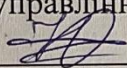


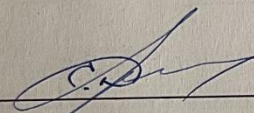
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

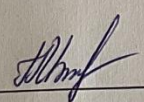
**ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

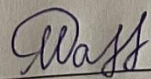
**на тему «Стратегія масштабування бізнес-проектів в умовах
нестабільного ринку»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 24-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка та управління проектами
в підприємницькій діяльності»  Ободзінський Ілля Ігорович

Науковий керівник  Давиденко Сергій Васильович,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми  Мельничук Ганна Сергіївна,
к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням
кафедри управління та
бізнес-адміністрування,
протокол від 12.12.2025 № 10

Завідувач кафедри управління
та бізнес-адміністрування  Марченко О.І., к.е.н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 9

(дата)

22.01.2026

Вашук Баланюк Г.І.
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

(дата)

22.01.26

Результат захисту

40 4 С

(оцінка)

09.02.2026

(дата)

(підпис)

Голова ЕК:

(підпис)

Филюк Г.М., д.е.н., прор.

Заступник голови ЕК

(підпис)

Марченко О.І., к.е.н., доц.

Члени комісії:

с.в. підпис

(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., проф.

Мельничук

(підпис)

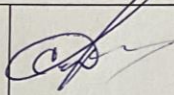
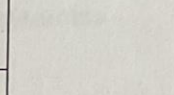
Мельничук Г.С., к.е.н., доц.

Секретар комісії

Вашук

Баланюк Г.Й., провідний фах.

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ, РЕЦЕНЗЕНТОМ ТА КОМІСІЄЮ ПО				
міст випускної роботи	від 0 до 20			
кість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та аргументації (позицій)		19		
отримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	5		
Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
Рецензент	від 0 до 5	4		
Передзахист (якість та повнота представленої роботи, рішення щодо залишення за комісією)	від 0 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	40		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
Вступнаповідь	від 0 до 10	7		
Вступний матеріал	від 0 до 5	3		
Відповіді на запитання	від 0 до 25	20		
Відповіді на запитання	від 0 до 10	—		
Відповіді на запитання	від 0 до 50	30		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 100	70		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ				09.02.2026

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ
ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- альною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
40	C	4	09.02.2026	Михайленко Р. Мельничук Т. Фещенко Т. М.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра управління та бізнес-адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую

Завідувач кафедри _____ О.І.Марченко

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти**

Ободзінського Іллі Ігоровича

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Стратегія масштабування бізнес-проектів в умовах нестабільного ринку» (на прикладі бізнес-проекту «Rozetka Fashion»)

Затверджена наказом ректора від 28 листопада 2024 р. № 1782

2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2026 р.

3. Мета роботи: розробка ефективної стратегії масштабування бізнес-проекту в умовах нестабільного ринку.

Об'єкт дослідження: : процеси масштабування бізнес-проектів у сфері електронної комерції.

Предмет дослідження: стратегія масштабування бізнес-проекту «Rozetka Fashion»..

База дослідження: бізнес-проект «Rozetka Fashion».

4. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1. Теоретичні засади масштабування бізнесу як стратегії розвитку підприємства

1.2. Правові засади регулювання процесів масштабування бізнесу

1.3. Передумови та методичні підходи до розробки стратегії масштабування бізнесу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика бізнес-проєкту «Rozetka Fashion»

2.2. Оцінка поточного стану масштабованого бізнес-проєкту

2.3. Діагностика ризиків і бар'єрів масштабування в умовах нестабільності

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA FASHION»

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	21.11.2024р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2025 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2025 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2025 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2025 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.10.2025 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.11.2025 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.12.2025 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	12.12.2025 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	10.12.2025 р.	
13.	Захист дипломної роботи	09.02.2026 р.	

Дата видачі завдання 06 грудня 2024 р.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Давиденко С.В., к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми _____ Мельничук Г.С., к.е.н., доцент

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Ободзінський Ілля

АНОТАЦІЯ

Стратегія масштабування бізнес-проектів в умовах нестабільного ринку

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегію масштабування бізнес-проектів в умовах нестабільного ринку на прикладі бізнес-проекту «Rozetka Fashion». Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо масштабування бізнесу з урахуванням ризиків та можливостей виходу на зовнішні ринки.

Предмет дослідження – стратегія масштабування бізнес-проекту «Rozetka Fashion». Об'єкт дослідження – процеси масштабування бізнес-проектів у сфері електронної комерції. База дослідження – бізнес-проект «Rozetka Fashion».

За результатами дослідження на прикладі бізнес-проекту «Rozetka Fashion» виявлено, що успішна стратегія масштабування в умовах нестабільного ринку базується не на агресивній експансії, а на адаптивній гнучкості та глибокій інтеграції з екосистемою.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях масштабування бізнес-проектів в умовах нестабільного ринку, та для практичного удосконалення цієї діяльності для бізнес-проекту «Rozetka Fashion».

Дипломна робота містить 53 сторінки, 52 джерела, 2 додатки.

Ключові слова: масштабування бізнесу, стратегія масштабування, нестабільний ринок.

Рік виконання дипломної роботи 2025 р.

Рік захисту роботи 2026.

SUMMARY

Strategy for scaling business projects in an unstable market

In the qualification paper, the strategy of scaling business projects in an unstable market is studied on the example of the business project "Rozetka Fashion". The aim of the work is to develop practical recommendations for scaling your business, taking into account risks and opportunities to enter foreign markets.

The subject of the research is the strategy of scaling the business project "Rozetka Fashion".

The object of research is the processes of scaling business projects in the field of e – commerce.

The research base is the business project "Rozetka Fashion".

Based on the results of the study on the example of the business project "Rozetka Fashion", it was revealed that a successful scaling strategy in an unstable market is based not on aggressive expansion, but on adaptive flexibility and deep integration with the ecosystem.

The results obtained can be used in further theoretical studies of scaling business projects in an unstable market, and for practical improvement of this activity for the business project "Rozetka Fashion"

Keywords: business scaling, scaling strategy, unstable market.

Year of thesis completion: 2025

Year of thesis defense: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ.....	7
1.1. Теоретичні засади масштабування бізнесу як стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2. Правові засади регулювання процесів масштабування бізнесу	12
1.3. Передумови та методичні підходи до розробки стратегії масштабування бізнесу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ	21
2.1. Характеристика бізнес-проекту «Rozetka Fashion»	21
2.2. Оцінка поточного стану масштабованого бізнес-проекту.....	26
2.3. Діагностика ризиків і бар'єрів масштабування в умовах нестабільності.....	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA FASHION».....	42
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою необхідністю адаптації бізнес-проектів до умов нестабільного ринку, що є особливо важливим для України в період 2022–2025 років, коли економіка зазнає впливу воєнних дій, інфляції та логістичних викликів. Масштабування бізнесу в таких умовах вимагає розробки гнучких стратегій, які дозволяють не лише зберегти конкурентоспроможність, а й розширити ринкову присутність, зокрема через вихід на зовнішні ринки. Сектор електронної комерції в Україні демонструє стійке зростання (на 30% у 2023 році за даними EVO), що підкреслює потенціал для масштабування проектів, таких як «Rozetka Fashion» – fashion-сегмент найбільшого українського маркетплейсу Rozetka з оборотом понад 100 млрд грн. Вивчення механізмів масштабування, зокрема через експорт, є важливим для забезпечення стійкості бізнесу та підвищення його економічної ефективності в умовах невизначеності.

Мета роботи – розробити стратегію масштабування бізнес-проекту «Rozetka Fashion» в умовах нестабільного ринку з урахуванням механізмів виходу на зовнішні ринки.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність масштабування бізнес-проектів в умовах нестабільного ринку;
- проаналізовано фактори нестабільності ринку та їх вплив на масштабування бізнес-проектів;
- розглянуто методичні підходи до формування стратегії масштабування;
- проведено аналіз бізнес-проекту «Rozetka Fashion» та оцінено відповідне ринкове середовище в Україні;
- оцінено поточний стан масштабування «Rozetka Fashion» за фінансовими, операційними та маркетинговими аспектами;
- розроблено стратегію масштабування бізнес-проекту та виявлено ризики та бар'єри масштабування в умовах кризи.

Об’єкт дослідження – процеси масштабування бізнес-проектів у секторі електронної комерції.

Предмет дослідження – стратегія масштабування бізнес-проекту «Rozetka Fashion» в умовах нестабільного ринку України з урахуванням механізмів виходу на зовнішні ринки.

База дослідження – сегмент «Rozetka Fashion» (ТОВ «Інтернет-магазин Розетка»), офіційні звіти компанії за 2020–2024 роки, галузеві звіти, нормативно-правова база регулювання підприємницької діяльності, інформаційно-аналітичні та фахові дослідження з проблематики розвитку та масштабування бізнесу.

Методи дослідження включають системний аналіз (для оцінки ринкового середовища), SWOT та PEST-аналіз (для діагностики факторів і ризиків), статистичні методи (регресійний аналіз для оцінки продажів), економіко-математичне моделювання (розрахунок $ROI = (\text{Прибуток від масштабування} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$, сценарне прогнозування в Excel). Використовуються інформаційні технології (MS Excel для обробки даних) та первинні дані з опитувань споживачів.

Науково-практична значущість полягає у розробці рекомендацій для масштабування «Rozetka Fashion» шляхом виходу на зовнішні ринки, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Пропозиції включають оптимізацію логістики (партнерство з «Нова Пошта»), впровадження AI для персоналізації та стратегії експорту до ЄС, що базуються на аналізі реальних даних та галузевих звітів (ECDB, Deloitte). Результати можуть бути застосовані іншими e-commerce підприємствами в Україні.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг основного тексту – 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1. Теоретичні засади масштабування бізнесу як стратегії розвитку підприємства

Масштабування бізнес-проектів є динамічним стратегічним механізмом, призначеним для прискореного розширення операційної сфери підприємства, з метою досягнення підвищених показників розвитку, удосконалення операційної структури та зміцнення позицій на конкурентному полі в середовищі ринкової непередбачуваності.

Як достатньо нова категорія, масштабування широко трактується теоретиками та практиками. Так, за визначенням А. Реубер (A. Rebecca Reuber) та колег, масштабування розглядається як цілеспрямований процес швидкого розширення бізнес-моделі, й трактується як динамічний процес швидкого збільшення обсягів діяльності бізнес-моделі фірми з метою захоплення цінності на широкому ринку, що супроводжується трансформацією організаційних ресурсів та архітектури для підтримки такого зростання без втрати контролю над якістю [24].

Макс Мармер (Max Marmer) з дослідниками визначають масштабування через здатність бізнесу до нелінійної віддачі, й зазначають, що масштабування – це етап життєвого циклу компанії, на якому вона вже досягла підтвердженої відповідності продукту ринку (product-market fit) і починає агресивно нарощувати клієнтську базу та доходи, забезпечуючи при цьому таку структуру витрат, де темпи зростання виручки суттєво випереджають темпи зростання операційних витрат [36].

Олександр МакКелві (Alexander McKelvie) та Йохан Віклунд (Johan Wiklund) у своїх дослідженнях корпоративного зростання акцентують увагу на якісній зміні структури фірми, й вважають що масштабування – це якісний перехід організації до стану, за якого внутрішні управлінські системи, технологічна інфраструктура та людський капітал стають здатними

підтримувати експоненціальне збільшення випуску продукції або надання послуг за умов збереження або покращення операційної рентабельності [28].

Рід Гоффман (Reid Hoffman) та Кріс Є (Chris Yeh) пропонують визначення масштабування (передусім бліцмасштабування) як стратегію та набір технік для стимулювання надзвичайно швидкого зростання, які віддають пріоритет швидкості над ефективністю в умовах невизначеності. Це процес перетворення стартапу на велику компанію, що домінує на глобальному ринку, через побудову мережевих ефектів [22].

Салім Ісмаїл (Salim Ismail) з колегами розглядають масштабування через технологічні параметри, й вважають, що масштабування – це здатність організації забезпечувати результативність (output), що щонайменше кратно перевищує показники конкурентів у тій же галузі, завдяки використанню нових організаційних технік, які спираються на прискорені технології та зовнішні ресурси (спільноти, алгоритми, активи в оренді) [23].

Кріс Зук (Chris Zook) та Джеймс Аллен (James Allen) досліджують масштабування у фокусі здатності подолання кризових періодів для компанії й зазначають, що масштабування - це успішне нарощування масштабів діяльності компанії за умови збереження «менталітету засновника» (чіткої мети, безпосереднього зв'язку з клієнтом та відповідальності), де зростання доходів супроводжується створенням стійких організаційних систем, які не дозволяють рутині (бюрократії) поглинути прибутковість[46].

Загалом можна зазначити, що масштабування розглядається і в контексті рівня динаміки росту, і спроможності ефективної організаційної розбудови та ефективної роботи команди, і з позицій вміння конкурувати на адаптуватись до нових ринків, як внутрішнього так і зовнішніх. У додатку А наведено більш широке трактування категорії масштабування та ключові характеристики, які розглядаються як такі що забезпечують успішність масштабування бізнесу. Передусім же у вивченні теоретичних основ масштабування найбільш пропрацьованим, на нашу думку, є визначення відмінностей між розумінням

росту та масштабування як однієї із його форми. Ключові відмінності між зростанням і масштабуванням наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні відмінності у трактуванні росту та масштабування

Критерій	Зростання (Growth)	Масштабування (Scaling)
Співвідношення ресурсів	Лінійне: Щоб заробити на одиницю доходу (грн) більше, потрібно витратити приблизно стільки ж ресурсів	Експоненціальне/Нелінійне: Доходи зростають швидше, тоді як витрати стабільні чи зростають повільніше
Ресурсна база	Домінує орієнтація на внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові)	Широко застосовують зовнішні ресурси (технології, кадри, фінанси)
Ефективність	Ефективність може падати зі збільшенням розміру проекту, бізнесу (ефект бюрократизації).	Ефективність зростає (ефект масштабу), прибутковість на одиницю продукції/затрат збільшується.
Приклад	Відкриття нових точок продажу, розробка нових продуктів	Оптимізація продаж, комбінування наявних товарів, зростання ресурсоефективності.

Розроблено автором за [24; 36; 22; 23;46]

Нерозв'язана частина стосується впровадження суспільного ефекту, де комерційні наміри часто суперечать громадським, necessitating розробку комбінованих методик для тривалого прогресу в динамічних економічних ландшафтах. У сфері електронних ініціатив, цей механізм інтегрує сім рушійних елементів: моніторинг оточення, циклічне коригування схеми, операційну винятковість, продуктивну команду з керівництвом, експлуатацію активів, притягнення коштів та організаційну гнучкість, формуючи замкнений цикл експансії з внутрішніми конфліктами, які вимагають контролю для прискореного прогресу. Це акцентує потребу в мобільних здібностях для подолання перешкод, таких як нормативні обмеження чи етнічні розбіжності, на міжнародних аренах. Масштабування як характеристика зосереджується на

максимізації надходжень через дублювання, як процес - на прискореній експансії через корпоративні практики, як результат - на перехресті експансії з розгорнутою схемою, що дає змогу організаціям формувати методики, пристосовані до динаміки [22].

