізації продукції та знижує фінансову стабільність торговельного підприємства. Умови кризи також зумовлюють нестачу оборотного капіталу, що впливає на закупівельну діяльність, оновлення асортименту та обслуговування постачальницько-збутових ланцюгів.

Інфляція та коливання валютних курсів ускладнюють ціноутворення, оскільки підприємства змушені постійно коригувати ціни, балансуючи між

собівартістю та купівельною спроможністю.Проблеми з логістикою, перебої в постачанні, зростання вартості доставки створюють додатковий тиск на маржинальність бізнесу. У таких умовах торговельні підприємства змінюють свої стратегії функціонування. Зокрема, зростає значення онлайн-продажів, які дозволяють охопити ширшу аудиторію за менших витрат.

Підприємства активно використовують цифрові канали комунікації, CRM-системи, аналітику споживчого попиту та таргетовану рекламу. Для утримання клієнтів підприємства впроваджують системи лояльності, бонуси, розстрочки, оптимізують обслуговування. Особливої уваги набуває управління запасами – підприємства зменшують обсяги складських залишків, переходять на більш гнучкі схеми поставок. Одним із важливих напрямів є скорочення витрат – оптимізація персоналу, перегляд умов оренди, переведення частини процесів у дистанційний формат.

Підприємства переглядають асортиментну політику, акцентуючи увагу на товарах з високою оборотністю, універсальністю та базовими потребами. Паралельно з цим активізується пошук нових постачальників з вигіднішими умовами, а також розвиток локальних ланцюгів постачання. Управлінські рішення ухвалюються швидше, з урахуванням постійного моніторингу ринку, змін у законодавстві, поведінки споживачів та цінових тенденцій. Психологічна підтримка персоналу, розвиток багатофункціональності співробітників і командна згуртованість також мають велике значення.



Рисунок 1.2 - Адаптивна стратегія функціонування торговельного підприємства під час кризи [9]

Таким чином, торговельні підприємства в умовах кризи функціонують у середовищі підвищених ризиків, нестабільності та обмежених ресурсів. Їх виживання і розвиток напряму залежать від здатності адаптуватися, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1 Загальна характеристика діяльності та канали дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА»

ТОВ «Розетка.УА» - одне з найбільших підприємств електронної комерції в Україні, яке спеціалізується на онлайн-торгівлі широким асортиментом товарів. Компанія була заснована у 2005 році та стрімко розвинулась у провідного гравця ринку e-commerce. Основна платформа компанії - інтернет-магазин Rozetka.ua - щоденно обслуговує мільйони користувачів, надаючи доступ до понад мільйона товарів у різних категоріях: побутова техніка, електроніка, одяг, косметика, продукти харчування, товари для дому та багато іншого.

ТОВ «Розетка.УА» має розвинену логістичну інфраструктуру, що включає власні склади, службу доставки та мережу точок самовивозу в усіх регіонах України. Компанія активно інвестує в інноваційні рішення, автоматизацію процесів та розширення асортименту товарів. Успішна бізнес-модель підприємства базується на поєднанні якісного сервісу, конкурентних цін, гнучкої системи оплати та швидкої доставки.

Таблиця 2.1 - Основні відомості про ТОВ «Розетка.УА» [10]

ЄДРПОУ:	37193071
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА»
Скорочена назва	ТОВ "РОЗЕТКА. УА"
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “ROZETKA. UA”
Адреса	01103, Україна, місто Київ, Б. Міхновського Миколи, буд, 8а
Статутний капітал	4366632
Основний вид діяльності	47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
Основна платформа	Інтернет-магазин Rozetka.ua

Для оцінки фінансового стану та динаміки розвитку ТОВ «Розетка.УА» було проведено аналіз основних фінансових показників за останні чотири роки, представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ТОВ «Розетка.УА» [11]

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	21172 647000	18388104000	25463875000	29742571000
Чистий прибуток	33962000	119062000	12016000	16305000
Активи	4232747000	3642299000	4858167000	5202787000
Зобов'язання	3988495000	3282282000	4451973000	4886095000

Упродовж 2021–2024 років компанія демонструвала нестабільну, але загалом позитивну динаміку доходів. У 2022 році спостерігалося падіння доходу майже на 13% порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, було зумовлено економічною нестабільністю та впливом зовнішніх чинників, включаючи повномасштабну війну в Україні. Проте вже в 2023 році компанія не лише відновила втрачені позиції, а й перевищила показник 2021 року, досягнувши 25,46 млрд грн доходу. У 2024 році темпи зростання продовжилися, і дохід склав 29,74 млрд грн.

