



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.136>

УДК 658.5:339.13

В. В. Биба,

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0949-206X>

Н. М. Пінчук,

к. т. н., доцент, Політехнічний університет ді Барі, Італія

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-5497>

Хав'єр Л. Арнаут,

*доцент економіки, кафедра соціальних наук та економіки Арктики,
Ilisimatusarfik - Університет Гренландії*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4508-9526>

Д. О. Грибінник,

*бакалавр, спеціальність «Менеджмент»,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5173-7696>

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

V. Byba,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk
Poltava Polytechnic»*

N. Pinchuk,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Polytechnic University of Bari

Javier L. Arnaut,

*Associate Professor of Economics, Program Coordinator of Business Economics,
Department of Arctic Social Science and Economics,
Ilisimatusarfik - University of Greenland*

D. Gribinnyk,

Master's degree, Programme Subject Area «Management»,

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

DEVELOPMENT OF TRADE OPERATIONS MANAGEMENT

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств торгівлі гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися до змін у середовищі. В умовах динамічного розвитку цифрової економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції на перший план виходить потреба у вдосконаленні операційного менеджменту як ключового механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства. Саме управління операціями – планування, організація, координація і контроль усіх процесів, пов'язаних із створенням і доставкою цінності споживачу, – стає основою конкурентоспроможності сучасних компаній у сфері торгівлі.

Розвиток операційного менеджменту в сфері торгівлі тісно пов'язаний із упровадженням нових технологій, цифрових систем обліку, аналітики даних, автоматизації логістичних процесів та покращенням клієнтського досвіду. Від ефективності управління операціями залежать фінансові результати компанії, швидкість реагування на зміни попиту, якість обслуговування та здатність підприємства утримувати лояльність споживачів. Тому сьогодні операційний менеджмент не обмежується лише

організацією виробничо-торговельних процесів, а охоплює стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління персоналом і побудову партнерських відносин із постачальниками.

Дослідження розвитку управління операціями в діяльності ТОВ «Rozetka.UA» дозволить розкрити сутність сучасних тенденцій у сфері торгівлі, проаналізувати процеси адаптації компанії до умов цифрової економіки та оцінити ефективність використання інструментів операційного менеджменту. Зокрема, особливий інтерес становить вивчення системи логістичного забезпечення, організації ланцюга постачань, управління запасами, використання інформаційних технологій для підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Крім того, важливим аспектом є аналіз взаємозв'язку між розвитком операційних процесів та конкурентними перевагами підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективне управління операціями є одним із ключових чинників стабільності, інноваційності та конкурентоспроможності торговельних компаній. У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації, коливань попиту та технологічних змін лише ті підприємства, які здатні раціонально організувати свої операційні процеси, можуть забезпечити сталий розвиток. Отримані результати можуть стати підґрунтям для формування практичних рекомендацій та управлінських підходів, спрямованих на вдосконалення операційної діяльності торговельних підприємств і підвищення ефективності їх функціонування.

Modern business conditions require trade enterprises to be flexible, efficient and able to quickly adapt to changes in the environment. In the context of the dynamic development of the digital economy, globalization of markets and increased competition, the need to improve operational management as a key mechanism for ensuring the efficiency of the enterprise comes to the fore. It is operations management - planning, organization, coordination and control of all processes related to the creation and delivery of value to the consumer - that becomes the basis for the competitiveness of modern companies in the field of trade.

The development of operations management in the field of trade is closely related to the introduction of new technologies, digital accounting systems, data analytics, automation of logistics processes and improvement of customer

experience. The effectiveness of operations management determines the company's financial results, the speed of response to changes in demand, the quality of service and the ability of the enterprise to maintain consumer loyalty. Therefore, today operations management is not limited to the organization of production and trade processes, but covers strategic planning, digital transformation, human resources management and building partnerships with suppliers.

The study of the development of operations management in the activities of LLC "Rozetka.UA" will allow to reveal the essence of modern trends in the field of trade, to analyze the processes of adaptation of the company to the conditions of the digital economy and to assess the effectiveness of the use of operational management tools. In particular, of particular interest is the study of the logistics system, the organization of the supply chain, inventory management, the use of information technologies to increase labor productivity and the quality of customer service. In addition, an important aspect is the analysis of the relationship between the development of operational processes and the competitive advantages of the enterprise.