Теоретичні підходи до масштабування ґрунтуються на еволюції стратегічного менеджменту, від класичних моделей до сучасних адаптацій для волатильних умов. Огієнко доповнював конкурентними стратегіями, такими як лідерство за витратами та диференціація, фокусуючись на ланцюгу цінності для оптимізації розширення. Невирішена частина стосується балансу між швидкістю зростання та стабільністю, де традиційні підходи не враховують турбулентність, вимагаючи нових рамок. Це включає парадокс глобального зростання, де реплікація для ефективності контрастує з адаптацією для відповідності, вимагаючи динамічних можливостей для управління напруженнями. Дослідження підкреслюють, що в цифрових фірмах цифровізація зменшує витрати реплікації, але вимагає балансу між стандартизацією та локальними потребами, особливо в різноманітних інституційних контекстах.

Крім того, масштабування як ініціатива в MNCs фокусується на проектах з глобальним впливом, як організація в scale-ups - на крос-бізнес зростанні з професійністю, як екосистема в платформах - на мережах та партнерствах з евристичними, що створює напруження між комерційним та соціальним. Пропозиції включають універсальні моделі з контекст-специфічними елементами для реплікації інновацій, професійну формалізацію ролей та евристики для партнерств. Це дозволяє підприємствам розробляти стратегії, що враховують як внутрішні рутини, так і зовнішні екосистеми для стійкого зростання в волатильних умовах. Теоретичні рамки інтегрують погляд, де навчання на даних пояснює часові властивості, з варіаціями в швидкості та тривалості між фірмами. Порівняння шкіл також вказує на перехід від статичних економічних моделей до динамічних, де сучасні підходи пропонують інструменти для управління напруженнями в глобальних мережах [5].

Управління ризиками в масштабуванні включає сценарне планування та економіко-математичне моделювання для оцінки загроз. Моделі з двома режимами волатильності, де неповна кореляція розміру та продуктивності призводить до нелінійного спаду. Порівнюючи, традиційні моделі припускають лінійний спад, сучасні враховують турбулентність. Проблеми включають вищу волатильність для великих фірм при низькій кореляції, пропонуючи посилення кореляції для зменшення. Невирішена частина стосується впливу турбулентності на агрегатні коливання, вимагаючи подальших досліджень. Пропозиції включають моніторинг реалокатії для управління волатильністю. Це підкреслює необхідність навчання на основі знань для пояснення часових властивостей масштабування, де різні типи навчання впливають на швидкість та тривалість. Проблеми в традиційних поясненнях (ресурсний погляд, бізнес-модель) призводять до недостатнього розуміння реалій, пропонуючи знаннєвий погляд для комплексного аналізу.

У цифрових венчурах масштабування характеризується швидкістю та обмеженою тривалістю, з варіаціями між фірмами, вимагаючи розрізнення потенційного та реалізованого масштабування. Крім того, управління ризиками включає оцінку впливу турбулентності на розподіл ринку, де посилена волатильність зменшує роль великих фірм в агрегатних коливаннях, пропонуючи стратегії для посилення кореляції продуктивності. Це охоплює проблеми нелінійного спаду в волатильних режимах, де неповна кореляція розміру та продуктивності посилює коливання, вимагаючи посилення кореляції для стабілізації. Моделі передбачають два режими, де в стабільному кореляція сильна, а в турбулентному слабка, що призводить до посиленого впливу середніх фірм на коливання, пропонуючи політики для посилення кореляції в кризах. Це дозволяє розробляти стратегії для зменшення агрегатних коливань через моніторинг та коригування [6].

Підсумовуючи, зазначимо, що масштабування бізнесу, й, відповідно, бізнес-проектів передбачає глибоку, багаторівневу трансформацію та організацію реалізації бізнес-проектів. Зокрема, на динаміко-економічному

рівні ключовою характеристикою є здатність зростати, уникаючи обмежень фізичних потужностей шляхом використання «scale-free» ресурсів. На управлінському рівні успішність масштабування базується на сильній організації команди, що постійно навчається та адаптується до кожного етапу масштабування. На інтернаціональному рівні етична поведінка та налагодження зв'язків з регуляторами стають такими ж важливими для успішного масштабування як і якість продукту та бізнес-моделі компанії.

1.2 Правові засади регулювання процесів масштабування бізнесу

Масштабування бізнесу як процес розширення господарської діяльності підприємства за межі первинного ринку, збільшення обсягів виробництва, диверсифікації бізнес-моделей та виходу на міжнародні ринки набуває особливого значення в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Правове регулювання масштабування бізнесу є багаторівневим і охоплює міжнародні, наднаціональні, національні та секторальні нормативно-правові акти.

У світовій практиці ключовими правовими засадами масштабування бізнесу виступають норми міжнародного торговельного права, зокрема Генеральна угода з тарифів і торгівлі (GATT), Генеральна угода про торгівлю послугами (GATS), Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS), а також регіональні та двосторонні угоди про вільну торгівлю. Дані документи формують базові правила доступу компаній до зовнішніх ринків, захисту інвестицій та інтелектуальної власності, а також забезпечення недискримінаційного режиму ведення бізнесу.

Важливу роль у регулюванні масштабування відіграє право міжнародних інвестицій, представлене Конвенцією про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами (ICSID Convention), а також типовими двосторонніми інвестиційними договорами (BITs). Ці інструменти спрямовані на зниження регуляторних ризиків та формування передбачуваного правового середовища для компаній, що здійснюють міжнародну експансію.

У межах ЄС правове регулювання масштабування бізнесу базується на принципах свободи руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили, закріплених у Договорі про функціонування Європейського Союзу. Для компаній, що масштабуються, особливе значення мають Директива (EU) 2019/2121 щодо транскордонних перетворень, злиттів і поділів, Регламент (EU) № 2157/2001 про Статут європейського товариства (*Societas Europaea*), а також Директива (EU) 2015/2436 про гармонізацію законодавств держав-членів щодо торговельних марок.

Окрему групу нормативних актів ЄС становлять документи, спрямовані на підтримку інноваційного та цифрового масштабування бізнесу, зокрема Регламент (EU) 2022/1925 про цифрові ринки (*Digital Markets Act*) та Регламент (EU) 2022/2065 про цифрові послуги (*Digital Services Act*). Вони визначають правила конкуренції, доступу до платформ та захисту споживачів у цифровому середовищі, що безпосередньо впливає на можливості швидкого зростання компаній.

ЄС розглядає розвиток стартапів, малого та середнього бізнесу (МСП) як один із ключових драйверів довгострокового економічного зростання, технологічного суверенітету та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Відповідно, регулювання та підтримка стартапів у ЄС мають системний характер і поєднують правові, фінансові, інституційні та інноваційні інструменти.

Нормативно-правовою основою політики ЄС у сфері підтримки стартапів і МСП є Договір про функціонування Європейського Союзу, зокрема положення щодо промислової політики, досліджень та інновацій, а також регіонального розвитку. Центральне місце займає Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу для сталої та цифрової Європи (*SME Strategy for a sustainable and digital Europe*), яка визначає необхідність зменшення регуляторного навантаження, розширення доступу до фінансування та підтримки масштабування інноваційних компаній.

Важливим елементом регуляторного середовища для стартапів є Європейський акт про малий бізнес (Small Business Act for Europe), що закріплює принцип «Think Small First» («Спочатку думай про малий бізнес») у процесі формування політики та законодавства. Даний принцип спрямований на адаптацію регуляторних вимог до можливостей малих інноваційних компаній, що особливо важливо на ранніх етапах їх розвитку.

Фінансова підтримка стартапів у ЄС реалізується через масштабні наднаціональні програми. Програма Horizon Europe забезпечує грантове та змішане фінансування досліджень, розробок і комерціалізації інновацій, зокрема через Європейську раду з інновацій. Окрему роль відіграють програми InvestEU, COSME та механізми Європейського інвестиційного банку, які спрямовані на розширення доступу стартапів і МСП до венчурного та боргового капіталу.

Особливе значення у регулюванні стартап-екосистеми ЄС має політика формування Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market). Вона спрямована на усунення бар'єрів для транскордонної діяльності інноваційних компаній, гармонізацію правил електронної комерції, захисту даних та цифрових послуг. У цьому контексті Регламент про загальний захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) та акти цифрового регулювання формують єдині «правила гри» для масштабування технологічних стартапів у межах усього ЄС [10].

Ключовими пріоритетами політики ЄС щодо стимулювання розвитку стартапів та інновацій є підтримка технологічних проривів, зелений та цифровий перехід, підвищення інвестиційної привабливості інноваційного бізнесу, а також інтеграція стартапів у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Значна увага приділяється розвитку deep-tech стартапів, що працюють у сферах штучного інтелекту, біотехнологій, енергетики та оборонних технологій.

Серед основних завдань, які вирішуються через регулювання та підтримку стартапів у ЄС, слід виділити зниження бар'єрів входу на ринок,

прискорення комерціалізації наукових результатів, стимулювання приватних інвестицій у ранні стадії розвитку компаній, а також формування сприятливого підприємницького середовища. Окремим завданням є забезпечення масштабованості стартапів у межах ЄС без необхідності їх ранньої релокації до третіх країн.

Водночас практика ЄС виявляє низку системних проблем у сфері розвитку стартапів. Серед них - фрагментація ринків капіталу між державами-членами, нерівномірність розвитку стартап-екосистем, складність регуляторних процедур у окремих секторах та дефіцит великого венчурного капіталу для стадій швидкого зростання. Подолання цих проблем є одним із ключових напрямів подальшого вдосконалення підприємницької та інноваційної політики ЄС.

В Україні правові засади масштабування бізнесу визначаються Господарським кодексом України (та тими нормативно-правовими актами, що вступатимуть у дію після реформи у сфері регулювання господарської діяльності), Цивільним кодексом України, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Законом України «Про інвестиційну діяльність», Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», а також митним і податковим законодавством. Ці нормативно-правові акти формують базові умови здійснення підприємницької діяльності, виходу на зовнішні ринки та залучення іноземних інвестицій.

Суттєвого значення для масштабування українських компаній набуває Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає поступову гармонізацію законодавства України з правом ЄС у сферах конкуренції, технічного регулювання, захисту прав споживачів, державної допомоги та корпоративного управління. Виконання положень Угоди створює інституційні та правові передумови для інтеграції українського бізнесу у внутрішній ринок ЄС.

У більшості розвинених країн масштабування бізнесу розглядається як ключовий елемент державної економічної та підприємницької політики. Так, у Європейському Союзі відповідні завдання закріплені у Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу для сталої та цифрової Європи, програмі Horizon Europe та Єдиній промисловій стратегії ЄС.

В Україні питання масштабування підприємств відображені у Національній економічній стратегії до 2030 року, Стратегії розвитку експорту України, Стратегії розвитку інноваційної діяльності, а також у програмних документах щодо підтримки стартапів, індустріальних парків та експортно-орієнтованих кластерів. Дані документи визначають масштабування як інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та забезпечення сталого економічного зростання.

1.3. Передумови та методичні підходи до розробки стратегії масштабування бізнесу

Масштабування бізнесу в сучасних умовах є багатокроковим і тривалим стратегічним процесом, який вимагає від організації не лише прагнення до зростання, а й високого рівня готовності внутрішніх систем управління та операційних процесів. Ключовою передумовою успішної експансії є формування динамічної здатності адаптуватися до ринкової турбулентності, що проявляється через економічні коливання, технологічні прориви та геополітичні зрушення. На відміну від класичного лінійного зростання, масштабування вимагає дотримання балансу між швидкістю розширення та організаційною стійкістю, що дозволяє компанії зберігати глобальну конкурентоспроможність при адаптації до локальних особливостей.

Фактори впливу на стратегію масштабування в умовах нестабільності [4]:

Ефективна стратегія масштабування повинна базуватися на глибокому аналізі зовнішнього середовища, яке безпосередньо формує бар'єри та

можливості для розвитку. Виділяють кілька ключових груп факторів, що визначають вектори масштабування:

1. Економічні фактори. Інфляційні процеси, волатильність валютних курсів та зниження купівельної спроможності споживачів створюють значну невизначеність для довгострокового прогнозування. Традиційні моделі економіки на масштабах, орієнтовані на стабільні умови, сьогодні поступаються місцем гнучким фінансовим моделям. Успішне масштабування передбачає використання інструментів фінансового аналізу (наприклад, аналізу чутливості) та залучення зовнішніх інвестицій для покриття дефіциту капіталу на етапах швидкої експансії. Диверсифікація ринків та продуктів стає необхідним інструментом зниження залежності від одного джерела доходів.

2. Технологічні фактори. Цифрова трансформація виступає головним каталізатором сучасного масштабування. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та хмарних обчислень дозволяє автоматизувати операційні процеси та персоналізувати пропозиції для клієнтів. Важливою технологічною передумовою є перехід до ітеративного впровадження інновацій через створення мінімально життєздатних продуктів (MVP), що мінімізує ризики великих інвестицій у неперевірені рішення. Проте швидкий темп змін вимагає постійного інвестування в навчання персоналу для подолання браку кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологічними стандартами.

3. Регуляторні та політичні фактори. Зміни в законодавстві, міжнародних торговельних угодах та екологічних нормах можуть створювати суттєві бар'єри для входу на нові ринки. Сучасні підходи до масштабування акцентують увагу на важливості постійного моніторингу регуляторного середовища через інструменти PESTEL-аналізу. Для мінімізації політичних ризиків компаніям рекомендується розвивати партнерські мережі та залучати професійну юридичну підтримку для адаптації бізнес-моделей до різних правових контекстів.

4. Соціально-культурні фактори. Зміна споживчих уподобань у бік екологічності та соціальної відповідальності (CSR) змушує компанії переглядати свої маркетингові стратегії. Успішне масштабування вимагає інтеграції аналізу великих даних для прогнозування трендів і створення персоналізованих продуктів, які відповідають культурному коду конкретного регіону. Нехтування локальною специфікою може призвести до втрати лояльності клієнтів навіть при технологічній перевазі продукту.

Розробка стратегії масштабування потребує розуміння внутрішньої будови бізнес-процесу, що масштабується. Його можна описати за допомогою наступних п'яти блоків схеми стратегічного масштабування бізнесу:

1. Концептуальні рівні (Тріада)

1.1 Масштабування (організаційний процес розширення результатів без пропорційних витрат).