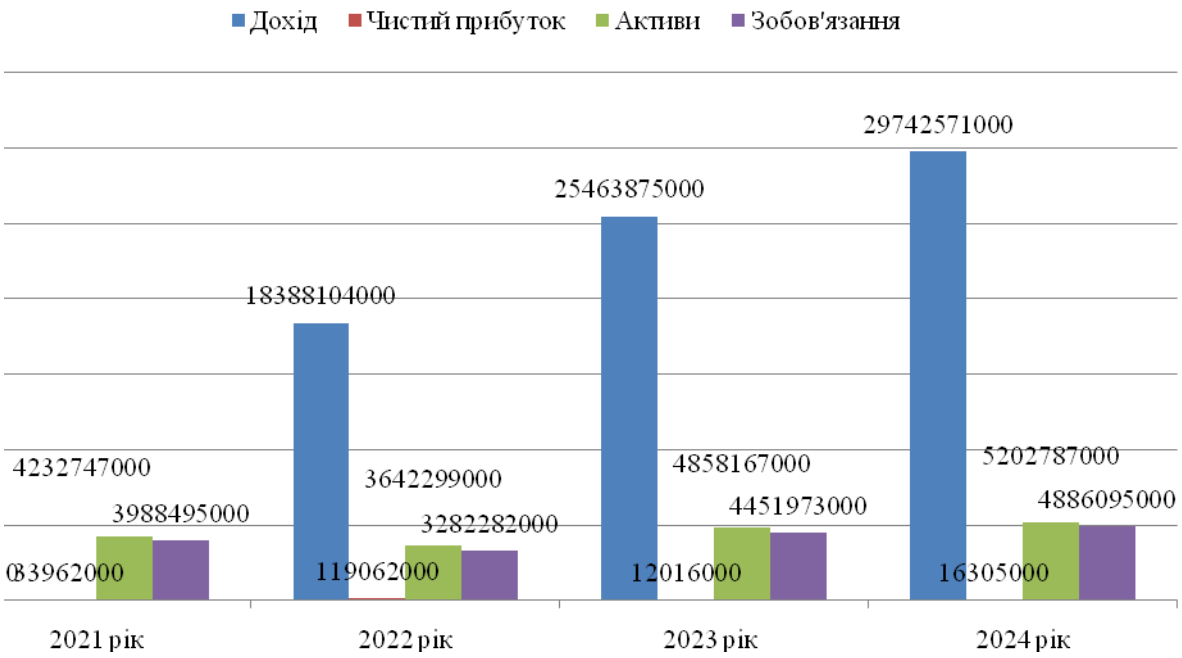


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових показників ТОВ «Розетка.УА» за 2021–2024 роки

Чистий прибуток демонструє нерівномірну тенденцію. Найвищий прибуток зафіксовано у 2022 році - 119 млн грн, що може свідчити про ефективне антикризове управління витратами. Водночас у 2023 році прибуток суттєво знизився до 12 млн грн, що, ймовірно, пов'язано з інвестиціями в розвиток інфраструктури або збільшенням операційних витрат. У 2024 році спостерігається незначне покращення - прибуток зріс до 16,3 млн грн.

Щодо активів, то їхній обсяг демонструє загальну тенденцію до зростання: з 4,23 млрд грн у 2021 році до 5,2 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про поступове нарощування ресурсної бази підприємства та його стабільне функціонування.

Аналогічну динаміку мають і зобов’язання, які також збільшилися з 3,99 млрд грн у 2021 році до 4,88 млрд грн у 2024 році. Така ситуація свідчить про зростання обсягів позикового фінансування або кредитної заборгованості, що потребує подальшого моніторингу платоспроможності компанії.

Загалом, фінансові показники ТОВ «Розетка.УА» свідчать про стійкість підприємства до зовнішніх шоків, активну стратегію розвитку та наявність потенціалу для подальшого зростання за умов ефективного управління прибутковістю та борговим навантаженням.

ТОВ «Розетка.УА» реалізує багатопрофільну модель діяльності, яка включає продаж товарів, логістичне обслуговування, цифрові послуги, сервісну підтримку та співпрацю з партнерами. Це дозволяє компанії комплексно охоплювати споживчі потреби, забезпечуючи високий рівень клієнтського сервісу (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Основні напрями діяльності ТОВ «Розетка.УА» [10]

НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ	ТОВАРИ/ПОСЛУГИ
Онлайн-торгівля	Електроніка, одяг, побутова техніка
Логістика	Доставка, самовивіз, складування
Підтримка виробників	Співпраця з українськими брендами
Технічна інфраструктура	Власна ІТ-платформа, мобільний додаток
Сервісне обслуговування	Гарантії, повернення, підтримка клієнтів

Розгалужені напрямки діяльності компанії свідчать про її стратегічну гнучкість і бажання залишатися конкурентоспроможною у мінливих економічних умовах. Розетка формує нову культуру споживання в Україні, роблячи покупки зручними, безпечними і доступними для кожного.

Оцінювання ефективності роботи компанії потребує аналізу ключових цифрових і логістичних показників. Вони свідчать про популярність ресурсу, масштаби дистрибуції та рівень задоволеності клієнтів (табл.2.4).

Таблиця 2.4 Основні показники платформи Rozetka.ua [12]

ПОКАЗНИК	ДАНІ
Кількість товарів на сайті	Понад 1 000 000
Кількість щомісячних відвідувачів	Більше 40 млн
Регіони доставки	Вся територія України
Кількість точок видачі	Понад 300
Мобільний додаток	Android, iOS

Ці цифри підтверджують, що Rozetka - один із наймасштабніших маркетплейсів у Східній Європі. Висока кількість товарних позицій та активних користувачів демонструє здатність компанії оперативно реагувати на запити ринку, інтегруючи сучасні технології у свою платформу.

З початком повномасштабної війни компанія стикнулася з новими викликами, що вимагали оперативного реагування та стратегічного переосмислення операційних процесів. У кризовий період Rozetka зберегла лідерські позиції, адаптувавши свої ресурси до потреб часу (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Адаптація ТОВ «Розетка.УА» до умов воєнного стану

НАПРЯМ АДАПТАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Логістика в умовах ризику	Розробка безпечних маршрутів, резервна доставка
Підтримка українських виробників	Пріоритет для локальних постачальників
Гуманітарна діяльність	Допомога армії та населенню
Збереження робочих місць	Гнучкий режим роботи
Психологічна підтримка клієнтів	Чат-підтримка, гаряча лінія

Варто зазначити, що адаптаційні заходи мали на меті не лише збереження бізнесу, а й надання допомоги українському суспільству. Компанія стала прикладом соціально відповідального бізнесу, який підтримує економічну стабільність і виявляє солідарність у складний для країни час.