The relevance of the topic is due to the fact that effective operations management is one of the key factors of stability, innovation and competitiveness of trading companies. In today's conditions of unstable economic situation, fluctuations in demand and technological changes, only those enterprises that are able to rationally organize their operational processes can ensure sustainable development. The results obtained can become the basis for the formation of practical recommendations and management approaches aimed at improving the operational activities of trading enterprises and increasing the efficiency of their functioning.

Ключові слова: *операційний менеджмент; торгівля; цифрова економіка; логістичні процеси; ланцюг постачань; автоматизація; ефективність діяльності.*

Keywords: *operations management; trade; digital economy; logistics processes; supply chain; automation; operational efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *У сучасних умовах*

цифрової трансформації, глобалізації ринків та загострення конкуренції діяльність торговельних підприємств перебуває під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, що вимагають постійної адаптації бізнес-процесів та підвищення ефективності операцій. Одним з ключових елементів успішного функціонування підприємств торгівлі є операційний менеджмент, який забезпечує узгодженість процесів постачання, управління запасами, логістики, обслуговування клієнтів та автоматизації інформаційних потоків. Проте саме ця сфера залишається об'єктом активних наукових дискусій та потребує подальшого дослідження.

Однією з актуальних проблем є відсутність комплексної методології розвитку операційного менеджменту, яка враховувала б специфіку торговельних підприємств та особливості електронної комерції. Наявні підходи часто фрагментарні, орієнтовані на окремі процеси й не забезпечують цілісності операційної системи. У результаті це ускладнює формування стратегій оптимізації операційної діяльності та обмежує можливості підприємств щодо підвищення продуктивності та якості обслуговування [1, 2, 5].

Другою значущою проблемою є недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у моделі операційного менеджменту. Швидкий розвиток автоматизації, аналітики даних, CRM- та ERP-систем вимагає від підприємств регулярного оновлення операційних стратегій та впровадження інноваційних інструментів. Проте на практиці значна частина компаній стикається з труднощами адаптації до нових технологічних рішень, що знижує їх конкурентоспроможність і уповільнює розвиток [2, 3, 7].

Таким чином, дана стаття спрямована на систематизацію існуючих підходів до управління операціями в торгівлі, виявлення їхніх недоліків та особливостей, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення операційного менеджменту в умовах цифрової економіки. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності

управління торговельними підприємствами та зміцнення їхніх конкурентних позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток операційного менеджменту у сфері торгівлі є предметом дослідження широкого кола вітчизняних і зарубіжних науковців, що сформуvalи теоретичні та прикладні підходи до управління операційними процесами в умовах динамічного ринкового середовища. У науковій літературі операційний менеджмент розглядається як ключова функція управління підприємством, яка забезпечує ефективну трансформацію ресурсів у споживчу цінність та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Теоретичні засади операційного менеджменту та еволюцію управлінських підходів розкрито у працях Гевка І.Б. [1], який акцентує увагу на системному характері операційної діяльності та її стратегічній ролі в розвитку підприємств. Автор обґрунтовує необхідність переходу від традиційних функціональних моделей до процесно-орієнтованих операційних систем, що є особливо актуальним для підприємств торгівлі. Методологічні аспекти операційного менеджменту ґрунтовно висвітлює Сумець О.М. [2], який розглядає операційну систему як цілісну сукупність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, часу та якості виконання операцій. Його підхід формує основу для адаптації операційного менеджменту до галузевої специфіки торговельної діяльності. Питання ефективності операційного менеджменту через управління витратами досліджує Биба В.В. [4], який підкреслює значення контролю операційних витрат як чинника підвищення результативності діяльності підприємств торгівлі з високою оборотністю товарів і значними логістичними витратами. Праці Василенка В.О. та Ткаченка Т.І. [3] доповнюють зазначені підходи, розглядаючи операційний менеджмент як інтегровану систему, що функціонує у тісному взаємозв'язку з логістикою, маркетингом та фінансами, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень.

У зарубіжній літературі вагомий внесок у розвиток процесного підходу до операційного менеджменту зробили Heizer & Render та Stevenson [5, 6], які обґрунтовують значення планування операцій, прогнозування попиту, управління запасами та контролю якості як базових елементів операційної системи. Подальший розвиток отримали дослідження інтеграції операційного менеджменту з управлінням ланцюгами постачання у працях Krajewski & Malhotra та Christopher, де операції розглядаються як складова єдиної системи створення цінності для споживача [7, 8].