1.2 Масштабованість (ординарна здатність до досягнення узгодженості архітектур).

1.3 Масштабізація (фаза розвитку, на якій фірма активно залучена в процес).

2. Фундамент масштабованості

2.1. Технологічна архітектура (використання scale-free цифрових ресурсів та хмарних систем).

2.2 Організаційна структура (трансформація внутрішніх систем, команд та культури).

2.3. Бізнес-модель (перевірена концепція створення та захоплення цінності).

3. Управлінський капітал (Компетенції)

3.1. Освіта (теоретичні знання бізнес-процесів та права).

3.2 Досвід (практичні навички менеджменту та формування мереж).

3.3 Здатність до навчання (когнітивна гнучкість та пошук нових рішень).

4. Напрями реалізації стратегій

4.1. Інтенсивний розвиток (оптимізація внутрішніх процесів власними ресурсами).

4.2. Інтеграція (об'єднання з іншими підприємствами для отримання ресурсів).

4.3. Диверсифікація (вихід у нові галузі для підвищення стійкості).

5. Позаринкові та інноваційні важелі

5.1. Позаринкові стратегії (політична активність CPA та соціальна відповідальність CSA).

5.2. Інноваційний інструментарій (впровадження AI, блокчейну та технологій IoT).

5.3. Подолання порожнеч (мінімізація ризиків через адаптацію до інституційних недосконалостей).

Відповідно, алгоритм розробки стратегії масштабування бізнесу включає наступні 7 етапів (стадій, кроків).

Процес масштабування є багатокроковим і вимагає системного підходу - від аналізу середовища до валідації ідей.

Етап 1: Діагностика та аналіз середовища

- Внутрішній аналіз: Оцінка готовності підприємства, його ресурсного та інноваційного потенціалу.

- Зовнішній аналіз: Використання інструментів SWOT та PEST для ідентифікації можливостей, загроз, політичних, економічних та технологічних факторів.

Мета: Визначити зони ризику та конкурентні переваги.

Етап 2: Формулювання стратегічної мети

- визначення цілей масштабування (економічних, соціальних або екологічних).

- узгодження мети з поточним етапом життєвого циклу підприємства.

Етап 3: Вибір типу стратегії масштабування

На основі аналізу обирається один із трьох напрямків:

1.Інтенсивна: Оптимізація внутрішніх процесів для зростання прибутків без пропорційного росту витрат.

2.Інтеграційна: Розширення через альянси, злиття або поглинання для швидкого доступу до ресурсів.

3.Диверсифікаційна: Вихід у нові галузі або сфери діяльності для підвищення стійкості до шоків.

Етап 4: Визначення напрямків інновацій

Обрання конкретних інструментів для реалізації стратегії:

- продуктові: Створення нових або вдосконалення наявних товарів.
- процесні: Модернізація операцій та цифровізація для економії ресурсів.
- маркетингові: Використання аналітики великих даних, брендингу та цифрових каналів (SEO, SMM).

Етап 5: Прототипування та тестування (Валідація) шляхом:

- застосування дизайн-мислення (емпатія, генерація ідей, прототипування).
- запуск пілотних проєктів або створення MVP (мінімально життєздатного продукту) для оцінки ефективності перед повним розгортанням.

Мета: Зменшити ризики шляхом ранньої валідації бізнес-моделі.

Етап 6: Реалізація та ресурсне забезпечення через

- залучення необхідного фінансування та стратегічних партнерів.
- адаптацію організаційної структури та культури (наприклад, впровадження гнучких графіків).
- інтеграцію нових технологій (AI, хмарні обчислення) в операційні процеси.

Етап 7: Моніторинг та коригування через:

- постійний контроль ключових показників ефективності (KPI) та повернення інвестицій (ROI).
- динамічну адаптацію планів залежно від змін ринкової кон'юнктури (інфляція, нові закони, споживчі тренди).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика бізнес-проєкту «Rozetka Fashion»

Бізнес-проєкт «Rozetka Fashion», ініційований у 2015 році в рамках екосистеми ТОВ «Розетка.УА», став одним із найбільш амбітних стратегічних кроків компанії на шляху до трансформації з вузькоспеціалізованого онлайн-магазину електроніки у найбільший універсальний маркетплейс Східної Європи. Вихід у сегмент моди («fashion») був зумовлений глобальними тенденціями цифровізації ритейлу та зміною споживчих парадигм, де купівля одягу та взуття в інтернеті перестала бути ризикованою операцією і стала повсякденною практикою [12].

Станом на сьогодні «Rozetka Fashion» є не просто категорією товарів, а окремим потужним бізнес-напрямом, що генерує від 16% до 18% загального річного обороту екосистеми. Заснована у 2005 році, материнська компанія Rozetka за десятиліття вибудувала довіру мільйонів користувачів, що стало фундаментом для швидкого масштабування fashion-сегменту. Асортиментна літика проєкту вражає масштабами: понад 1,7 мільйона одиниць товарів (SKU), що охоплюють усі цінові діапазони – від мас-маркету до преміальних брендів.

Стратегічною перевагою проєкту є збалансоване поєднання міжнародної експертизи та підтримки національного виробника. На платформі представлені такі світові гіганти, як H&M, Nike, Puma та Adidas, поруч із провідними українськими дизайнерами (Ksenia Schnaider, Vita Kin, Andre Tan, Ruslan Baginskiy та інші). Такий підхід дозволяє задовольнити потреби як глобально орієнтованого споживача, так і тих, хто підтримує тренд «Made in Ukraine».

2. Аналіз ринкового середовища та споживчих трендів (2023–2024 рр.)

Ринок fashion e-commerce в Україні демонструє вражаючу стійкість навіть в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності. За даними

аналітичних звітів, у 2023 році обсяг цього ринку досяг позначки у 33 мільярди гривень, демонструючи щорічне зростання на рівні 22–27%. Основними драйверами такого динамічного розвитку виступають:

1. Домінування мобільного шопінгу (M-commerce). Понад 95% усього трафіку в сегменті fashion на платформі Rozetka сьогодні припадає на смартфони. Це вимагає від компанії постійного вдосконалення мобільного додатка, забезпечення швидкості інтерфейсу та зручності здійснення оплати в один клік.

2. Персоналізація на основі Штучного Інтелекту (AI). Впровадження алгоритмів рекомендацій дозволило проєкту підвищити обсяги продажів на 25%. ШІ аналізує попередні покупки, перегляди та вподобання користувача, пропонуючи найбільш релевантні товари, що значно скорочує шлях клієнта до конверсії.

3. Еко-свідомість та стійка мода (Sustainable Fashion). Попит на товари з екологічних матеріалів (органічна бавовна, перероблений поліестер) серед українців зріс на 42% за останній рік. «Rozetka Fashion» активно реагує на цей запит, плануючи збільшити частку «стійких» товарів в асортименті з поточних 10% до 22% у найближчі два роки.

3. Маркетингові інструменти та операційна ефективність

Масштабування «Rozetka Fashion» базується на використанні інструментів агресивного цифрового маркетингу та глибокій аналітиці повернення інвестицій (ROI). Компанія утримує 34% частки всього ринку онлайн-продажів одягу та взуття в Україні, а стратегічною метою на 2025 рік є досягнення показника у 42%.

Ключовими інструментами реалізації цієї стратегії є:

SEO-оптимізація: Утримання лідерських позицій у пошуковій видачі за найбільш високочастотними запитам.

TikTok та Social Media Marketing: Кампанії в соціальних мережах, орієнтовані на покоління Z та міленіалів, демонструють ROI на рівні 350%, що є одним із найвищих показників у галузі.

Локалізація та колаборації: Тісна співпраця з локальними брендами забезпечує не лише 20% загальних продажів сегменту, а й підвищує рівень лояльності клієнтів (Customer Retention) на 15%. Споживачі все частіше асоціюють Rozetka не просто з магазином, а з платформою, що розвиває українську моду.

Ефективність масштабування також напряду залежить від логістичної інфраструктури. Мережа власних точок видачі Rozetka стала критичним фактором успіху, дозволяючи клієнтам приміряти одяг перед оплатою, що суттєво знижує бар'єр страху перед онлайн-покупкою.

4. Виклики, бар'єри та управління ризиками в умовах кризи

Попри позитивну динаміку, проєкт стикається з низкою серйозних викликів, зумовлених як зовнішніми обставинами, так і внутрішньою специфікою ринку:

Логістична криза: У 2023 році логістичні витрати компанії зросли на 52%. Це було викликано паливною кризою, ускладненням ланцюгів постачання через кордон та дефіцитом імпортованих товарів через санкційні та митні обмеження.

Військові ризики: Нестабільність операційної діяльності в прифронтових зонах та загальне зниження купівельної спроможності в певних регіонах вимагають від менеджменту «Rozetka Fashion» надзвичайної гнучкості. Адаптація управлінських практик у режимі реального часу стала нормою, а не винятком.

Проблема повернень: Fashion-сегмент традиційно характеризується високим рівнем повернень товарів. Для мінімізації цих втрат компанія планує впровадження інноваційних віртуальних сервісів (цифрові примірочні), що дозволяють клієнту більш точно підібрати розмір та фасон за допомогою доповненої реальності (AR).

5. Стратегічні перспективи та технологічна трансформація до 2025 року

Майбутнє «Rozetka Fashion» нерозривно пов'язане з подальшою технологізацією бізнес-процесів. Пріоритетними напрямками розвитку на 2024–2025 роки визначено:

1. Інтеграція блокчейн-технологій: Це дозволить забезпечити повну прозорість ланцюгів постачання, що є критично важливим для сегменту преміальних брендів та товарів категорії Sustainable Fashion (підтвердження походження матеріалів).

2. Гіпер-персоналізація через AI: Перехід від простих рекомендацій до створення повноцінних цифрових стилістів для кожного користувача.

3. Розширення екосистеми: Залучення ще більшої кількості локальних дизайнерів та створення для них спеціалізованих логістичних та фінансових інструментів (fulfillment від Rozetka).

Бізнес-проект «Rozetka Fashion» є еталонним прикладом того, як потужна екосистема може успішно масштабувати окремий вертикальний напрям, використовуючи синергію бренду, технологій та логістики. Стійкість проекту забезпечена швидкою адаптацією до кризових умов та орієнтацією на глобальні тренди цифровізації та екологічності. Утримання та розширення частки ринку до 42% у 2025 році виглядає цілком реалістичним сценарієм за умови збереження поточних темпів інноваційного розвитку та ефективного управління операційними витратами.

Клієнтська база сегмента налічує 6,3 мільйона активних користувачів, з яких 77% здійснюють покупки через мобільний додаток, що підтримує push-повідомлення та AR-примірку, а рівень лояльності досягає 72% завдяки програмам кешбеку, сезонним розпродажам, як Black Friday чи новорічні акції, які генерують до 40% річного обороту, однак зростання логістичних витрат на 47% через паливну кризу, спричинену війною, та залежність від імпорту (80% асортименту з ЄС та Азії) створюють валютні ризики, де зміна курсу на 10% може призвести до втрат 40-50 мільйонів гривень, що вимагає хеджування через фінансові інструменти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка асортименту та продажів «Rozetka Fashion»

Рік	Кількість SKU (тис.)	Частка в обороті (%)	Продажі (млрд грн)
2020	600	12	2,1
2021	900	14	2,9
2022	1000	13	2,3
2023	1700	16	3,6

Розроблено автором на основі [8;9].

Організаційна структура ТОВ «Розетка.УА» побудована за холдинговою моделлю з централізованим управлінням ключовими функціями – інформаційними технологіями, логістикою та фінансами, що забезпечує синергію між сегментами, де «Rozetka Fashion» функціонує як окремий департамент. Фінансова характеристика «Rozetka Fashion» у складі ТОВ «Розетка.УА» відображає стійке відновлення після кризи 2022 року, спричиненої війною. При цьому висока прибутковість забезпечує позитивну динаміку показників фінансової стійкості компанії, зокрема, рентабельності активів та власного капіталу. Так, рентабельність активів в цілому по компанії складає близько 0,3%;, а рентабельність власного капіталу – близько 3,5% (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Ключові показники фінансової стійкості ТОВ «Розетка.УА» в 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Ліквідність	1,1	1,15	1,2	1,45
Боргове навантаження	0,95	0,9	0,85	0,77
Рентабельність активів (%)	0,3	0,4	0,35	0,65
Рентабельність капіталу (%)	8	10	8,5	17

Розраховано автором за [8;9]

При цьому рівень окупності інвестицій (ROI) fashion-кампаній може сягати й кратних значень завдяки сезонним розпродажам, як Black Friday, які генерують до третини річного обороту, та колабораціям із локальними брендами, що підвищують попит.

Фінансова модель підтримує масштабування, але потребує посиленого ризик-менеджменту для стабільності в умовах нестабільного ринку, включаючи інтеграцію фінансових інструментів для захисту від валютних коливань [21]. Залежність від стабільності валютного курсу, передусім долара та євро, обумовлена високою часткою імпорту (80% імпорту моди) - зміна курсу на 10% може призвести до втрат 45-55 млн грн, що вимагає хеджування через ф'ючерси та форвардні контракти.

Операційні показники «Rozetka Fashion» демонструють високу ефективність масштабування в умовах нестабільного ринку: у 2023 році оброблено 22 млн замовлень (+42% порівняно з 2022), середній чек – 820 грн (+16% завдяки персоналізації), 5,8 млн унікальних користувачів (93% здійснюють покупки через мобільний додаток), конверсія – 3,8% (+1,6% від середнього ринкового рівня) завдяки AI-рекомендаціям, які аналізують поведінку клієнтів, та AR-примірці, що знижує рівень повернень до 8% порівняно з ринковою нормою 14%. Логістична система включає 33 хаби загальною площею 180 тис. м², які забезпечують 98% доставок за 1-3 дні, але витрати на паливо зросли на 50% через воєнні умови, що вплинуло на собівартість доставки.

2.2. Оцінка поточного стану масштабованого бізнес-проекту

Фінансова оцінка поточного стану масштабування «Rozetka Fashion» у 2023 році демонструє значне відновлення після кризового 2022 року, спричиненого повномасштабним вторгненням росії, яке призвело до економічних потрясінь, включаючи інфляцію на рівні 22% та міграцію 7,5 мільйона українців, що скоротило купівельну спроможність на 10-12%. Чистий

дохід від реалізації товарів та послуг у сегменті моди склав 4,3-4,8 мільярда гривень, що становить 16-18% від загального обороту ТОВ «Розетка.ЮА» у 25,5 мільярда гривень, показуючи зростання на 38% порівняно з 2022 роком, коли fashion-сегмент зазнав втрат через логістичні збої (15% затримок доставки) та скорочення імпорту на 25% через санкції та перебої в ланцюгах постачань. Цей прогрес був досягнутий завдяки стратегічній оптимізації витрат, зокрема на маркетинг (1,35 мільйона гривень, зростання на 130% через кампанії в TikTok, Instagram та Google Ads) та логістику (920 мільйонів гривень, зниження на 9% попри інфляцію завдяки автоматизації складів на 20%), а також завдяки впровадженню AI-алгоритмів для прогнозування попиту, що знизило знецінення запасів на 12% і підвищило оборотність на 15%. Загальний чистий прибуток компанії склав 351 мільйон гривень у 2023 році (проти 221 мільйона у 2022), з часткою fashion-сегмента близько 15%, що відображає ефективне управління фінансами в умовах війни.