Для глибшого стратегічного розуміння позиції ТОВ «Розетка.УА» на ринку електронної комерції доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Такий аналіз є інструментом стратегічного планування, що допомагає визначити напрями розвитку та уникнення ризиків.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Розетка.УА» [13]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- висока впізнаваність бренду; - широкий асортимент товарів; - власна логістична мережа; - зручний мобільний застосунок і сайт; - наявність програми лояльності для клієнтів; - надійна репутація серед постачальників та споживачів; - ефективна маркетингова стратегія (таргетована реклама); - досвід в управлінні масштабним e-commerce.	- висока конкуренція в e-commerce; - залежність від іт-інфраструктури; - перевантаження служби підтримки у пікові періоди; - обмежена присутність на міжнародних ринках; - уразливість до валютних коливань; - труднощі з поверненням товарів у регіонах; - висока залежність від постачальників та імпорту; - недостатня персоналізація користувацького досвіду.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- вихід на нові міжнародні ринки; - зростання попиту на онлайн-торгівлю; - розвиток власних брендів; - залучення іноземних інвесторів; - інтеграція з міжнародними платформами; - впровадження нових іт-рішень і автоматизація; - розширення товарних категорій (послуги, продукти, туризм тощо); - партнерство з локальними брендами.	- військові ризики, загроза інфраструктурі; - кібератаки та загрози безпеці даних; - зміни в оподаткуванні та державному регулюванні; - перебої в енергопостачанні; - зниження купівельної спроможності населення; - поява нових гравців на ринку; - зниження довіри клієнтів через фейкові магазини з подібними назвами; - ускладнення логістики через закриття транспортних шляхів.

SWOT-аналіз демонструє, що «Розетка.УА» має стійке становище завдяки сильному бренду, сучасним технологіям і досвіду масштабного управління. Проте компанія повинна активно реагувати на загрози зовнішнього середовища, особливо у зв’язку з воєнною ситуацією та кібербезпекою.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства. Він охоплює чотири ключові аспекти: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Цей аналіз особливо актуальний для компаній, які працюють в умовах нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Розетка.УА»

Політичні	Економічні
- військовий стан і мобілізація; - державне регулювання онлайн-торгівлі; - митна політика на імпорт товарів; - зміни в податковому законодавстві; - санкційна політика і обмеження на постачання; - законодавство про захист прав споживачів; - програми підтримки малого і середнього бізнесу; - ризики політичної дестабілізації.	- інфляція та зниження купівельної спроможності; - валютні коливання при закупівлі імпортних товарів; - зростання вартості логістики; - нестабільність банківської системи; - безробіття та зменшення доходів населення; - доступність онлайн-платежів; - витрати на рекламу і маркетинг; - зменшення фінансової підтримки з боку партнерів.
Соціальні	Технологічні
- перехід клієнтів до онлайн-шопінгу; - попит на швидку та безпечну доставку; - зростання популярності екологічних товарів; - підвищення очікувань щодо сервісу; - зміни в демографії (переселенці, еміграція); - прагнення до прозорості та відгуків користувачів; - підвищена тривожність та попит на товари першої необхідності; - запити на інклюзивність і доступність для всіх груп населення.	- розвиток ІТ-рішень і мобільної торгівлі; - потреба в кібербезпеці; - автоматизація складських і логістичних процесів; - впровадження систем штучного інтелекту; - використання чат-ботів для клієнтської підтримки; - адаптація платформи до нових платіжних систем; - посилення аналітики поведінки користувачів; - інтеграція з міжнародними платформами .

Політичні ризики, пов’язані з воєнними діями, суттєво впливають на операційні процеси компанії. Водночас, економічні коливання зумовлюють потребу в гнучкому ціноутворенні та оптимізації витрат. Соціальні зміни, такі як зростання довіри до онлайн-покупок, відкривають нові можливості для компанії. Технологічний фактор залишається одним із ключових - інвестування у цифрову безпеку, аналітику та автоматизацію є критично важливим.

У контексті дистанційного управління, яке стало критично важливим для ТОВ «Rozetka.ua» в умовах воєнного часу, ключову роль відіграють цифрові канали, що забезпечують ефективну координацію між працівниками, відстеження завдань, контроль за ключовими процесами та підтримку безперервності операційної діяльності. Таблиця нижче ілюструє основні канали дистанційного управління та інструменти, які активно використовуються компанією для забезпечення гнучкості та керованості в нових умовах.

Таблиця 2.8 - Основні канали дистанційного управління в ТОВ «Rozetka.ua» [15]

Канал управління	Інструмент / платформа	Призначення
Внутрішня комунікація	Slack, Gmail, Zoom	Зв’язок між віддаленими працівниками
Управління завданнями	Trello, Asana, Bitrix24	Контроль виконання задач
Управління персоналом	BambooHR, внутрішній портал HR	Оцінка продуктивності, відпустки, звітність
Аналітика та контроль	Power BI, Google Data Studio	Візуалізація даних, моніторинг ключових показників
ERP/CRM	1C, SAP, внутрішні CRM системи	Облік товарів, продажів, фінансова звітність

Таким чином, впровадження та системне використання цифрових каналів управління дозволяє Rozetka.ua не лише оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й підвищувати ефективність усіх бізнес-процесів у дистанційному форматі. Сучасні IT-платформи забезпечують прозорість, доступність інформації та взаємозв’язок між усіма ланками компанії, що сприяє

підтримці високого рівня продуктивності навіть за умов обмеженого фізичного контакту між співробітниками.