Вітчизняні прикладні дослідження, зокрема праці Копчикової І.В. та Микитенко Н.В., зосереджені на специфіці операційної діяльності торговельних підприємств, управлінні асортиментом, запасами та прийнятті управлінських рішень. Практичний вимір розвитку операційного менеджменту відображено у звітах та аналітичних матеріалах компанії Rozetka, які демонструють ефективність впровадження цифрових технологій, автоматизації логістики та інтеграції ERP-, CRM- і WMS-систем у торгівлі [9, 10].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить, що сучасний операційний менеджмент у сфері торгівлі формується на основі поєднання процесного, логістичного та цифрового підходів. Водночас відсутність комплексної методології, адаптованої до специфіки торговельних підприємств і електронної комерції, зумовлює необхідність подальших досліджень, що визначає наукову актуальність даної статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є ґрунтовне дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку операційного менеджменту в сфері торгівлі, а також оцінка його впливу на ефективність функціонування підприємств в умовах цифрової економіки. У межах реалізації поставленої мети передбачено визначення ключових елементів операційного менеджменту, виявлення проблемних аспектів у його застосуванні та обґрунтування напрямів удосконалення операційних процесів на прикладі діяльності ТОВ «Rozetka.UA».

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток операційного менеджменту у сфері торгівлі демонструє суттєву трансформацію під впливом цифровізації, посилення конкуренції, змін у поведінці споживачів та переходу бізнесу до формату електронної комерції. У сучасних умовах операційний менеджмент перестає бути лише набором технічних рішень щодо організації процесів – він набуває стратегічного характеру та охоплює комплексне управління потоками ресурсів, інформації, товарів і сервісними взаємодіями з клієнтами. Від рівня ефективності операційної діяльності сьогодні залежить конкурентоспроможність підприємства, швидкість його адаптації до змін ринку та здатність до сталого розвитку [1].

Сутність операційного менеджменту полягає в управлінні трансформаційними процесами, що забезпечують перетворення ресурсів у кінцевий товар або послугу. Його історичний розвиток пройшов шлях від виробничих концепцій Ф. Тейлора, Г. Форда та принципів стандартизації до сучасних моделей цифрових операційних систем, інтегрованих логістичних ланцюгів і клієнтоорієнтованих сервісів. У сфері торгівлі операційний менеджмент має сервісно-логістичну специфіку. Якщо у виробництві операційний цикл спрямований на створення матеріального продукту, то в торгівлі він забезпечує організацію товаропотоку між постачальником і кінцевим споживачем. Тому ключовими функціями стають управління запасами, логістика, асортиментна політика, організація продажів, обробка замовлень, сервісне обслуговування та інформаційна підтримка процесів (табл. 1) [2].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика операційної діяльності у сфері торгівлі та інших галузях

Критерій порівняння	Виробнича сфера	Сфера послуг	Сфера торгівлі
1	2	3	4
Основна мета операційної діяльності	Виробництво матеріальної продукції для подальшого продажу або використання	Надання нематеріальних послуг споживачам	Забезпечення руху товарів від виробника до споживача та створення споживчої цінності
Характер операційних процесів	Технологічні, послідовні, з високою часткою ручної або автоматизованої праці	Інтерактивні, орієнтовані на контакт із клієнтом	Логістичні, комерційні, пов'язані з обігом і реалізацією товарів
Тип основних ресурсів	Матеріальні (сировина, обладнання, енергія)	Людські (знання, навички, комунікації)	Матеріальні (товари, складські запаси) та інформаційні ресурси
Результат діяльності	Готовий виріб або продукція	Надана послуга, задоволення потреб клієнта	Проданий товар, прибуток від обороту та лояльність покупця
Показники ефективності	Собівартість, продуктивність, якість виробів	Рівень задоволеності клієнтів, час обслуговування	Обсяг продажів, оборотність запасів, швидкість обслуговування
Організаційна структура операцій	Виробничі цехи, лінії, технологічні дільниці	Центри обслуговування, відділи підтримки клієнтів	Закупівельні, логістичні, складські, торгові та маркетингові підрозділи
Особливості управління операціями	Орієнтація на планування виробничих потужностей і контроль якості	Орієнтація на персонал і якість обслуговування	Орієнтація на управління запасами, асортиментом, клієнтським досвідом
Рівень автоматизації	Високий (виробничі лінії, роботизація)	Середній (системи бронювання, CRM)	Високий (POS-системи, ERP, електронна комерція, аналітика продажів)

Сучасний операційний менеджмент у торгівлі базується на поєднанні класичних і новітніх концепцій, що забезпечують ефективність управління потоками та підвищення продуктивності. Однією з найважливіших є процесний підхід, що передбачає управління підприємством як сукупністю

взаємопов'язаних бізнес-процесів із чіткими виходами та результатами. Значного поширення набули методології Lean-менеджменту та Just-in-Time, які дозволяють усувати надлишкові операції, мінімізувати запаси, скорочувати час виконання процесів і забезпечувати безперервність товарних потоків [3]. У торгівлі також активно використовується концепція Total Quality Management (TQM), орієнтована на комплексне забезпечення якості на всіх етапах обслуговування клієнта та формування цінності.