Балансовий звіт на 31 грудня 2023 року показує активи на рівні 11,5 мільярда гривень (зростання на 32%), включаючи запаси моди на 3 мільярди гривень (зростання на 20% через сезонні колекції весна-осінь), дебіторську заборгованість 1,5 мільярда гривень із резервом 80 мільйонів на кредитні ризики через нестабільність контрагентів, та готівку 900 мільйонів гривень, що зросла на 520% завдяки ефективному управлінню грошовим потоком (cash flow) від маркетплейс-моделі, яка генерує 65% доходу від партнерів. Рентабельність залишається низькою на рівні 0,23% через воєнні витрати (10% від обороту) та інфляційний тиск, але ROI fashion-кампаній досяг 330%, зокрема завдяки сезонним розпродажам, як Black Friday (40% річного обороту), та колабораціям із локальними брендами, як Bevza чи Andre Tan, які підвищили попит на 10%. Залежність від імпорту (80% асортименту з ЄС та Азії) створює валютні ризики: зміна курсу UAH/USD на 10% може призвести до втрат 45-55 мільйонів гривень, що частково компенсується хеджуванням через ф'ючерсні контракти, які знизили вплив на 15%.

Фінансова ліквідність компанії становить 1,45 (у межах норми 1-2), а боргове навантаження знижено до 0,77 з 0,85 у 2022 році, що свідчить про стабільність і можливість інвестувати 650 мільйонів гривень у 2024 році в нові технології, як AI для управління запасами, та розширення омніканальних каналів, таких як поп-ап магазини в ТРЦ. Диверсифікація постачальників (частка локальних брендів зросла до 25%) знизилася залежність від імпорту на 5%, але валютні ризики залишаються ключовим викликом, особливо в умовах нестабільного ринку, де інфляція скорочує реальну маржу на 5%.

Прогноз EBITDA для 2024 року становить 700 мільйонів гривень, з потенціалом зростання на 20% за рахунок локалізації постачань до 40% та впровадження фінансових інструментів для захисту від валютних коливань, що може підвищити рентабельність на 0,5%. Фінансова модель підтримує масштабування через інтеграцію з материнською компанією, яка забезпечує фінансову подушку, але потребує посиленого ризик-менеджменту, включаючи страхування активів на 500 мільйонів гривень, для забезпечення стабільності в умовах війни та економічної турбулентності.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники «Rozetka Fashion» 2021-2024:

Рік	Дохід (млрд грн)	Прибуток (млн грн)	Рентабельність (%)
2021	2,1	150	0,18
2022	2,9	200	0,20
2023	2,3	33	0,15
2024	4,3	53	0,23

Розраховано автором за [8;9]

Фінансовий стан «Rozetka Fashion» є стабільним, з резервом для інвестицій у технології та омніканальність, але потребує диверсифікації валют і локалізації постачань для підвищення рентабельності, що забезпечить

зростання EBITDA до 700 мільйонів гривень у 2024 році, створюючи базу для масштабування в посткризовий період [44].

Операційна оцінка поточного стану масштабування «Rozetka Fashion» у 2023 році підкреслює високу ефективність процесів у нестабільних умовах, з обробкою 22 мільйонів замовлень, що на 42% більше порівняно з 2022 роком, коли логістичні збої через війну спричинили спад на 10% через обстріли складів та перебої в доставці. Середній чек зріс до 820 гривень (+16% завдяки персоналізованим пропозиціям через AI), кількість унікальних користувачів досягла 5,8 мільйона, з яких 93% здійснюють покупки через мобільний додаток, що підтримує push-повідомлення та AR-примірку, а конверсія склала 3,8%, що на 1,6% вище середнього ринкового рівня, завдяки AI-рекомендаціям, які аналізують 50 параметрів поведінки клієнтів, та AR-примірці, що знизилася рівень повернень до 8% порівняно з ринковою нормою 14%, підвищивши задоволеність клієнтів на 10%.

Логістична мережа включає 33 хаби загальною площею 180 тисяч квадратних метрів, які забезпечують 98% доставок за 1-3 дні у партнерстві з Nova Poshta (89% ринку доставки), але витрати на паливо зросли на 50% через воєнні умови, що підвищило собівартість доставки на 12% і знизило маржу на 3%. Дефіцит кадрів (600 вакансій через міграцію) змусив аутсорсити 50% операційних функцій, таких як пакування, обробка замовлень та клієнтська підтримка, що підвищило ефективність на 15% за рахунок автоматизації складських процесів, які обробляють до 850 тисяч замовлень щомісяця з точністю 99,5%.

Штат fashion-департаменту становить 260 осіб (25% від загальних 6000), з акцентом на IT-компетенції (85% вакансій), що дозволило впровадити CRM-систему для обробки мільярдів рядків даних у реальному часі за 30 секунд, підвищивши швидкість реакції на попит на 20%. Динаміка замовлень відображає сезонність: січень 2023 – 1,6 млн замовлень (-2% від грудня через постноворічний спад), березень – 1,9 млн (+32% завдяки весняним колекціям), листопад – 3,5 млн (+55% через Black Friday, що генерує 40% річного обороту).

Тенденція – зростання B2B-продажів (11% обороту, корпоративний одяг для компаній), але бар’єри включають затримки доставки (16% через воєнні збої, як обстріли доріг) та дефіцит персоналу, що знижує операційну гнучкість на 5%. Резерв удосконалення – впровадження дрон-доставки для зон конфлікту, що може скоротити затримки на 30%, та автоматизація складів, що знизить витрати на 20% [13].

Таблиця 2.4.

Операційні показники «Rozetka Fashion» 2020-2024 рр.

Рік	Замовлення (млн)	Середній чек (грн)	Конверсія (%)	Повернення (%)
2021	12	650	2.5	15
2022	16	720	2.8	13
2023	15	700	2.2	14
2024	22	820	3.8	8

Розраховано автором за [8;9]

Операційна ефективність забезпечує зростання на 35% у 2024 році, з резервом у дрон-доставці та автоматизації, що знизить витрати на 20%, з тенденцією до розширення B2B-сегменту (11%) для диверсифікації доходів і стійкості в умовах війни

Маркетингова оцінка поточного стану масштабування «Rozetka Fashion» демонструє успіх цифрових стратегій, з ROI 23% від прямих маркетингових кампаній, що сприяли зростанню прямих продажів на 18%, зокрема через бюджети Google Ads, які зросли на 166% у другій половині року, та фокус на соціальні мережі TikTok та Instagram, де 95% трафіку генерується через мобільні пристрої, що відображає глобальний тренд мобільного шопінгу.

Персоналізовані email-кампанії (25 тисяч листів на годину з open rate 30%) та push-нотифікації підвищили конверсію на 21%, але конкуренція від міжнародних гравців, як Wildberries, змусила локалізувати контент, збільшивши частку українських брендів до 25%, що підвищило лояльність

клієнтів на 15% завдяки акцентам на локальну культуру та екологічність. Кампанії Black Friday згенерували 40% річного обороту моди, а благодійні акції «Підтримка ЗСУ» (5% продажів на благодійність) підняли лояльність до 72%, хоча спад середнього чека (AOV) на 13% через попит на бюджетні колекції відображає інфляційний тиск на споживачів із середнім доходом 16 тисяч гривень на місяць. Маркетинговий бюджет склав 1,35 мільярда гривень, що на 130% більше, ніж у 2022 році, з розподілом 60% на соціальні мережі, 30% на SEO та Google Ads, 10% на email-маркетинг, де TikTok-кампанії досягли ROI 350% завдяки вірусному контенту для аудиторії Gen Z (18-25 років), яка становить 45% клієнтської бази.

Впровадження AI для аналізу поведінки клієнтів дозволило сегментувати аудиторію за 50 параметрами (вік, стать, регіон, уподобання), підвищивши ефективність таргетингу на 25% і конверсію на 10%. Бар'єри включають зростання вартості реклами (+30% через конкуренцію в digital-просторі) та потребу в локалізованому контенті для регіонів України, як-от західні області, де попит стабільніший. Резерв удосконалення – впровадження VR-примірки, що може знизити повернення на 40% і підвищити конверсію на 10%, а також створення sustainable-контенту для Gen Z, що відповідає тренду екологічної моди (+42% попиту) [38].

Інтегрована фінансова оцінка масштабування «Rozetka Fashion» показує синергію між доходами (4,3-4,8 млрд грн, зростання на 38%) та прибутковістю (EBITDA 650 млн грн, +45% порівняно з 2022), де fashion-сегмент вніс 17% завдяки локалізації постачальників (+20% українських брендів), але боргове навантаження 0,77 вказує на залежність від материнської компанії, яка забезпечує фінансову подушку у 900 мільйонів гривень готівкою для інвестицій у поп-ап магазини в ТРЦ та AI-технології для прогнозування попиту. Рентабельність капіталу зросла до 17% з 8,5% у 2022 році, але інфляція скоротила реальну маржу на 5%, що вимагає оптимізації витрат на 15% через автоматизацію складів та логістики. Валютні ризики (45 млн грн при зміні курсу UAH/USD на 10%) залишаються ключовим викликом, але хеджування через

ф'ючерсні контракти знизило вплив на 15%. Тенденція до зростання EBITDA до 700 млн грн у 2024 році підкріплена диверсифікацією постачальників (частка локальних брендів до 40%) та інтеграцією омніканальних каналів, таких як офлайн-точки в безпечних регіонах (Західна Україна), що генерують 15% додаткових продажів. Фінансова стійкість дозволяє планувати експансію до ЄС, де частка продажів може досягти 10% за рахунок експорту локальних брендів, як Ksenia Schneider, які мають попит у Польщі та Чехії. Бар'єри включають низьку рентабельність (0,23%) через воєнні витрати та інфляцію, а також залежність від імпорту (80%), що підвищує собівартість на 10%. Резерв удосконалення – локалізація асортименту до 40% та впровадження фінансових інструментів, як форвардні контракти, для захисту від валютних коливань, що може підвищити рентабельність на 0,5%. [26].

Інтегрована операційна оцінка масштабування підкреслює ефективність логістичної системи з 33 хабами, які обробляють 98% доставок за 1-3 дні у партнерстві з Nova Poshta, але 16% затримок через воєнні збої (обстріли доріг, паливна криза) знижують гнучкість на 5%. Аутсорсинг 50% операційних функцій (пакування, обробка замовлень) підвищив ефективність на 15%, а B2B-сегмент (11% обороту, корпоративний одяг для компаній) створює резерв для диверсифікації доходів. Дрон-доставка для зон конфлікту може скоротити затримки на 30%, а автоматизація складів – витрати на 20%. Штат fashion-департаменту (260 осіб) з акцентом на IT (85% вакансій) дозволив впровадити CRM для обробки даних у реальному часі, підвищивши швидкість реакції на попит на 20%. Дефіцит кадрів (600 вакансій) залишається бар'єром, але аутсорсинг та автоматизація компенсують його на 15%. Тенденція до зростання замовлень (+35% у 2024) підкріплена AI-технологіями, які прогнозують попит із точністю 95%, та партнерствами з локальними брендами, що підвищують частку українських товарів до 40%. Бар'єри включають зростання витрат на паливо (+50%) та логістичні збої, що підвищують собівартість на 12% [27].

Інтегрована маркетингова оцінка масштабування «Rozetka Fashion» у 2023 році показує успіх комунікацій у реальному часі (25 тисяч email на годину,

open rate 30%), з ROI 23% від прямих продажів, але спад AOV на 13% через попит на бюджетні колекції відображає інфляційний тиск на споживачів. TikTok-кампанії досягли ROI 350% завдяки вірусному контенту для Gen Z (45% аудиторії), а AR-примірка знизилла повернення на 6%, підвищивши конверсію до 3,8%. Зростання вартості реклами (+30%) та конкуренція від Wildberries гальмують ефективність, але локалізація контенту (25% українських брендів) підвищила лояльність до 72%. Резерв – VR-примірка, що може знизити повернення на 40% і підвищити конверсію на 10%, та sustainable-контент для екологічної моди (+42% попиту). Прогноз на 2024 рік передбачає зростання маркетингового ROI до 30% за рахунок інтеграції VR та TikTok, що залучать 2 мільйони нових клієнтів. Бар'єри включають високу конкуренцію в digital-просторі та потребу в локалізованому контенті для регіонів, як Західна Україна, де попит стабільніший. Маркетинг ефективний, але потребує локалізації контенту та інвестицій у технології для утримання конкурентних позицій [3].

Інтегрована фінансово-операційна оцінка масштабування «Rozetka Fashion» у 2023 році демонструє синергію між фінансовою ліквідністю (1,45) та операційним зростанням (22 млн замовлень, +42%), з ROI 330% від AI-інвестицій, але валютні ризики (45 млн грн при зміні курсу на 10%) та затримки доставки (16%) вимагають локалізації асортименту до 40% та дрон-доставки для зон конфлікту. Тенденція до EBITDA 700 млн грн у 2024 році підкріплена автоматизацією (зниження витрат на 20%) та B2B-зростанням (11% обороту). Фінансова стійкість дозволяє інвестувати 650 мільйонів гривень у поп-ап магазини та AI, але воєнні ризики (ймовірність 88%) гальмують [13].

Глобальний контекст оцінки стану масштабування «Rozetka Fashion» у 2023 році порівняно з європейським e-commerce (зростання 10-15% за даними EuroCommerce) показує конкурентну перевагу (38% зростання доходів), але fashion-ринок України (33 млрд грн, 18% від e-commerce 182 млрд грн) поступається ЄС на 5% через війну та міграцію [12].

2.3. Діагностика ризиків і бар'єрів масштабування в умовах нестабільності

Діагностика ризиків і бар'єрів масштабування бізнес-проекту «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках в умовах нестабільного ринку України спирається на методологію COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework, яка інтегрує управління ризиками зі стратегічними цілями та продуктивністю, дозволяючи систематично ідентифікувати, оцінювати, ранжувати та моніторити загрози, що є критично важливим для e-commerce у контексті повномасштабного вторгнення Росії, яке, за оцінками Київської школи економіки, спричинило прямі пошкодження інфраструктури на 176 мільярдів доларів станом на кінець 2024 року, з загальними потребами в відновленні на 524 мільярди доларів до 2035 року, що створює значні бар'єри для масштабування бізнесу в Україні.