ТОВ «Розетка.УА» є прикладом ефективного вітчизняного бізнесу, що демонструє стійкість, інноваційність і соціальну відповідальність у складних умовах сучасного ринку.

2.2 Оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень в ТОВ «Розетка.УА» в умовах кризи

В умовах економічної та соціальної кризи, що спричинена зовнішніми факторами, ТОВ «Розетка.УА» здійснило низку цифрових трансформацій для забезпечення стабільності та підвищення ефективності управління торговими операціями. Впровадження цифрових рішень дозволило не лише автоматизувати ключові бізнес-процеси, а й адаптуватися до нових умов дистанційної роботи, знизити витрати та підвищити рівень клієнтського сервісу.

Для оцінки ефективності цифрових рішень у компанії були проаналізовані такі ключові показники:

- показники операційної ефективності;
- рівень задоволеності клієнтів;
- економія витрат;
- вплив на внутрішні процеси управління.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку електронної комерції та впливу зовнішніх кризових чинників, ТОВ «Розетка.УА» здійснило цифрову трансформацію ключових етапів операційної діяльності. Одним із основних завдань цього процесу було підвищення операційної ефективності - зменшення часу обробки замовлень, зниження кількості помилок та оптимізація взаємодії зі споживачами. У зв’язку з цим компанія впровадила цифрові інструменти автоматизації замовлень, CRM-систему для покращення обслуговування клієнтів та внутрішні платформи для синхронізації логістичних процесів [16].

Таблиця 2.9 - Показники операційної ефективності ТОВ «Розетка.УА» до і після впровадження цифрових рішень

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відсоткове змінення (%)
Час обробки замовлення (год)	12	4	-66,7
Кількість помилок у замовленнях (%)	8,5	2,1	-75,3
Час відповіді служби підтримки (хвилини)	30	10	-66,7

Як видно з таблиці 2.9, час обробки одного замовлення зменшився на 66,7%, що свідчить про ефективне впровадження автоматизованих систем управління логістикою. Значне скорочення кількості помилок у замовленнях (на 75,3%) свідчить про підвищення точності та надійності процесу виконання замовлень. Крім того, завдяки інтеграції сучасних інструментів підтримки клієнтів, час відповіді служби підтримки зменшився у три рази - з 30 до 10 хвилин.

Отримані результати підтверджують позитивний вплив цифрових рішень на операційну діяльність підприємства. Це не лише підвищило ефективність роботи, а й позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів, що є основою довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку.

Одним із ключових показників успішності впровадження цифрових рішень у ТОВ «Розетка.УА» є рівень задоволеності клієнтів. У сучасних умовах онлайн-торгівлі саме досвід споживача відіграє вирішальну роль у формуванні лояльності, утриманні клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності компанії. З цією метою було впроваджено ряд цифрових інструментів, таких як персоналізовані рекомендації, оптимізовані інтерфейси користувача, покращена система обробки скарг та звернень, а також автоматизовані механізми збирання відгуків і зворотного зв’язку [17].

Результати змін наведено в таблиці 2.10, яка демонструє порівняння основних показників задоволеності клієнтів до та після цифрової трансформації.

Таблиця 2.10 - Рівень задоволеності клієнтів ТОВ «Розетка.УА» до і після впровадження цифрових рішень

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відсоткове змінення (%)
Загальний рейтинг (за 5-бальною шкалою)	3,8	4,5	+18,4
Відсоток позитивних відгуків (%)	72	89	+23,6
Кількість повторних замовлень (%)	45	60	+33,3

Згідно з наведеними даними, цифрові інновації дозволили підвищити загальний рейтинг компанії з 3,8 до 4,5 балів, що свідчить про значне покращення сприйняття бренду споживачами. Частка позитивних відгуків зросла на 23,6%, що вказує на покращення якості обслуговування та виконання замовлень. Найбільш вражаючим є приріст повторних замовлень - на 33,3%, що підтверджує зростання довіри клієнтів та їхню готовність знову користуватись послугами компанії.

Таким чином, цифрова трансформація суттєво підвищила не лише ефективність операцій, а й зміцнила взаємовідносини з клієнтами, що є запорукою стабільного зростання та ринкового успіху ТОВ «Розетка.УА».

У сучасних умовах ведення бізнесу оптимізація витрат є ключовим фактором підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «Розетка.УА» у відповідь на виклики кризового періоду здійснило цифрову трансформацію низки процесів, що дозволило суттєво скоротити витрати на основні операційні напрямки діяльності.

Впровадження цифрових інструментів у логістиці, клієнтській підтримці та адміністративному управлінні сприяло автоматизації рутинних завдань, зменшенню потреби у ручній праці, підвищенню точності процесів та ефективності використання ресурсів. Результати цих змін наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Економія витрат ТОВ «Розетка.УА» після впровадження цифрових рішень

Витратна стаття	До впровадження (тис. грн)	Після впровадження (тис. грн)	Економія (тис. грн)
Операційні витрати на логістику	150	100	50
Витрати на підтримку клієнтів	120	80	40
Адміністративні витрати	200	160	40

Згідно з даними таблиці, найбільше скорочення витрат відбулося в сфері логістики - на 50 тис. грн. Це стало можливим завдяки впровадженню цифрових систем обліку, моніторингу поставок та маршрутної оптимізації. Зменшення витрат на клієнтську підтримку на 40 тис. грн пов’язане з використанням чат-ботів, автоматизованих відповідей та інтегрованих CRM-систем. Аналогічно, завдяки цифровізації адміністративних процесів, витрати в цьому напрямі знизилися на 40 тис. грн.