Центральне місце посідає цифрова трансформація операцій – впровадження ERP-систем, CRM-платформ, WMS-рішень, використання Big Data, алгоритмів машинного навчання, автоматизованих складів, роботизованих ліній сортування та інтелектуальних систем маршрутизації доставки. Така комплексність концепцій визначає новий тип операційних систем – інтегровані цифрові операції, що об'єднують логістику, ІТ, маркетинг, закупівлі та сервіс в єдину високоефективну платформу управління діяльністю підприємства [4, 5, 6].

Важливим аспектом є врахування особливостей національного ринку. В Україні операційний менеджмент у сфері торгівлі перебуває на етапі глибокої модернізації, зумовленої цифровізацією, переходом до електронної комерції та необхідністю адаптації до кризових умов. Після 2022 року посилилися вимоги до логістичної стійкості, гнучкості поставок, формування альтернативних ланцюгів постачання та автоматизації процесів для мінімізації ризиків. Українські торговельні компанії прискорено впроваджують цифрові платформи, аналітичні системи прогнозування попиту, омніканальні моделі продажів, онлайн-сервіси та автоматизовану логістику (табл. 2).

Таблиця 2. Досягнення сучасного операційного менеджменту у сфері торгівлі України

Напрямок розвитку	Сутність досягнення	Практичне значення для торговельних підприємств
1	2	3
Цифровізація бізнес-процесів	Активне впровадження ERP-, CRM-, SCM-систем, автоматизація обліку, аналітики та контролю операцій	Підвищення точності даних, оптимізація запасів, зниження витрат і прискорення прийняття рішень
Впровадження концепцій Lean Management та Just-in-Time	Орієнтація на усунення втрат і мінімізацію запасів, оптимізація операційних потоків	Зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення часу обслуговування клієнтів
Інтеграція маркетингової та операційної стратегій	Узгодження операційних рішень зі стратегією просування товарів і потребами споживачів	Гнучкість асортименту, швидке реагування на зміни попиту, підвищення клієнтоорієнтованості
Підвищення якості обслуговування	Використання TQM-систем, програм лояльності, аналізу зворотного зв'язку споживачів	Формування позитивного іміджу, зростання рівня довіри та повторних покупок
Розвиток електронної торгівлі та омніканальних стратегій	Поєднання онлайн- і офлайн-каналів продажу, інтеграція цифрових платформ	Розширення ринкових можливостей, забезпечення безперервності продажів і зручності для клієнтів
Підвищення ролі логістики в операційному управлінні	Розвиток складських і транспортних рішень, використання аутсорсингу логістичних послуг	Оптимізація ланцюгів постачання, скорочення термінів доставки, підвищення ефективності ресурсів
Розвиток людського капіталу	Підготовка кадрів у сфері операційного менеджменту, навчання сучасним підходам	Підвищення професійної компетентності персоналу, розвиток культури ефективності

Разом із тим операційний менеджмент в Україні все ще стикається з низкою системних проблем: недостатньою автоматизацією, низьким рівнем інтеграції між підрозділами, нестачею кваліфікованих кадрів, обмеженим інвестиційним потенціалом і складними зовнішніми умовами [7, 10].

У контексті розвитку електронної комерції особливого значення набуває вивчення операційних процесів підприємств формату marketplace, які поєднують функції торговельної платформи, логістичного оператора та сервісного центру. Характерним прикладом є діяльність ТОВ «Розетка.УА», яка демонструє одну з найбільш розвинених операційних моделей в українській торгівлі.

Як провідний e-commerce ритейлер України, Rozetka сформувала складну багаторівневу операційну систему, здатну обробляти мільйони замовлень на місяць. Її операційна діяльність базується на автоматизованому управлінні логістикою, великих розподільчих складах, сучасних WMS-системах, цифровому контролі залишків та інтегрований ERP-платформі. Компанія поєднує моделі класичного інтернет-магазину та маркетплейсу, забезпечуючи одночасно реалізацію власних товарів і посередницькі послуги для сторонніх продавців. В результаті це дозволяє розширювати асортимент до понад 1,6 млн SKU, оптимізувати складські витрати та підвищувати гнучкість операційної системи (табл. 3).