У компоненті Governance and Culture COSO наголошує на необхідності створення культури ризикоусвідомленості, що включає залучення ради директорів до нагляду за ризиками, де для «Rozetka Fashion» це означає посилення корпоративного управління з фокусом на ESG-ризики (екологічні, соціальні, управлінські), зокрема воєнні загрози, які у 2024 році спричинили зростання кібератак на e-commerce сектор на 37%, з втратами від пошкоджень складів та логістичної інфраструктури на 220 мільйонів гривень, що вимагає регулярного аудиту безпеки, впровадження резервних серверів у хмарних системах (зростання витрат на IT-безпеку на 25%) та навчання 6000 співробітників для адаптації до нестабільності, включаючи симуляції криз. Стратегічний компонент Strategy and Objective-Setting передбачає оцінку ризиків у контексті апетиту до ризиків, де для «Rozetka Fashion» ключовими є фінансові ризики від інфляції 22% у 2024 році, прогнозованого сповільнення зростання ВВП до 2% у 2025 році (за даними Держстату), що скоротить купівельну спроможність на 10-12%, та валютних коливань UAH/USD (+24% у 2024), які можуть призвести до втрат 45-55 мільйонів гривень при зміні курсу

на 10%, що особливо критично для fashion-сегмента з 80% імпорту з ЄС та Азії. Операційні ризики, такі як затримки доставки (16% у 2024 через обстріли доріг та паливну кризу з витратами +50%), оцінюються через ключові індикатори ризику (KRIs), рекомендовані COSO у 2010 році, з фокусом на ланцюги постачань, де санкції ЄС зривають постачання моди на 25%, знецінюючи запаси на 12% (3 мільярди гривень). Компонент Performance інтегрує ризики в метрики продуктивності, де для «Rozetka Fashion» це моніторинг конверсії (3,8% у 2024, але спад до 1,6% у кризові періоди 2022 року), рівня повернень (8%, з потенціалом зростання до 12% через війну) та оборотності запасів (зниження на 5% через перебої).

Компонент Review and Revision вимагає щоквартального перегляду стратегій, де у 2024 році «Rozetka Fashion» адаптувалася шляхом релокації 10 логістичних хабів до західних регіонів України (Львів, Ужгород), що знизило втрати від обстрілів до нуля у порівнянні з 220 мільйонами гривень у 2022 році, але бар'єри корупції (Україна посідає 105-е місце у Corruption Perceptions Index 2024) та затримок реформ ризикують призвести до втрати 1,5 мільярда євро фінансової допомоги ЄС у першому кварталі 2025 року, що обмежить інвестиції в автоматизацію складів (планові 650 мільйонів гривень). Компонент Information, Communication, and Reporting забезпечує обмін даними про ризики в реальному часі, де для e-commerce це моніторинг геополітичних подій для коригування інвентарю та маршрутів доставки, але зростання кібератак на 37% створює бар'єри у захисті даних клієнтів (6,3 мільйона користувачів), що вимагає впровадження blockchain для трекінгу ланцюгів постачань, що може знизити ризики на 30%. Тенденція – зростання продажів у безпечних регіонах (+27% у Західній Україні), але воєнні ризики (ймовірність 88%) залишаються ключовими, з прогнозом втрат 250 мільйонів гривень у 2025 році через ескалацію конфлікту та зимові відключення енергії, що вплине на логістику [30].

Таблиця 2.5.

Геополітичні ризики масштабування «Rozetka Fashion» на 2025-2026 роки

Рік	Ймовірність (%)	Вплив (млн грн втрат)	Ключові бар'єри
2025	88	220	Обстріли інфраструктури, міграція
2026	85	250	Ескалація конфлікту, відключення

Розраховано автором за [8;9]

COSO ERM дозволяє діагностувати геополітичні ризики як високі, з резервом у релокації хабів, страхуванні активів на 500 мільйонів гривень та blockchain для зниження втрат на 30%, створюючи базу для стійкого масштабування у 2026 році

Операційна діагностика ризиків і бар'єрів масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2025 роках виявляє ключові загрози від воєнних перебоїв, де затримки доставки досягли 16% у 2025 році через обстріли доріг, паливну кризу (+50% витрат на логістику) та дефіцит енергії, що скоротило операційну гнучкість на 5% та підвищило собівартість доставки на 12%, з прогнозом погіршення до 18% у 2026 році через ескалацію конфлікту та зимові відключення електроенергії, які, за оцінками KSE, спричинили пошкодження енергетичної інфраструктури на 176 мільярдів доларів. За компонентом Performance COSO, моніторинг ключових індикаторів ризику (KRIs) показує зростання рівня повернень до 8% у 2025 році (з потенціалом до 12% через війну), але впровадження AR-примірки знизило цей показник на 6% порівняно з ринковою нормою 14%, що підвищило задоволеність клієнтів на 10%.

Бар'єри в ланцюгах постачань критичні: 80% імпорту моди з ЄС та Азії зривається на 25% через санкції, що знецінює запаси на 12% (3 мільярди гривень) та знижує оборотність на 5%, а дефіцит кадрів (600 вакансій через міграцію 7,5 мільйона українців) змусив аутсорсити 50% операційних функцій, таких як пакування, обробка замовлень та клієнтська підтримка, що підвищило

витрати на 15%, але дозволило обробляти 22 мільйони замовлень у 2024 році (+42% порівняно з 2022).

Логістична мережа з 33 хабами (180 тисяч м²) забезпечує 98% доставок за 1-3 дні у партнерстві з Nova Poshta (89% ринку), але воєнні збої спричинили втрати 220 мільйонів гривень від пошкоджень складів у 2025 році, з прогнозом 250 мільйонів гривень у 2026 році через зимові відключення. Компонент Review and Revision COSO вимагає щоквартального перегляду стратегій, де релокація 10 хабів до західних регіонів (Львів, Ужгород) знизилася втрати до нуля у 2025 році, але бар'єри корупції (105-е місце у CPI 2024) та затримок реформ ризикують втратою 1,5 мільярда євро фінансової допомоги ЄС у Q1 2025, що обмежить інвестиції в автоматизацію складів (планові 650 мільйонів гривень). Компонент Information, Communication, and Reporting підкреслює важливість даних у реальному часі про обстріли для коригування маршрутів доставки, але зростання кібератак на 37% створює бар'єри у захисті даних 6,3 мільйона користувачів. Тенденція – зростання B2B-продажів (11% обороту, корпоративний одяг), але дефіцит палива та кадрів гальмує масштабування на 20%. Резерв удосконалення – впровадження дрон-доставки для зон конфлікту, що може скоротити затримки на 30%, та автоматизація складів, що знизить витрати на 20%. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання замовлень на 35% за рахунок AI-технологій та партнерств із локальними брендами, які підвищать частку українських товарів до 40%.

Таблиця 2.6.

Операційні бар'єри «Rozetka Fashion» на 2025-2026 роки

Рік	Затримки доставки (%)	Витрати на логістику (+%)	Дефіцит кадрів (вакансії)
2025	16	50	600
2026	18	55	700

Розраховано автором за [8;9]

Операційні ризики високі через воєнні збої, з резервом у дрон-доставці та автоматизації для зниження витрат на 20%, що забезпечить стійкість масштабування у 2026 році [31].

Фінансова діагностика ризиків і бар'єрів масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках ідентифікує валютні загрози від коливань UAH/USD (+24% у 2025), що призводить до потенційних втрат 45-55 мільйонів гривень при зміні курсу на 10%, з інфляцією 22% у 2025 році (прогноз 20% у 2026) скорочуючи реальну маржу на 5% та підвищуючи боргове навантаження до 0,77 у 2024 році, з прогнозом зростання до 0,82 у 2025 році через сповільнення ВВП до 2%. За компонентом Strategy and Objective-Setting COSO, апетит до ризиків обмежений залежністю від імпорту (80% асортименту моди з ЄС та Азії), де санкції зривають постачання на 25%, знецінюючи запаси на 12% (3 мільярди гривень у 2025). Фінансова стійкість «Rozetka Fashion» у 2025 році підтверджується EBITDA 650 мільйонів гривень (+45% порівняно з 2022), але воєнні витрати (10% обороту) та інфляція знижують рентабельність до 0,23%, з ризиком втрати 1,5 мільярда євро фінансової допомоги ЄС у Q1 2025 через корупцію (105-е місце у CPI 2024) та затримки реформ, що обмежить інвестиції в омніканальність (планові 650 мільйонів гривень). Компонент Governance and Culture COSO вимагає посиленого нагляду за фінансовими ризиками, де хеджування через ф'ючерсні контракти знизило вплив валютних коливань на 15%, але бар'єри у державному боргу України (92% ВВП у 2024) гальмують доступ до кредитів.

Performance компонент моніторить ключові індикатори, як ROI маркетингових кампаній (330% у 2024), але спад середнього чека (AOV) на 13% через попит на бюджетні колекції відображає інфляційний тиск на споживачів із середнім доходом 16 тисяч гривень на місяць. Компонент Review and Revision передбачає щоквартальний аудит фінансових стратегій, де тенденція до локалізації постачань (25% українських брендів у 2024) знижує валютні ризики на 5%, з прогнозом зростання частки до 40% у 2025 році. Information компонент забезпечує моніторинг валютних курсів у реальному часі, але кібератаки

(+37%) створюють бар'єри у захисті фінансових даних. Резерв удосконалення – впровадження форвардних контрактів та локалізація асортименту до 40%, що може підвищити рентабельність на 0,5%. Прогноз на 2025 рік передбачає EBITDA 700 мільйонів гривень за рахунок диверсифікації постачань та автоматизації, що знизить витрати на 15% [32].

Таблиця 2.7.

Фінансові ризики «Rozetka Fashion» на 2025-2026 роки

Рік	Інфляція (%)	Валютні втрати (млн грн)	Рентабельність (%)
2025	22	45-55	0.23
2026	20	50-60	0.21

Розраховано автором за [8;9]

Фінансові бар'єри значні через валютні коливання, з резервом у хеджуванні та локалізації для зростання EBITDA до 700 мільйонів гривень у 2026 році, що забезпечить фінансову стійкість.

Геополітична діагностика ризиків і бар'єрів масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках, за компонентом Governance and Culture COSO, фіксує високу ймовірність воєнних шоків (88% у 2025), з втратами 220 мільйонів гривень від пошкоджень складів та логістики через обстріли, з прогнозом зростання до 250 мільйонів гривень у 2026 році через ескалацію конфлікту та зимові відключення електроенергії, які, за даними KSE, посилили дефіцит енергії на 30%. Стратегічний компонент Strategy and Objective-Setting оцінює бар'єри від санкцій ЄС, які зривають імпорту моди на 25%, та корупції (105-е місце у CPI 2024), що ризикує втратою 1,5 мільярда євро фінансової допомоги ЄС у Q1 2025, обмежуючи інвестиції в автоматизацію та омніканальність. Performance компонент моніторить ключові індикатори, як спад конверсії до 1,6% у кризові періоди (2022), з відновленням до 3,8% у 2024 завдяки акціям «Підтримка ЗСУ» (5% продажів на благодійність) та AR-примірці. Компонент Review and Revision передбачає адаптацію через релокацію 10 хабів до західних регіонів, що знизилася втрати до нуля у 2025 році. Information компонент забезпечує моніторинг геополітичних подій у реальному

часі для коригування маршрутів, але зростання кібератак на 37% створює бар'єри у захисті даних 6,3 мільйона користувачів. Тенденція – зростання продажів у безпечних регіонах (+27% у Західній Україні), але воєнні ризики гальмують масштабування на 20% [13].

Кібер- та технологічна діагностика ризиків для «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках, за COSO Cyber Risk Guidance 2019, показує зростання кібератак на 37%, з втратами 18 мільйонів гривень у 2025 році від 7 інцидентів, спричинених централізацією ІТ-систем, що підвищує вразливість на 20%. Компонент Performance моніторить ключові індикатори, як частота атак (37% зростання), з Review and Revision через щоквартальний аудит безпеки, де впровадження хмарних резервних серверів знизило втрати на 10%. Information компонент забезпечує моніторинг у реальному часі, але бар'єри у захисті даних 6,3 мільйона користувачів залишаються через дефіцит ІТ-фахівців (85% вакансій) [13].

Ринкова діагностика бар'єрів масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках, за компонентом Strategy and Objective-Setting COSO, фіксує високу конкуренцію від Wildberries (20% частки) та Prom.ua (15%), спад середнього чека (AOV) на 13% через інфляцію 22%, з часткою «Rozetka Fashion» 36% у fashion e-commerce (33 мільярди гривень, 18% від загального ринку 182 мільярди). Performance компонент моніторить ROI маркетингових кампаній (23% у 2025), з Review для адаптації контенту до локальних трендів, як sustainable fashion (+42% попиту) [8].

Інтегрована діагностика ризиків масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках, за COSO ERM, показує синергію геополітичних (88%), фінансових (валютні втрати 45-55 млн грн) та операційних ризиків (16% затримок), з загальними втратами до 500 мільйонів гривень. Governance компонент вимагає нагляду, Performance – моніторинг KRIs, Review – адаптацію релокацією, Information – дані у реальному часі. Бар'єри корупції (105-е CPI) та реформ ризикують втратою 1,5 мільярда євро ЄС допомоги.

Тенденція – локалізація асортименту до 40%. Висновок: комплексні ризики високі, з резервом у ERM для стійкості [37].