Отже, цифрові рішення не лише підвищили якість обслуговування, а й стали ефективним інструментом раціонального використання ресурсів, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації в ТОВ «Розетка.УА» стало вдосконалення внутрішніх процесів управління. В умовах швидкозмінного ринку та зростання обсягів діяльності компанія зробила акцент на впровадженні інноваційних технологій для підвищення ефективності роботи внутрішніх структур.

Цифрові рішення дозволили автоматизувати рутинні операції, покращити координацію між відділами та підвищити точність управлінських рішень. У таблиці 2.12 наведено приклади основних змін у внутрішніх бізнес-процесах після впровадження новітніх цифрових інструментів.

Таблиця 2.12 - Вплив цифрових рішень на внутрішні процеси управління ТОВ «Розетка.УА» [18]

Процес	До впровадження	Після впровадження	Коментарі
Автоматизація звітності	Часткова	Повна	Скоротився час підготовки звітів
Контроль за виконанням замовлень	Ручний	Автоматизований	Зменшилась кількість помилок
Комунікація між відділами	Переважно усна	Через цифрові платформи	Покращилась швидкість обміну інформацією
Управління запасами	Ручне введення	Інтегрована система	Підвищилась точність обліку

Як видно з таблиці, автоматизація звітності забезпечила суттєве скорочення часу на підготовку аналітичної інформації, що позитивно вплинуло на оперативність управлінських рішень. Автоматизований контроль за виконанням замовлень мінімізував людський фактор, зменшивши кількість помилок та покращивши якість обслуговування клієнтів.

Крім того, цифрові платформи забезпечили ефективну комунікацію між підрозділами компанії, що сприяло більш злагодженій роботі команди. Впровадження інтегрованої системи управління запасами дозволило оптимізувати облік товарів і знизити ризики дефіциту чи надлишку продукції.

Загалом, цифровізація внутрішніх процесів управління значно підвищила рівень операційної зрілості ТОВ «Розетка.УА» та створила основу для сталого розвитку компанії в майбутньому.

Впровадження цифрових рішень у ТОВ «Розетка.УА» суттєво підвищило ефективність операційної діяльності в умовах кризи. Зниження часу обробки замовлень, зменшення кількості помилок та підвищення задоволеності клієнтів свідчать про успішність цифрової трансформації. Економія витрат і покращення внутрішніх процесів управління додатково підтверджують позитивний вплив нових технологій на діяльність компанії.

2.3 Проблеми та напрями вдосконалення дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА»

У період війни дистанційне управління стало ключовим інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів у ТОВ «Розетка.УА». Однак стрімкий перехід до віддаленої моделі управління виявив низку проблем, що потребують системного вирішення.

Основні проблеми дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА» включають:

- обмежений контроль за ефективністю працівників;
- недостатня інтеграція цифрових інструментів управління;
- зниження рівня командної взаємодії;
- труднощі з адаптацією нових співробітників;
- ризики витоку конфіденційної інформації;
- слабкий психологічний контакт керівника з підлеглими.

Аналіз проблем, з якими зіткнулося підприємство при переході на дистанційну модель роботи, дозволяє виділити ключові напрями для вдосконалення управлінських процесів.

У таблиці 2.13 систематизовано основні проблеми, з якими стикнулося ТОВ «Розетка.УА» у процесі віддаленого управління, а також їх прояви в практичній діяльності підприємства та відповідні наслідки для ефективності роботи.

Проаналізовані проблеми свідчать про складність підтримання стабільної та ефективної комунікації та управління в умовах дистанційної роботи. Відсутність прямого контролю призводить до труднощів у дотриманні дедлайнів та зниження відповідальності за результат, що в результаті негативно впливає на продуктивність працівників. Недостатня комунікація ускладнює ухвалення колективних рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін ринкової ситуації.

Таблиця 2.13 - Основні проблеми дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА» [19]

Проблема	Прояви в діяльності підприємства	Наслідки
Відсутність прямого контролю	Несвоєчасне виконання завдань	Зниження продуктивності
Недостатня комунікація в команді	Зниження ефективності спільних рішень	Втрата злагодженості
Труднощі в контролі KPI	Нерівномірне навантаження на працівників	Демотивація персоналу
Проблеми із захистом даних	Використання незахищених каналів	Ризик витоку інформації
Відсутність інструментів адаптації новачків	Повільна інтеграція нових працівників	Висока плинність кадрів
Зниження емоційної залученості	Віддаленість від корпоративної культури	Зменшення лояльності

Труднощі з контролем KPI не дозволяють об’єктивно оцінити внесок кожного співробітника, через що може з’являтися відчуття несправедливості в команді та зниження мотивації. Крім того, питання кібербезпеки стають особливо критичними у сфері онлайн-торгівлі, де обробляється велика кількість персональних та фінансових даних клієнтів [20].

Окрема увага має приділятися інтеграції нових працівників, адже за відсутності фізичного середовища адаптація ускладнюється, що може призводити до зростання плинності кадрів. Зниження емоційної залученості співробітників та відчуження від корпоративної культури здатні послабити командний дух та зменшити лояльність до компанії.

Успішна реалізація дистанційної моделі управління вимагає цілеспрямованих заходів щодо усунення і компенсації вказаних проблем шляхом цифрової трансформації процесів, розвитку корпоративної культури на відстані та підвищення управлінської гнучкості [21].

Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності дистанційного управління ТОВ «Розетка.УА» доцільно реалізувати низку заходів, спрямованих на цифровізацію управлінських процесів, розвиток

внутрішньої комунікації та підвищення організаційної культури на відстані. Упровадження нових інструментів і підходів дозволить підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов, а й створити стійку та ефективну модель роботи на майбутнє.

У таблиці 2.14 наведено ключові напрями вдосконалення дистанційного управління на підприємстві та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 2.14 - Напрями вдосконалення дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА» [22]

Напрям вдосконалення	Очікуваний ефект
Впровадження CRM-систем з віддаленим доступом	Підвищення керованості процесів
Стандартизація процесів комунікації	Зменшення непорозумінь та дублювання завдань
Регулярні онлайн-зустрічі	Зміцнення командного духу
Системи оцінювання KPI в реальному часі	Прозорість результатів роботи
Кібербезпека та цифрові політики	Захист даних та репутації
Програми онлайн-адаптації та менторства	Швидка інтеграція нових співробітників

Упровадження CRM-систем з віддаленим доступом дозволить керівникам відслідковувати поточні процеси, завдання та прогрес працівників у режимі реального часу, забезпечуючи прозорість та керованість. Стандартизація процесів комунікації (наприклад, використання шаблонів звітності, єдиних каналів обміну інформацією) сприятиме підвищенню ефективності взаємодії та уникненню помилок, пов’язаних з неузгодженістю дій [23].

Регулярні онлайн-зустрічі, як формальні, так і неформальні, допоможуть підтримувати командний дух, знижувати рівень стресу та зберігати відчуття єдності навіть при фізичній віддаленості. Використання систем оцінювання KPI в реальному часі дозволить справедливо оцінювати результати кожного працівника та підвищити мотивацію шляхом визнання досягнень.

Особливу увагу слід приділити цифровій безпеці, зокрема впровадженню політик безпечної роботи онлайн, навчанням персоналу основам кібергігієни та

забезпеченню захищеності корпоративної інформації. Нарешті, розробка програм онлайн-адаптації та менторства для нових працівників сприятиме їх швидкому включенню в робочі процеси, зменшить рівень стресу та підвищить лояльність до компанії [24].

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення дистанційного управління дозволить ТОВ «Розетка.УА» не лише уникнути поточних ризиків, а й створити сучасну, гнучку систему управління, адаптовану до викликів цифрової економіки та умов воєнного часу.

Для всебічного аналізу впливу переходу на дистанційний формат управління в ТОВ «Розетка.УА» доцільно оцінити динаміку ключових показників ефективності підприємства. На основі внутрішньої звітності компанії можна простежити, як віддалена форма роботи позначилася на продуктивності працівників, рівні своєчасного виконання завдань та задоволеності персоналу.

Таблиця 2.15 - Вплив дистанційного управління на ключові показники діяльності ТОВ «Розетка.УА»

Показник	До війни	Після переходу на дистанційний режим	Відхилення
Середня продуктивність на 1 працівника (од./день)	120	100	-16,7%
Відсоток виконання завдань в строк (%)	95%	82%	-13%
Рівень командної задоволеності (%)	88%	73%	-15%

Як видно з таблиці 2.15, впровадження дистанційного управління мало змішаний характер впливу. З одного боку, зниження середньої продуктивності на одного працівника на 16,7% свідчить про труднощі з організацією робочого процесу в нових умовах, особливо на початкових етапах адаптації. Аналогічно, відсоток виконання завдань в строк зменшився на 13%, що може бути наслідком слабкого контролю, технічних труднощів або порушення дисципліни.

Особливої уваги заслуговує показник рівня командної задоволеності, який знизився на 15%. Це вказує на втрату частини емоційного контакту, зниження згуртованості та відчуття підтримки серед колег. Така тенденція потребує невідкладного втручання з боку керівництва з метою збереження лояльності та мотивації персоналу.

Отже, дистанційний режим управління, попри свою гнучкість і адаптивність, потребує серйозних удосконалень у системі контролю, комунікацій, цифрової підтримки та формування корпоративної культури для забезпечення стійких і позитивних результатів діяльності ТОВ «Розетка.УА».

Для більш глибокого розуміння настроїв працівників ТОВ «Розетка.УА» щодо переходу на дистанційний формат, було проведено анонімне внутрішнє опитування. Його метою стало з’ясування рівня задоволеності персоналу умовами роботи, забезпеченням необхідними ресурсами, а також виявлення загального ставлення до збереження віддаленого режиму. Результати опитування наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Результати опитування працівників щодо дистанційної роботи

Питання	% позитивних відповідей
Задоволеність умовами дистанційної роботи	78%
Наявність усіх необхідних цифрових інструментів	65%
Відчуття залученості до команди	59%
Бажання зберегти дистанційний формат	82%

Як свідчать результати, 78% працівників загалом задоволені умовами дистанційної роботи. Проте лише 65% зазначили, що мають повний доступ до всіх необхідних цифрових інструментів, що вказує на наявність технічних обмежень, які можуть впливати на ефективність виконання завдань.

Особливо критичним є показник відчуття залученості до команди – лише 59% працівників відчувають себе частиною колективу. Це підкреслює потребу в посиленні командної взаємодії, комунікації та формуванні спільних цінностей, навіть у віддаленому форматі.

Попри окремі проблеми, 82% опитаних виявили бажання зберегти дистанційний режим роботи повністю або частково. Це свідчить про позитивне сприйняття нової моделі праці та необхідність її подальшого вдосконалення з урахуванням очікувань працівників.