Таблиця 3. SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka.UA»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Провідна позиція на українському ринку e-commerce, велика впізнаваність бренду	1. Високі операційні витрати: логістика, доставка, утримання великих складів, що знижує рентабельність
2. Широкий асортимент товарів і багато точок видачі / самовивозу, що підвищує сервісну привабливість	2. Низька маржинальність: великий оборот, але порівняно малий чистий прибуток
3. Потужна цифрова інфраструктура (онлайн-магазин, маркетплейс, CRM / ERP системи) та логістика	3. Залежність від стабільності логістичних ланцюгів і від зовнішніх факторів (кризи, воєнний стан) – висока вразливість
4. Гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища (зокрема в умовах нестабільності)	4. Масштаб діяльності створює складність координації процесів і ризики ефективності управління
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальше зростання ринку e-commerce України – розвиток онлайн-торгівлі відкриває нові сегменти	1. Посилена конкуренція – як з боку інших маркетплейсів, так і глобальних гравців чи імпортерів платформ
2. Розвиток омніканальних сервісів: поєднання онлайн + офлайн форматів, нові формати доставки, діджитал-сервіси	2. Логістичні порушення, геополітичні ризики, недостатня інфраструктура в регіонах – можуть обмежити масштабування
3. Впровадження аналітики великих даних, інтелектуальних систем управління запасами, автоматизація операцій	3. Зміни споживчих пріоритетів або економічний спад можуть знизити купівельну спроможність і змінити структуру попиту
4. Експансія на нові категорії товарів, розвиток сервісів (фінансових, підпискових), поглиблення лояльності клієнтів	4. Законодавчі чи нормативні зміни (податки, мита, регулювання e-commerce) можуть створити додаткові витрати або бар'єри

Центральною складовою операційного менеджменту Rozetka.UA виступає автоматизована логістична система, яку компанія впроваджувала поступово, реагуючи на стрімке зростання обсягів продажів. Також підприємство використовує сучасні WMS-системи, що забезпечують повний контроль над складськими процесами: прийманням товарів, їх розміщенням, інвентаризацією, комплектацією замовлень та підготовкою до відвантаження, що суттєво скорочує людський фактор, підвищує точність операцій та забезпечує високу швидкість обробки замовлень [5, 10].

Важливою перевагою операційної моделі Rozetka.UA є власна логістична інфраструктура – повноцінні логістичні центри, регіональні склади та численні пункти видачі. Завдяки такій мережевій структурі компанія забезпечує оперативну доставку товарів по всій Україні та значною мірою уникає залежності від сторонніх перевізників. Наявність власної кур'єрської служби дозволяє впроваджувати індивідуальні стандарти доставки – швидку видачу, зручні часові інтервали, інформування клієнтів про статус замовлення в режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговує операційне управління маркетплейсом Rozetka.UA, яке є одним із найскладніших сегментів діяльності. На платформі працюють тисячі продавців, тому компанія повинна забезпечувати ефективне управління взаємодією між продавцями, покупцями, складськими процесами та транспортною логістикою. Для цього використовуються інтегровані цифрові модулі, які синхронізують дані про залишки, замовлення, оплату, доставку та повернення товарів. Важливим компонентом є система модерації товарів та контролю якості, що забезпечує відповідність продукції стандартам маркетплейсу та очікуванням споживачів.

Вагому роль в операційній моделі Rozetka.UA відіграє аналітика даних та прогнозування попиту. Компанія активно застосовує алгоритми обробки великих масивів даних для виявлення сезонних коливань продажів, тенденцій ринку, коливань попиту на певні категорії товарів. Завдяки цьому можна оптимізувати обсяги закупівель, мінімізувати складські залишки та уникати

дефіциту. Прогнозування попиту має ключове значення для забезпечення стабільності логістичного циклу, своєчасного поповнення запасів і підтримання достатнього асортименту у пікові періоди (наприклад, у період акцій або святкових розпродажів).