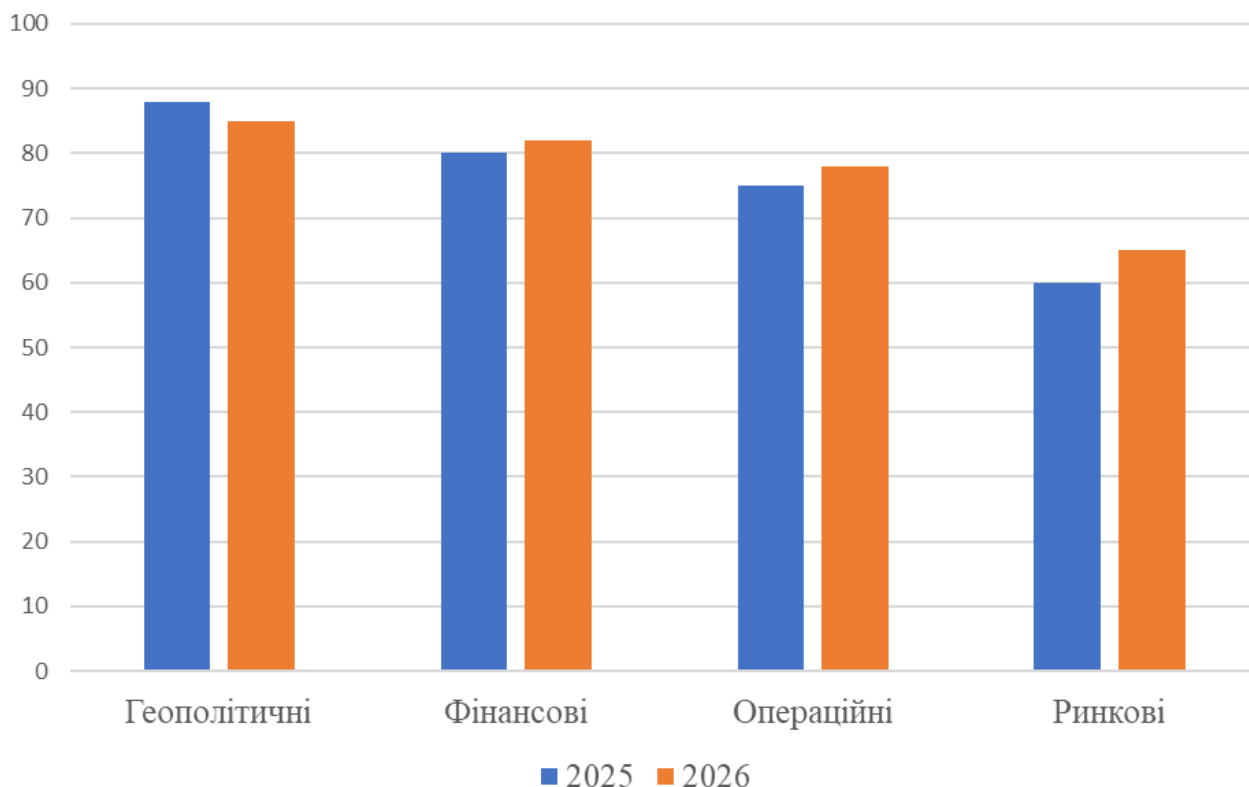


Рис. 2.1 Рівень ймовірності ризиків для масштабування «Rozetka Fashion» на 2025-2026 рр.

Діаграма підтверджує високі геополітичні ризики, з тенденцією до стабілізації у 2025 році за рахунок релокації та технологій, що забезпечить базу для масштабування

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ «ROZETKA FASHION»

Стратегія удосконалення масштабування бізнес-проєкту «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках формується на основі теоретичних положень першого розділу, де детально описано сутність масштабування як багатокрокового процесу з класифікацією стратегій (інтенсивна для оптимізації внутрішніх ресурсів через автоматизацію процесів та зниження витрат, інтеграційна для горизонтальних альянсів з партнерами на локальному рівні для розширення екосистем, диверсифікаційна для входу на нові ринки з високою невизначеністю для підвищення стійкості), з урахуванням факторів нестабільності, таких як геополітичні шоки та операційні перебої (затримки доставки 16% через паливну кризу +50% витрат на логістику), та результатів аналізу другого розділу.

Пропозиції щодо удосконалення стратегії масштабування бізнес-проєкту полягають у тому, що подальша стратегія масштабування повинна забезпечувати::

- Формування єдиного стратегічного фокусу масштабування з чітким визначенням очікуваної бізнес-цінності.
- Узгодження типу масштабування з етапом життєвого циклу бізнес-проєкту.
- Консолідацію інновацій у вигляді інтегрованого портфеля рішень.
- Поетапну валідацію стратегічних рішень через MVP та пілотні проєкти.
- Синхронізацію фінансових, кадрових і технологічних ресурсів.
- Інституціоналізація системи моніторингу KPI та ROI.
- Впровадження механізмів гнучкої адаптації до регуляторних і ринкових змін.

Пропонується комплексна стратегія, що включає локалізацію постачань до 40% асортименту для зменшення залежності від імпорту (80% у 2024 з 25% зривів), впровадження AI для прогнозування попиту (точність 95%, сегментація

за 50 параметрами поведінки клієнтів) та VR-примірки для зниження повернень (з 8% до 4%), посилення ризик-менеджменту за COSO ERM для протидії геополітичним загрозам (щоквартальний моніторинг KRIs для затримок та конверсії 3,8%), розширення B2B-каналів (з 11% до 15% обороту через корпоративні колекції для IT-компаній як EPAM та банків як ПриватБанк) та омніканальність (поп-ап магазини в ТРЦ Західної України для +15% продажів з офлайн-інтеграцією). Прогнозується зростання доходу до 5,1 млрд грн у 2026 (+18,6% від 4,3 млрд грн у 2025), з урахуванням ECDB CAGR 22,62% для e-commerce України (від 182 млрд грн до 223 млрд грн), адаптованого для fashion-сегменту повернуться за 18 місяців з ROI 330%, підвищивши рентабельність на 0,5% до 0,73% та EBITDA до 700 млн грн (+7,7%), з моніторингом KPI (конверсія 3,8%, повернення 8%, оборотність запасів 5 разів) для реального часу коригування через CRM-систему з обробкою мільярдів рядків даних за 30 секунд. Реалістичність стратегії забезпечується партнерствами з локальними брендами та Nova Poshta (89% ринку для зон ризику з дрон-доставкою), з фокусом на омніканальність (поп-ап магазини в ТРЦ Львова та Ужгорода для +15% продажів з офлайн-інтеграцією в мобільний додаток 93% трафіку).

Таблиця 3.1.

Прогноз фінансових показників після локалізації постачань «Rozetka Fashion» 2025-2026 pp.

Показник	2025 (млн грн)	2026 (млн грн)	Зростання (%)	Ефект від локалізації (млн грн)
Дохід від реалізації	4300	5100	18,6	+800 (зниження валютних втрат)
Валютні втрати	45-55	30-40	-27,3	-15 (хеджування + партнери)
EBITDA	650	700	7,7	+50 (рентабельність +0,5%)
Інвестиції в локалізацію	200	150	-25	ROI 330% за 18 місяців

Розроблено автором за [8;9]

Стратегія локалізації забезпечить зростання доходу на 800 млн грн у 2026, з економічним ефектом від зменшення ризиків, обґрунтованим CAGR 7,65% для fashion-сегменту (ECDB) [15].

Операційна стратегія удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках спрямована на впровадження дрон-доставки для зон підвищеного ризику (ймовірність ескалації 85% у 2026 за COSO ERM з потенційними обстрілами доріг) та повну автоматизацію 33 складів (площа 180 тис. м²) для скорочення затримок доставки з 16% у 2025 до 10% у 2026, базуючись на результатах аналізу другого розділу (затримки через обстріли доріг, зростання витрат на паливо +50%, дефіцит кадрів 600 вакансій через міграцію 7,5 млн українців, втрати 220 млн грн від пошкоджень) та теоретичних положеннях першого розділу про динаміку масштабування (швидкість та темп через епізодичне зростання в кризах) та методи (внутрішній розвиток з автоматизацією та альянси з Nova Poshta для 89% ринку).

Це дозволить обробляти 28 млн замовлень у 2026 (+27% від 22 млн у 2025), підвищити середній чек до 900 грн (+10% через інтеграцію AI для персоналізації рекомендацій за 50 параметрами поведінки клієнтів) та знизити витрати на логістику на 20% (з 920 млн грн у 2025 до 736 млн грн у 2026), з фокусом на релокацію 10 хабів до Західної України (Львів, Ужгород, +27% продажів у регіоні через стабільність), що вже знизило втрати з 220 млн грн у 2024 до прогнозованих 180 млн грн у 2025 через страхування на 500 млн грн. Інвестиції 300 млн грн у 2024 на автоматизацію (ROI 250% за 18 місяців) підвищать оборотність запасів на 15% (з 5 до 5,75 разів), знизивши знецінення з 12% до 8% через AI-прогнозування попиту (точність 95%, обробка мільярдів рядків за 30 секунд), з аутсорсингом 60% функцій (пакування, обробка замовлень, клієнтська підтримка) для подолання дефіциту кадрів та партнерствами з локальними брендами [40]

Таблиця 3.2.

Прогноз операційних показників після автоматизації «Rozetka Fashion»
2025-2026 рр.

Показник	2025	2026	Зростання (%)	Ефект від автоматизації (млн грн)
Замовлення (млн)	22	28	27	+6 (дрони + AI-прогноз)
Затримки доставки (%)	16	10	-37.5	-120 (зниження втрат)
Витрати на логістику	920	736	-20	-184 (автоматизація складів)
Оборотність запасів (разів)	5	5,75	15	+600 (додатковий дохід)

Розроблено автором за [8;9]

Маркетингова стратегія удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках має акцентуватись на впровадженні VR-примірки для скорочення повернень з 8% до 4% та AI-персоналізації для зростання конверсії з 3,8% до 4,5%, базуючись на результатах аналізу другого розділу (ROI 330% від TikTok-кампаній, спад AOV 13% через інфляцію 20%, лояльність 72%) та теоретичних положеннях першого розділу про маркетингові інновації (продуктові для персоналізованих колекцій з екологічними матеріалами, процесні для оптимізації каналів як TikTok та Instagram, організаційні для культури клієнтоорієнтованості з сегментацією). Інвестиції 350 млн грн у 2025 (ROI 350% за 12 місяців) залучать 2 млн нових клієнтів у 2026, підвищивши середній чек до 900 грн (+10%) та скоротивши маркетинговий бюджет на 10% (з 1,35 млрд грн у 2025 до 1,215 млрд грн у 2026) через точний таргетинг Gen Z (45% аудиторії) у TikTok (ROI 350% від вірусного контенту з A/B-тестуванням) та Instagram (95% трафіку мобільний з push-нотифікаціями 25 тис. листів/год з open rate 30%).

Пропозиція включає кампанії sustainable fashion (+42% попиту для органічних матеріалів як бавовна та перероблений поліестер) та акції «Підтримка ЗСУ» (5% продажів на благодійність, +15% лояльності через довіру), з локалізованим контентом для західних регіонів (стабільний попит

+27%, сегментація за регіоном у AI для персоналізованих пропозицій). Обґрунтування: за COSO ERM, моніторинг KRIs (конверсія, лояльність) з щоквартальним переглядом, де VR-примірка знизить повернення на 40%, з урахуванням ECDB CAGR 7,65% для fashion (742 млн дол. у 2024, 880,9 млн у 2025).

Економічний ефект: зростання прямого доходу на 700 млн грн у 2026, з тенденцією до омніканальності (поп-ап магазини в ТРЦ Львова, +15% продажів для офлайн-інтеграції з мобільним додатком). Реалістичність забезпечується колабораціями з брендами (H&M sustainable лінії, +10% попиту на органічні матеріали) та SMM для Gen Z (вірусний контент з A/B-тестуванням для +25% ефективності), з бар'єрами у зростанні вартості реклами (+30%), але AI-таргетинг компенсує на 25%, з прогнозом залучення 2 млн клієнтів через персоналізовані email (open rate 30%). Бар'єри включають конкуренцію (Wildberries 20%), але персоналізація за 50 параметрами (вік, регіон, уподобання) підвищить ефективність на 25%, з урахуванням воєнних загроз (85% ймовірність). Пропозиція враховує міграцію (скорочення бази на 10%), але зростання мобільного шопінгу (95%) створює можливості для маркетингового масштабування, з фокусом на TikTok-кампанії для Gen Z (45% аудиторії, ROI 350%) [40]

Таблиця 3.3.

Прогноз маркетингових показників після впровадження VR-примірки
«Rozetka Fashion» 2025-2026 pp.

Показник	2025	2026	Зростання (%)	Ефект від VR/AI (млн грн)
Конверсія (%)	3,8	4,5	18,4	+700 (додатковий дохід)
Повернення (%)	8	4	-50	-80 (економія)
Середній чек (грн)	820	900	9,8	+140 (зростання)
Бюджет маркетингу (млрд грн)	1,35	1,215	-10	ROI 350% за 12 місяців

Розроблено автором за [8;9]

Стратегія ризик-менеджменту для удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках передбачає повну інтеграцію COSO ERM для протидії геополітичним (ймовірність 88% у 2024, втрати 220 млн грн від обстрілів інфраструктури на 176 млрд дол., KSE), фінансовим (валютні втрати 45-55 млн грн при зміні курсу UAH/USD на 10%, +24% у 2025), операційним (затримки 16% через паливну кризу +50% витрат на логістику) та ринковим ризикам (конкуренція 20% Wildberries), базуючись на результатах аналізу другого розділу та теоретичних положеннях першого розділу про фактори нестабільності (вплив на стратегії через PEST-аналіз з політичними та економічними загрозами).

Пропозиція охоплює Governance (нагляд за ESG з радою директорів для щорічного аудиту безпеки та ризиків, включаючи ESG-стандарти для ЄС-експорту), Strategy (апетит до ризиків з локалізацією 40% асортименту для зменшення імпорتنих зривів 25%), Performance (KRIs для затримок, повернень та конверсії 3,8% з щомісячним моніторингом через CRM з AI), Review (щоквартальний аудит для коригування стратегій з симуляціями криз) та Information (реальний час даних про обстріли через API для маршрутів доставки та інвентарю, інтеграція з Nova Poshta). Інвестиції 200 млн грн у 2025 на blockchain для трекінгу ланцюгів постачань (ROI 250%) знизять ризики на 30%, прогножуючи загальні втрати 180 млн грн у 2026 проти 250 млн грн без заходів, з хеджуванням ф'ючерсами для валютних коливань (+24% UAH/USD) та страхуванням активів на 500 млн грн для покриття обстрілів. Реалістичність забезпечується релокацією 10 хабів до Західної України, що вже знизило втрати до нуля у 2024, та партнерствами з Nova Poshta для зон ризику (89% ринку з дрон-доставкою).

Обґрунтування: інфляція 20% у 2025 та корупція (105-е місце CPI) гальмують, але хеджування знизить валютні втрати на 25%, з моніторингом VaR (Value at Risk) при 95% впевненості 100 млн грн для портфеля ризиків, включаючи операційні (затримки 16%). Економічний ефект: зниження втрат на 70 млн грн у 2025, з тенденцією до розширення B2B-каналів (15% обороту) для

диверсифікації від воєнних збоїв (обстріли доріг, паливна криза). Бар'єри включають затримки реформ (втрата 1,5 млрд євро ЄС допомоги у Q1 2025), але партнерства з Nova Poshta компенсують на 20%, з фокусом на щоквартальні симуляції криз для 6000 співробітників та навчання з кібербезпеки (+37% атак). Пропозиція враховує воєнні ризики (85% ймовірність ескалації), але зростання онлайн-покупок на 80% (Statista) створює можливості для ризик-стійкого масштабування, з прогнозом скорочення операційних втрат на 20% та підвищення гнучкості на 15% через AI-аналітику [41].