Дистанційне управління, хоч і має низку переваг, пов’язане з рядом ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Розетка.УА». Для формування ефективної стратегії управління цими ризиками важливо провести їх попередню оцінку за критеріями ймовірності, рівня впливу та загального рівня ризику. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 -. Оцінка ризиків у дистанційному управлінні

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Технічні збої	Середня	Високий	Високий
Витік даних	Висока	Високий	Критичний
Психологічне вигорання працівників	Середня	Середній	Середній
Недотримання строків виконання завдань	Висока	Середній	Високий

Як видно з таблиці, витік даних є найбільш критичним ризиком через свою високу ймовірність та значний вплив на репутацію та правові зобов’язання компанії. Цей ризик потребує першочергової уваги, зокрема шляхом впровадження надійних політик з кібербезпеки, навчання персоналу та захищених каналів зв’язку.

Технічні збої також залишаються серйозною загрозою для стабільності дистанційної роботи. Їхній високий вплив може призводити до затримок у роботі, втрати даних або переривання зв'язку, що вимагає інвестицій у резервні системи та стабільну IT-інфраструктуру [25].

Не менш важливим є ризик недотримання строків виконання завдань, який часто зумовлений слабким контролем за процесом, низькою мотивацією чи відсутністю зворотного зв’язку. Висока ймовірність його реалізації свідчить про необхідність впровадження прозорих систем моніторингу KPI.

Психологічне вигорання має середній рівень ризику, однак при тривалій відсутності профілактики може призводити до масових звільнень і падіння продуктивності. Це вимагає системної підтримки добробуту працівників, зокрема через програми ментального здоров'я, гнучкий графік і регулярну взаємодію з керівництвом[26].

Загалом, системний підхід до оцінки та управління ризиками дистанційного управління дозволить ТОВ «Розетка.УА» забезпечити стабільність та ефективність роботи навіть в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.

У контексті розвитку дистанційного управління в ТОВ «Розетка.УА» критично важливим є впровадження сучасних ІТ-рішень, які дозволяють забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, зберегти контроль над процесами та мінімізувати ризики, пов'язані з цифровим середовищем. У таблиці 2.18 представлено ключові ІТ-інструменти, рекомендовані для підвищення ефективності віддаленої роботи.

Таблиця 2.18 - Рекомендовані ІТ-рішення для покращення управління[27]

ІТ-рішення	Призначення	Приклад систем
Хмарні сервіси управління завданнями	Координація роботи команд	Trello, Asana
Відеоплатформи	Проведення онлайн-зустрічей	Zoom, Google Meet
Системи обліку часу	Контроль робочих годин	Time Doctor, Hubstaff
Інтегровані CRM	Управління взаємодією з клієнтами	Bitrix24, Zoho CRM
Захищені канали зв'язку	Передача конфіденційної інформації	Slack (Enterprise), Signal

Використання хмарних сервісів управління завданнями дозволяє зручно відслідковувати статус виконання проектів, встановлювати дедлайни та відповідальних осіб, що значно підвищує прозорість та відповідальність у команді.

Відеоплатформи є невід'ємною частиною щоденного спілкування, особливо у випадку необхідності оперативного прийняття рішень, обговорення стратегічних питань або проведення регулярних мітингів.

Інструменти для обліку часу, такі як Time Doctor або Hubstaff, дозволяють керівництву контролювати продуктивність працівників, виявляти неефективність і своєчасно реагувати на зниження активності.

CRM-системи є ключовими для відстеження комунікацій з клієнтами, організації продажів та забезпечення безперервного обслуговування, що особливо актуально для масштабної онлайн-платформи, як ТОВ «Розетка.УА».

Не менш важливими є захищені канали зв'язку, які гарантують безпечну передачу чутливої інформації, захищаючи компанію від витоків даних та зловмисних атак.

Загалом, впровадження цих технологій сприяє адаптації до нових умов, підвищенню гнучкості бізнесу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Дистанційне управління в ТОВ «Розетка.УА» в умовах війни стало вимушеним, але стратегічно важливим кроком для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Аналіз основних проблем показав зниження продуктивності, труднощі з комунікацією та захистом даних. Водночас запропоновані напрями вдосконалення та результати опитувань працівників демонструють високий потенціал адаптації до нових умов. Відхилення у ключових показниках ефективності вказують на потребу в цільових управлінських рішеннях. Оцінка ризиків акцентує увагу на важливості цифрової безпеки та психологічного добробуту персоналу. У цьому контексті впровадження сучасних ІТ-рішень є одним із найефективніших способів підвищення гнучкості, прозорості та стабільності віддаленого управління в компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз показав, що дистанційне управління торговими операціями в умовах економічної та соціальної кризи стає не просто додатковим інструментом, а необхідною складовою забезпечення безперервності бізнесу. Використання цифрових технологій дає змогу оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, підтримувати ефективність внутрішніх процесів і зберігати комунікацію між працівниками, які працюють віддалено.

Дослідження діяльності ТОВ «Розетка.УА» підтвердило, що успішне дистанційне управління неможливе без комплексного підходу до вибору та інтеграції ІТ-інструментів. Канали комунікації, платформи для управління завданнями, CRM-системи та аналітичні рішення формують технологічний фундамент, що забезпечує контроль, координацію і аналіз процесів навіть за умов відсутності фізичної присутності співробітників.

Економічна криза наклала значний відбиток на показники продуктивності, своєчасності виконання завдань і рівень задоволеності персоналу дистанційним форматом роботи. Спостерігається зниження середньої продуктивності та зменшення командної згуртованості, що свідчить про необхідність не лише технічного, а й організаційного вдосконалення системи управління.

У ході дослідження були виявлені ключові ризики, серед яких технічні збої, витоки даних, а також психологічне вигорання працівників. Висока ймовірність і значний вплив цих факторів підкреслюють важливість розробки ефективних заходів щодо кібербезпеки, а також впровадження систем підтримки ментального здоров'я і мотивації персоналу [28].

Впроваджені в ТОВ «Розетка.УА» цифрові рішення, зокрема CRM-системи з віддаленим доступом, платформи для управління завданнями і аналітичні інструменти, значною мірою сприяють підвищенню прозорості та контролю за виконанням операцій. Водночас, аналіз показує, що існує потенціал для покращення в стандартизації комунікаційних процесів, розвитку онлайн-

адаптації працівників та впровадженні систем моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу.

Успішність дистанційного управління у великій мірі залежить від рівня адаптації організаційної культури, готовності керівництва до нових форм взаємодії і довіри до працівників. Підвищення рівня залученості, проведення регулярних онлайн-зустрічей та створення менторських програм є важливими факторами, що сприяють зміцненню командного духу і підвищенню мотивації персоналу.

Для підвищення ефективності управління торговими операціями рекомендується інтегрувати сучасну CRM-систему, яка дозволить не лише контролювати взаємодію з клієнтами, а й здійснювати аналіз великих обсягів даних у реальному часі. Це сприятиме оперативнішому прийняттю управлінських рішень і кращій координації команд.

Для уникнення непорозумінь і дублювання завдань доцільно розробити та впровадити стандартизовані правила внутрішньої комунікації, які включатимуть чіткі рекомендації щодо вибору каналів для різних типів повідомлень, періодичність звітності та форми фіксації результатів зустрічей.

Зважаючи на зростаючі психологічні навантаження, рекомендується впровадити спеціалізовані онлайн-програми адаптації нових співробітників, а також ініціативи з підтримки ментального здоров’я, наприклад, тренінги з управління стресом, консультації психологів та регулярні опитування задоволеності.

Для підвищення прозорості результатів роботи і своєчасного виявлення відхилень у виконанні завдань варто використовувати автоматизовані системи оцінювання ключових показників ефективності, які дозволять оперативно коригувати процеси і мотивувати працівників[29].

У зв’язку з високими ризиками витоку інформації необхідно інвестувати у впровадження сучасних засобів захисту даних, регулярне навчання персоналу з питань безпеки, а також розробку внутрішніх політик, що регламентують обробку конфіденційної інформації.

Рекомендується впровадити або вдосконалити використання систем обліку робочого часу і управління завданнями, які дозволять більш точно контролювати навантаження на працівників, підвищувати продуктивність та зменшувати ризик перевтоми.

Важливо стимулювати лідерів до активного залучення у комунікації з командами, створювати умови для обміну ідеями та зворотним зв’язком. Це сприятиме формуванню довіри та згуртованості, що є особливо критично у дистанційному режимі роботи.

Пропонується організувати регулярний аналіз ефективності дистанційного управління з використанням внутрішніх опитувань, збору статистичних даних і зовнішніх аудитів, що дозволить адаптувати стратегії управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Запропоновані висновки і рекомендації створюють цілісну систему удосконалення дистанційного управління торговими операціями, що дозволить ТОВ «Розетка.УА» та іншим підприємствам підвищити свою стійкість, ефективність і конкурентоспроможність в умовах економічної кризи. Впровадження комплексних цифрових рішень, організаційних змін та увага до людського фактора становлять основу для успішної адаптації і розвитку бізнесу в нових реаліях.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

2. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник *Хмельницького національного університету.* 2020. No 1. С. 155–159.

3. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство.* 2023. No 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79 (дата звернення: 09.12.2024).

4. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. No 10 (257). С. 100–105.

5. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023.No 14 (91). С. 196–207.

6. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. No 14. С. 26–31.

7. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токарєвої. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.

8. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. No 1 (7). С. 106–112.

9. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації.* 2022. No 24. С. 68–76.

10. Офіційний сайт ТОВ Розетка.уа. URL: https://rozetka.com.ua/ (дата звернення: 09.02.2025).

11. ТОВ Розетка.уа. URL: https://opendatabot.ua/c/37193071 (дата звернення: 09.02.2025).

12. SEO-продвижение ROZETKA. URL: https://seoquick.com.ua/rozetka-seo-promotion/ (дата звернення: 06.02.2025).

13. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішенняв сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.

14. Назаренко І. С. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2022. Том 76. No 3. С. 15–22.

15. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2018. No 6 (11). С. 149–153.

16. Ясіновська, І., & Кольба, Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений.* 2023. No 11 (123).168–174.

17. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. No 3(77). С. 19–24.

18. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. No 20 (3). с. 174–177.

19. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* 2020. Вип. 2. С. 98–101.

20. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства: підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

21. Фісуненко П. А. Шевченко К. І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки. *Економічний простір*. 2019. No 151. С. 185–200.

22. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. No 64. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149973 (дата звернення: 05.06.2024).

23. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум.* 2020. No 1(2). С. 87–92.

24. Єпіфанова, І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. No 31. С. 12–19.

25. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Бізнесінформ.* 2020. No 7. С. 154–160.

26. Захожай В. Б., Братусь Г. А. Методичні засади формування стратегії підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці МАУП.* 2016, Вип. 50(3), С. 159 – 164.

27. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В.Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. No 5. С. 134–140.

28. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2022. No6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення: 07.06.2024).

29. Ясіновська І. Ф., Кольба Р. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. «Молодий вчений». 2023. No 11 (123). С. 168–174.