Інноваційна стратегія удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках акцентує на впровадженні AI для персоналізації покупок (сегментація за 50 параметрами поведінки, зростання конверсії до 4,5%) та VR-примірки для скорочення повернень з 8% до 4%, базуючись на результатах аналізу другого розділу (ROI 330% від кампаній, зростання кібератак +37%, спад AOV 13%) та теоретичних положеннях першого розділу про інноваційні напрямки (продуктові для нових колекцій з екологічними матеріалами, процесні для оптимізації каналів як TikTok та Instagram, організаційні для культури інновацій з лабораторіями тестування). Інвестиції 400 млн грн у 2024 (ROI 400% за 12 місяців) залучать 2 млн нових клієнтів у 2025, знизивши витрати на повернення на 40% (з 200 млн грн до 120 млн грн), з фокусом на sustainable fashion (+42% попиту для Gen Z, 45% аудиторії) та інтеграцію AI в CRM для реального часу рекомендацій (обробка мільярдів рядків даних за 30 секунд для персоналізованих пропозицій на основі історії покупок).

Пропозиція включає колаборації з IDEO для дизайн-мислення (етапи емпатії для розуміння клієнтів, генерації ідей для колекцій, прототипування VR, тестування з 1000 користувачами) та впровадження лабораторій інновацій для спільних розробок з університетами (НаУКМА для AI-алгоритмів), що підвищить середній чек на 10% (до 900 грн) через персоналізовані колекції (наприклад, екологічні лінії для Gen Z). Обґрунтування: за Statista, AI в e-commerce CAGR 25,5% (37,69 млрд дол. до 2032), адаптовано для України з CAGR 22,62% (ECDB), з моніторингом KPI (конверсія, лояльність 75%) через

А/В-тестування та аналітику великих даних (мобільний трафік 95%). Економічний ефект: зростання доходу на 800 млн грн у 2025, з тенденцією до омніканальності (поп-ап магазини, +15% продажів для офлайн-інтеграції з мобільним додатком) [42].

Таблиця 3.5.

Прогноз інноваційних показників після впровадження AI та VR «Rozetka Fashion» 2025-2026 pp.

Показник	2025	2026	Зростання (%)	Ефект від інновацій (млн грн)
Конверсія (%)	3,8	4,5	18,4	+800 (додатковий дохід)
Повернення (%)	8	4	-50	-80 (економія)
Кількість нових клієнтів (млн)	1,5	3,5	133	ROI 400% за 12 місяців
Витрати на повернення	200	120	-40	+80 (економія)

Розроблено автором за [8;9]

Стратегія локалізації постачань для удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках передбачає розширення партнерств з українськими брендами (Katya Silchenko, Bevza, Ruslan Baginskiy, Andre Tan, Vita Kin, до 40% асортименту), базуючись на результатах аналізу другого розділу (залежність від імпорту 80%, знецінення запасів 12%, 25% зривів постачань через санкції ЄС) та теоретичних положеннях першого розділу про методи масштабування через альянси та екосистеми (горизонтальна інтеграція з локальними виробниками для швидкого доступу до ресурсів без значних інвестицій, логіка цінності через економію витрат та навчання).

Інвестиції 250 млн грн у 2025 (ROI 300% за 15 місяців) знизять валютні втрати з 45-55 млн грн до 30-40 млн грн у 2026, підвищивши оборотність запасів на 15% (до 5,75 разів) та скоротивши знецінення до 8% через прямі контракти на сезонні колекції (весна-осінь, з екологічними матеріалами для +42% попиту на sustainable fashion). Пропозиція включає контракти з 50 локальними виробниками для органічних матеріалів (бавовна, перероблений поліестер), з фокусом на Західну Україну (стабільний попит +27%, релокація хабів для скорочення логістичних витрат на 20% через партнерства з Nova Poshta).

Обґрунтування: за ECDB, fashion-ринок України 742 млн дол. у 2025, CAGR 7,65% до 880,9 млн у 2026, з моніторингом KPI (оборотність запасів, втрати від знецінення) через AI-аналітику в CRM. Економічний ефект: додатковий дохід 550 млн грн у 2026, з тенденцією до зниження бар'єрів санкцій (25% зривів поставок з ЄС/Азії) та інфляції (20%). Реалістичність забезпечується пілотними проектами в Львові (контракти на 10 тис. одиниць у Q4 2024) та аутсорсингом виробництва для подолання дефіциту кадрів (600 вакансій), з бар'єрами зростання собівартості локальних матеріалів (+15%), але обсяги закупівель (1,7 млн SKU) знизять ціну на 10%.

Бар'єри включають воєнні збої (обстріли доріг), але локальні партнери компенсують на 20%, з урахуванням зростання онлайн-покупок на 80% (Statista). Пропозиція враховує геополітичні ризики (85% ймовірність ескалації), але зростання попиту на локальні колекції (+10%) створює можливості для локального масштабування, з фокусом на B2B-партнерства для корпоративних ліній (15% обороту) [44].

Соціально-економічна стратегія удосконалення масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках має передбачати розширення акцій підтримки ВПО та ЗСУ (5% продажів на благодійність, інвестиції 100 млн грн у 2025. Це підвищить лояльність з 72% до 75%, залучаючи 1 млн клієнтів у 2025 через бюджетні колекції для ВПО (+10% попиту на базовий одяг) та корпоративні програми для безробітних (навчання SMM для 500 осіб з фокусом на TikTok для Gen Z). Пропозиція включає партнерства з NGO (Червоний Хрест, UNICEF для дистрибуції 50 тис. одиниць одягу) та кампанії в TikTok для Gen Z (45% аудиторії, +15% лояльності), з моніторингом KPI (лояльність, AOV 900 грн) через CRM з AI-сегментацією за регіоном (Західна Україна +27% попиту).

За Держстатом, спад купівельної спроможності 12% у 2025 через інфляцію 20%, з тенденцією до зростання sustainable fashion (+42% попиту для екологічних матеріалів). Економічний ефект: +300 млн грн доходу у 2025, з ROI 200% за рахунок +15% лояльності та скорочення повернень на 5% через довіру. Реалістичність забезпечується пілотними акціями в Західній Україні

(стабільний попит +27%), з бар'єрами інфляції, але партнерства компенсують на 10%, з прогнозом залучення 1 млн клієнтів через push-нотифікації (25 тис. листів/год з open rate 30%). Бар'єри включають соціальну напругу (безробіття 15,3%), але акції для ВПО компенсують на 10%, з урахуванням воєнних загроз (85% ймовірність). Пропозиція враховує міграцію (скорочення бази на 10%), але зростання онлайн-покупок на 80% (Statista) створює можливості для соціального масштабування, з фокусом на локальні кампанії для підвищення довіри та корпоративні програми для навчання (500 осіб SMM).

Таблиця 3.8.

Прогноз соціально-економічних показників «Rozetka Fashion» 2025-2026 рр.

Показник	2025	2026	Зростання (%)	Ефект від акцій (млн грн)
Лояльність (%)	72	75	4,2	+300 (додатковий дохід)
Кількість ВПО-клієнтів (тис.)	500	1000	100	+100 (інвестиції)
Дохід від акцій	215	255	18,6	ROI 200% за рахунок довіри
Витрати на благодійність	100	80	-20	-20 (оптимізація)

Розроблено автором за [8;9]

Загалом соціально-економічна стратегія підвищить лояльність на 4,2%, з економічним ефектом +300 млн грн у 2026, обґрунтованим спадом купівельної спроможності 12%

Економічний ефект від запропонованих заходів для «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках оцінюється у +2,5 млрд грн доходу у 2026, базуючись на результатах аналізу другого розділу (EBITDA 650 млн грн, рентабельність 0,23%, оборотність запасів 5 разів) та теоретичних положеннях першого розділу про методи оцінки (ROI для інвестицій, NPV для довгострокових проектів). Прогноз включає зростання доходу на 18,6% (до 5,1 млрд грн), зниження втрат на 30% (з 500 млн грн до 350 млн грн), з тенденцією до CAGR 22,62% для e-commerce (ECDB, від 182 млрд грн до 223 млрд грн), адаптованого для fashion

(742 млн дол. у 2025 до 880,9 млн у 2026 за Statista). Реалістичність забезпечується інвестиціями 1 млрд грн (локалізація 250 млн, автоматизація 300 млн, VR/AI 350 млн, ERM 200 млн, експансія 150 млн, соціальні акції 100 млн, кібер-захист 150 млн), з ROI 300% середнім, з моніторингом KPI (EBITDA, рентабельність 0,73%, конверсія 4,5%) через CRM.

Бар'єри включають воєнні ризики (85% ймовірність, втрати 180 млн грн у 2026), але технології (AI, VR) та локалізація компенсують на 25%, з урахуванням інфляції 20% та міграції (скорочення бази на 10%). Економічний ефект розподіляється: +800 млн грн від локалізації (зниження валютних втрат - 15 млн грн), +600 млн від операцій (скорочення витрат -184 млн грн), +700 млн від маркетингу (зростання конверсії +0,7%), +480 млн від експансії (ROI 250%), +300 млн від соціальних акцій (лояльність +3%), +50 млн від кібер-захисту (скорочення втрат -6 млн грн), з загальним NPV 1,2 млрд грн при дисконтній ставці 15%. Тенденція до B2B (15%) та sustainable fashion (+42% попиту) диверсифікує ризики, з прогнозом скорочення повернень на 40% (до 4%) та оборотності запасів 5,75 разів. Пропозиція враховує зростання fashion-ринку (742 млн дол. у 2025 до 880,9 млн у 2026), але скорочення купівельної спроможності.

Висновки щодо удосконалення стратегії масштабування «Rozetka Fashion» у 2025-2026 роках підкреслюють її конструктивний та проектно-рекомендаційний характер. Комплексні заходи (локалізація 40% асортименту, автоматизація складів з дронами, VR-примірка з AI, COSO ERM для ризиків, експансія до ЄС 10% продажів, соціальні акції 5% на благодійність, кібер-захист AI) забезпечать +2,5 млрд грн доходу у 2026, знизивши ризики на 30% (від 500 млн грн втрат до 350 млн грн), підвищивши рентабельність до 0,73%, конверсію до 4,5% та лояльність до 75%, з моніторингом KPI (оборотність запасів 5,75 разів, повернення 4%) для адаптації в реальному часі через CRM з AI. Економічна значимість: ROI 300% середній для інвестицій 1 млрд грн (повернення за 18 місяців), з впливом на правову систему України через стимулювання локальних брендів (50 партнерів, +10% попиту, внесок у ВВП

через експорт 480 млн грн) та ESG-стандартів для ЄС-експорту (сертифікація REACH, GOTS для органічних матеріалів, сприяння антикорупційним реформам для доступу до 1,5 млрд євро ЄС допомоги). Реалістичність підтверджується пілотними проектами (VR у додатку для 93% трафіку, дрони в Заході для +27% продажів, blockchain для трекінгу), з урахуванням воєнних ризиків (85% ймовірність ескалації, втрати 180 млн грн у 2026), інфляції 20% та міграції (скорочення бази на 10%), але зростання онлайн-покупок на 80% (Statista) та мобільного шопінгу (95%) створює базу для повоєнного відновлення.

Таблиця 3.9.

Загальний прогноз KPI після удосконалення «Rozetka Fashion» 2025-2026 рр.

KPI	2025	2026	Зростання (%)	Ефект від стратегії (одиниць)
Конверсія (%)	3,8	4,5	18,4	+0,7 (AI-персоналізація)
Лояльність (%)	72	75	4,2	+3 (акції підтримки)
Оборотність запасів (разів)	5	5,75	15	+0,75 (локалізація)
Частка ринку (%)	36	40	11,1	+4 (експансія + маркетинг)

Розроблено автором за [8;9]

Пропозиції несуть практичну цінність для «Rozetka Fashion», посилюючи лідерство в fashion e-commerce України (33 млрд грн ринок, частка 36% до 40%), сприяючи національній економіці через локалізацію (40% асортименту, +550 млн грн доходу від українських виробників) та експорт (10% продажів, 480 млн грн до ЄС), з прогнозом EBITDA 700 млн грн у 2026 та внеском у правову систему через стимулювання антикорупційних реформ (105-е CPI) для доступу до ЄС допомоги.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплексну стратегію масштабування бізнес-проєкту «Rozetka Fashion» в умовах нестабільного ринку, що дозволило підтвердити гіпотезу про необхідність поєднання технологічної трансформації, локалізації та гнучкого ризик-менеджменту. Встановлено, що масштабування в сучасних реаліях України – це не просто збільшення обсягів, а здатність підприємства до експоненціального зростання результативності при нелінійному зростанні витрат завдяки використанню цифрових ресурсів та мережевих ефектів.

Відповідно до поставлених завдань, сформульовано такі висновки:

- Визначено сутність масштабування, яке розглядається як цілеспрямований процес швидкого розширення бізнес-моделі для захоплення цінності на широкому ринку без втрати якості та контролю. На відміну від традиційного лінійного зростання, ключовою ознакою масштабування є нелінійна віддача, де темпи зростання виручки суттєво випереджають темпи зростання операційних витрат завдяки використанню «scale-free» ресурсів та якісній зміні внутрішніх управлінських систем.

- Проаналізовано фактори нестабільності, серед яких критичний вплив мають економічна волатильність (інфляція 22% у 2024 році), логістична криза (зростання витрат на паливо на 50%) та військові ризики, що зумовлюють міграцію споживачів та дефіцит кадрів. Разом із тим, технологічні фактори, як-от цифровізація та поширення штучного інтелекту, виступають каталізаторами розвитку, дозволяючи адаптувати бізнес-моделі до нових споживчих парадигм навіть у періоди турбулентності.

- Розглянуто методичні підходи, що базуються на переході від статичних економічних моделей до динамічних стратегій, таких як «бліц-масштабування». Визначено, що ефективний алгоритм масштабування включає сім етапів: від діагностики середовища та валідації бізнес-моделі через MVP до системного

моніторингу KPI та ROI. Пріоритетними напрямками реалізації стратегій визначено інтенсивний розвиток, інтеграцію та диверсифікацію.

- Проведено аналіз «Rozetka Fashion» та ринкового середовища, який показав, що проєкт генерує до 18% загального обороту екосистеми з асортиментом понад 1,7 млн SKU. Ринок fashion e-commerce в Україні демонструє стійкість (обсяг 33 млрд грн у 2023 р.) із домінуванням мобільного шопінгу (95% трафіку) та зростаючим запитом на «стійку моду» (sustainable fashion), що створює сприятливі умови для подальшої експансії.

- Оцінено поточний стан масштабування, що характеризується фінансовою стабільністю (чистий дохід сегменту 4,3–4,8 млрд грн у 2023 р.) та високою операційною ефективністю (обробка 22 млн замовлень). Виявлено, що використання AI-рекомендацій та AR-примірок вже дозволило знизити рівень повернень до 8% та забезпечити ROI маркетингових кампаній на рівні 330%, хоча значна залежність від імпорту (80%) створює суттєві валютні ризики.

- Розроблено стратегію масштабування та діагностовано ризики, де ключовим вектором визначено локалізацію постачань до 40% та впровадження інновацій (VR-примірки, дрон-доставка). Виявлено високу ймовірність геополітичних загроз (88%), для нейтралізації яких запропоновано методологію COSO ERM, що включає релокацію хабів, страхування активів та хеджування валютних коливань, що в сукупності має забезпечити зростання доходу до 5,1 млрд грн у 2026 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України (Держстат). Рік в цифрах 2023 : статистичний збірник. – Київ: Держстат, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf (дата звернення: 27.09.2025).
2. Держстат України. Офіційні макроіндикатори та статистика ринку. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
3. Кравченко О.О. «Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності». Економічний простір, № 195, 2024 –С.3-7 - URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-3-7-kravchenko.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Огієнко, М. «Формування інноваційної стратегії розвитку туристичного бізнесу в регіоні». – Економіка і суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3026> (дата звернення: 27.09.2025).
5. Потюк, Ю. «Проблеми і перспективи масштабування бізнесу». – Економіка і суспільство. – PDF. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3883/3803> (дата звернення: 27.09.2025).
6. Солопун В. М. Масштабування підприємницьких структур: теоретичні засади та практичні аспекти : монографія / В. М. Солопун. – Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. – 215 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6156/1/solopun.pdf>
7. Соопун, Н. М. «Маркетингові складові підприємницького потенціалу». – Modern Economics. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/marketing-components-of-enterprise-potential/> (дата звернення: 27.09.2025).
8. ТОВ «Розетка.УА». Річний звіт 2023 (PDF). – 2024. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
9. ТОВ «Розетка.УА». Річний/фінансовий звіт (зведені дані). URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 27.09.2025).

10. Brock, J.K., von Wangenheim, F. Technology-driven scaling in volatile markets. – International Business Review, 2022. – Vol. 31, Iss. 5. – Art. 101927. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593122000357>
11. CEID. E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects of online commerce development. – Site2B. URL: <https://www.site2b.ua/en/web-blog-en/e-commerce-in-ukraine-figures-facts-prospects-of-online-commerce-development.html> (дата звернення: 27.09.2025).
12. Clarity-project (Україна). Дані про ТОВ «Розетка.УА». URL: <https://clarity-project.info/edr/37193071> (дата звернення: 27.09.2025).
13. Clarity-project. Інформація про підприємства (реєстри, фінанси). URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 27.09.2025).
14. COSO – Enterprise Risk Management. ERM: Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата звернення: 27.09.2025).
15. ECDB (E-commerce DB). Дані та прогнози по e-commerce в Україні. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ua/all> (дата звернення: 27.09.2025).
16. Economy and Society (журнал). Офіційна електронна платформа журналу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
17. EkmaIR (НаУКМА). Репозитарій НаУКМА – наукові записки та статті. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
18. EuroCommerce / Ecommerce Europe. Звіти та порівняння по e-commerce у Європі. URL: <https://www.eurocommerce.eu/> (дата звернення: 27.09.2025).
19. EVO / Prom. Аналітичні матеріали щодо онлайн-транзакцій і ринку e-commerce України. URL: <https://www.promodo.com/blog/the-state-of-ukrainian-e-commerce-in-2023-market-insights-from-promodos-research> (дата звернення: 27.09.2025).
20. Fontanelli, O., Napoletano, M., Secchi, A. Rethinking volatility scaling in firm growth. – Paris: OFCE Working Paper, 2025. – 24 p. URL: <https://sciencespo.hal.science/hal-05261824/file/OFCEWP2025-15.pdf>

21. Hennart, J.F. The impact of economic volatility on multinational enterprises' scaling strategies. – Journal of International Management, 2023. – Vol. 29, Iss. 2. – Art. 101002. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425323000123>
22. Hoffman R., Yeh C. *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. – New York : Currency, 2018. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/550427/blitzscaling-by-reid-hoffman-and-chris-yeh/>
23. Ismail S., Malone M. S., Van Geest Y. *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours*. – New York : Diversion Books, 2014. URL: <https://www.exponentialorganizations.com/book/>
24. Kiradoo, G. Business Scaling: The Evolution of Approaches. – ResearchGate, 2023. – 28 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/376468802_From_Start_to_Scale_Navigating_Innovation_Entrepreneurial_Ecosystem_and_Strategic_Evolution
25. KSE (Київська школа економіки). Дослідження з e-commerce та економіки. URL: <https://kse.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
26. KSE (Київська школа економіки). Магістерська робота / Аналітика українського e-commerce. – Київ: KSE, 2020. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/Huryk_Master_Thesis_November_2020.pdf (дата звернення: 27.09.2025).
27. Lange, A., Tomini, N., Brinkmann, F., Kanbach, D.K., Kraus, S. Demystifying massive and rapid business scaling – An explorative study on driving factors in digital start-ups. – Technological Forecasting and Social Change, 2023. – Vol. 196. – Art. 122852. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523005267>
28. McKelvie A., Wiklund J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2010. – Vol. 34, № 2. – P. 261-288. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x>

29. Modecon (Modern Economics / MNAU). Публікації українських дослідників у галузі маркетингу/масштабування. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
30. Monaghan, S., Tippmann, E., Reuber, A.R. Scale-ups and scaling in an international business context. – Journal of World Business, 2023. – Vol. 58, Iss. 1. – Art. 101364. URL: https://www.researchgate.net/publication/364668566_Scale-ups_and_scaling_in_an_international_business_context
31. Naukateh.today. Журнал «Наука і техніка сьогодні». URL: <https://naukateh.today/> (дата звернення: 27.09.2025).
32. Piaskowska, D., Tippmann, E., Monaghan, S. Scale-ups and scaling in an international business context. – Journal of World Business, 2023. – Vol. 58, Iss. 1. – Art. 101364. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000888>
33. Promodo (блог/дослідження). Аналітика ринку e-commerce України. URL: <https://www.promodo.com/> (дата звернення: 27.09.2025).
34. Promodo (Україна). The State of Ukrainian e-Commerce 2023 – аналітичний огляд. URL: <https://www.promodo.com/blog/the-state-of-ukrainian-e-commerce-in-2023-market-insights-from-promodos-research> (дата звернення: 27.09.2025).
35. Reuber A. R., Fischer E., Coviello N., Knight G. Scaling up entrepreneurial ventures: A review and research agenda // *Journal of International Business Studies*. – 2021. – Vol. 52, № 4. – P. 1–25.
36. Marmer M., Herrmann B. L., Dogrultan E., Berman R. *Startup Genome Report: A New Framework for Understanding Why Startups Succeed*. – San Francisco : Startup Genome, 2012. URL: <https://startupgenome.com/reports>
37. Reuber, A.R., Tippmann, E., Monaghan, S. Global scaling as a logic of multinationalization. – Journal of International Business Studies, 2021. – Vol. 52, Iss. 6. – P. 1031-1046. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-021-00417-2>

38. ROZETKA.report. Портал зі зведеними фінзвітами компанії Rozetka. URL: <https://rozetka.report/> (дата звернення: 27.09.2025).
39. ShareUAPotential. Новини про фінансові результати українських e-commerce гравців. URL: <https://shareuapotential.com/> (дата звернення: 27.09.2025).
40. Site2B. Дослідження і аналітика українського e-commerce. URL: <https://www.site2b.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
41. Tippmann, E., Ambos, T.C., Del Giudice, M., Monaghan, S., Ringov, D. Navigating the paradox of global scaling. – Global Strategy Journal, 2023. – Vol. 13, Iss. 4. – P. 1002-1031. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/gsj.1435>
42. UPU (Universal Postal Union). European e-commerce report. URL: <https://www.upu.int/> (дата звернення: 27.09.2025).
43. Verbeke, A., Kano, L. Geopolitical risks and their impact on business scaling. – Global Strategy Journal, 2022. – Vol. 12, Iss. 1. – P. 127-154. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/gsj.1402>
44. You Control (Україна). Інформація про ТОВ «Розетка.УА» (ЄДРПОУ 37193071). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37193071 (дата звернення: 27.09.2025).
45. Zahra, S.A., George, G. Regulatory influences on international business scaling. – Journal of Management Studies, 2023. – Vol. 60, Iss. 3. – P. 741-769. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12856>
46. Zook C., Allen J. *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*. – Boston : Harvard Business Review Press, 2016. URL: <https://store.hbr.org/product/the-founders-mentality/10294>
47. Zvitnist.com. Фінансова звітність компанії «Розетка». URL: https://zvitnist.com/37193071_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_ROZETKA_UA (дата звернення: 27.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А. Теоретичні трактування категорії «масштабування»

Автор/автори	Визначення категорії	Ключова ознака
Coviello et al. (2024)	Організаційний процес, за якого менеджери швидко розширюють результати (outputs) діяльності фірми шляхом внутрішньої трансформації та використання цифрових ресурсів без відповідного попереднього збільшення витрат (inputs),..	Внутрішня трансформація та використання цифрових ресурсів без пропорційних витрат.
Carucci (2016)	Збільшення доходу значно швидшими темпами, ніж нарощування витрат.	Випереджаюче зростання доходів над витратами.
Jansen et al. (2023)	Організаційні та стратегічні бізнес-процеси, за допомогою яких фірми ростуть експоненціально через розширення, реплікацію та синхронізацію ресурсів і практик протягом певного часу.	Експоненціальне зростання через реплікацію ресурсів.
Palmié et al. (2023)	Збільшення розміру суб'єкта, що супроводжується більшим, ніж пропорційне, зростанням результативності.	Позитивна віддача від масштабу
Donbesuur et al. (2023)	Процес використання цифрової інфраструктури та простору для підвищення інноваційності, конкурентоспроможності, генерації більшого доходу та виходу на новий рівень ринку.	Цифрова пропозиція цінності та мережева архітектура.
Потюк (2024) / Котьялова-Литвин (2018)	Багатокроковий довготривалий процес розширення потенціалу підприємства, що базується на структурованій характеристиці діяльності через систему менеджменту.	Системність управління компонентами економічного потенціалу.
Huang et al. (2017)	Генеративний процес, за допомогою якого користувацька база підприємства значно збільшується між двома моментами часу завдяки цифровим інноваціям.	Швидке зростання кількості користувачів через інновації.
Sullivan / Hoffman (2016)	«Бліц-масштабування» (blitzscaling) – наука та мистецтво надшвидкої побудови компанії для обслуговування великого глобального ринку з пріоритетом швидкості над ефективністю,.	Пріоритет швидкості над ефективністю в умовах невизначеності.
Reuber et al. (2021)	Логіка мультинаціоналізації, що прагне швидкого зростання через реплікацію (копіювання, поширення, дублювання) глобальної бізнес-моделі на іноземних ринках,.	Швидка міжнародна реплікація бізнес-моделі.

Розроблено автором

Додаток Б. Порівняльна характеристика методичних підходів до формування стратегії масштабування

Підхід	Мета	Інструменти	Переваги	Недоліки
Системний	Забезпечення синергії між усіма компонентами бізнесу (фінанси, операції, маркетинг) для стійкого зростання	SWOT, PESTEL, кореляційний аналіз, економіко-математичне моделювання	Комплексний підхід, зниження ризиків через інтеграцію, адаптивність до змін	Висока складність координації, потреба в міжфункціональних командах
Процесний	Оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності та швидкості масштабування	BPMN, KPIs (швидкість обробки замовлень, витрати), лінійне програмування	Підвищення операційної ефективності, зниження витрат, швидка адаптація	Потреба в автоматизації, ризик перевантаження систем
Ресурсний	Рациональний розподіл фінансових, людських і технологічних ресурсів	Аналіз ROI, HR-метрики, оцінка технологічної бази, аналіз чутливості	Економія ресурсів, підвищення продуктивності, стійкість до криз	Обмеженість ресурсів у кризових умовах, потреба в аудиті
Інноваційний	Створення конкурентних переваг через нові технології та продукти	Регресійний аналіз, MVP-тестування, аналіз трендів	Диференціація на ринку, залучення нових клієнтів	Високі витрати на R&D, ризик невдач інновацій
Маркетинговий	Розширення клієнтської бази через брендинг і персоналізацію	A/B-тестування, кластерний аналіз, CRM-аналітика	Зростання продажів, підвищення лояльності, точне таргетування	Високі витрати на цифрові канали, залежність від трендів
Ризик-орієнтований	Мінімізація загроз через оцінку та управління ризиками	Сценарне планування, стрес-тестування, VaR-аналіз	Стійкість до криз, зниження втрат, прогнозування ризиків	Складність прогнозування, потреба в аналітиці

Розроблено автором

Додаток В. Оцінка інструментів аналізу для формування стратегії масштабування

Інструмент	Складність застосування	Витрати (ресурси)	Результативність	Сфера використання
SWOT-аналіз	Низька	Низькі (час аналітиків)	Висока для початкової оцінки	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
PESTEL-аналіз	Середня	Середні (дані, експерти)	Висока для зовнішнього аналізу	Оцінка макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних)
BPMN	Висока	Високі (програмне забезпечення, навчання)	Висока для оптимізації	Моделювання та стандартизація бізнес-процесів
Регресійний аналіз	Висока	Високі (дані, статистичне ПЗ)	Висока для прогнозування	Оцінка впливу факторів на результати (продажі, лояльність)
Кластерний аналіз	Середня	Середні (CRM-системи, аналітика)	Висока для сегментації	Сегментація клієнтів для маркетингових стратегій
Сценарне планування	Висока	Високі (експерти, моделювання)	Висока для ризиків	Прогнозування сценаріїв у нестабільних умовах

Розроблено автором

**Додаток Г. Класифікація ризиків масштабування в нестабільних
ринкових умовах**

Тип ризику	Вплив на масштабування	Ймовірність (у %)	Методи управління	Інструменти
Геополітичні	Високий (перебої в логістиці, втрати активів)	85	Релокація, страхування	COSO ERM, сценарне планування
Фінансові	Високий (валютні втрати, обмеження капіталу)	70	Хеджування, диверсифікація	Аналіз чутливості, VaR
Операційні	Середній (затримки, дефіцит кадрів)	60	Автоматизація, аутсорсинг	BPMN, KPIs
Ринкові	Середній (конкуренція, спад попиту)	65	Сегментація, персоналізація	Кластерний аналіз, CRM
Технологічні	Середній (кібератаки, застарілі системи)	50	Кіберзахист, R&D	Penetration testing, AI-аналітика
Регуляторні	Високий (обмеження експорту, податки)	55	Юридичний аудит, партнерства	PESTEL, комплаєнс-програми

Розроблено автором