Крім того, операційна система Rozetka активно підтримується цифровими сервісами взаємодії з клієнтами. Розвинена CRM-система дозволяє відслідковувати історію покупок, налаштовувати персоналізовані пропозиції, здійснювати ефективну комунікацію та підвищувати лояльність аудиторії. Важливим елементом є автоматизовані інструменти підтримки клієнтів – чат-боти, довідкові системи, онлайн-консультації, що зменшують навантаження на персонал і забезпечують швидке реагування на звернення покупців. Мінімізація часу очікування відповіді та якість сервісу стають важливою частиною операційного ланцюга.

Не менш важливим компонентом є система управління поверненнями та обробкою рекламаций. Завдяки автоматизації цього процесу Rozetka.UA може підтримувати високі стандарти обслуговування, оперативно вирішувати проблемні ситуації та зменшувати витрати, пов'язані з обробкою товарів, що повертаються. Наявність прозорості та швидкої політики повернення підвищує рівень довіри покупців і сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку [7, 10].

Висновки. Проведене дослідження дозволило всебічно охарактеризувати особливості розвитку операційного менеджменту у сфері торгівлі та визначити ключові чинники, що формують ефективність операційних процесів у сучасних торговельних підприємствах. У складних і динамічних умовах цифрової економіки операційний менеджмент трансформується від традиційного управління процесами до стратегічної функції, що охоплює оптимізацію ресурсів, інтеграцію цифрових технологій, підвищення якості сервісу та формування конкурентоспроможних бізнес-моделей. Значення набувають такі концепції, як процесний підхід, Lean, Just-

in-Time, управління ланцюгами постачань та цифровізація операційних процесів.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА» підтверджує, що застосування сучасних цифрових інструментів – автоматизованих WMS- і ERP-систем, аналітики даних, власної логістичної інфраструктури та омніканальної моделі обслуговування – забезпечує високий рівень ефективності операцій. Компанія демонструє приклад успішної інтеграції логістики, сервісу та інформаційних технологій у єдину операційну систему, здатну швидко адаптуватися до змін ринку та потреб споживачів.

Таким чином, ефективний операційний менеджмент є фундаментом стабільності та розвитку торговельних підприємств. Його вдосконалення сприяє оптимізації витрат, прискоренню логістичних процесів, покращенню клієнтського досвіду та формуванню стійких конкурентних переваг. Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблення аналізу цифрових технологій у торгівлі, автоматизації та інноваційних підходів до управління операціями в умовах стрімкої трансформації ринку.

Література

1. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент : конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
2. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : теоретичний аспект і практичні завдання : підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 312 с.
4. Биба В. В., Пінчук Н. М., Корунський В. В. Ефективне управління витратами в організаційному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8.
5. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson Education. 2020. 832 p.

6. Stevenson W. J. Operations Management. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education. 2021. 960 p.
7. Krajewski L. J., Malhotra M. K., Ritzman L. P. Operations Management : Processes and Supply Chains. 12th ed. London : Pearson. 2022. 768 p.
8. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. London : Pearson. 2016. 328 p.
9. Копчикова І. В. Сутність та основні напрями операційної діяльності торговельних мереж. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 3 (75). С. 141-148.
10. Офіційний сайт ТОВ «Rozetka.UA». URL: <https://rozetka.com.ua/>

References

1. Hevko, I.O. (2017). *Operatsiinyi (vyrobnychi) menedzhment* [Operational (Production) Management], TNTU, Ternopil, Ukraine.
2. Sumets, O.M. (2006). *Osnovy operatsiinoho menedzhmentu: teoretychnyi aspekt i praktychni zavdannia* [Fundamentals of Operational Management: Theoretical Aspect and Practical Tasks], VD Profesional, Kyiv, Ukraine.
3. Vasylenko, V.O. and Tkachenko, T.I. (2019). *Operatsiinyi menedzhment* [Operations Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Byba, V.V. Pinchuk, N.M. and Korunskyi, V.V. (2024), Effective cost management in organizational management. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3589> (Accessed 16 Jan 2026).
5. Heizer, J. Render, B. and Munson, C. (2020), *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education, Harlow, UK.
6. Stevenson, W.J. (2021), *Operations Management*. McGraw-Hill Education, New York, USA.
7. Krajewski, L.J. Malhotra, M.K. and Ritzman, L.P. (2022), *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson, London, UK.

8. Christopher, M. (2016), *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson, London, UK.

9. Kopchykova, I.V. (2014), “The essence and main directions of operational activity of retail chains”, *Visnyk Chernihivskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu*, vol. 3(75), pp. 141-148.

10. Rozetka LLC (2026), “*Official website*”, available at: <https://rozetka.com.ua/> (Accessed 16 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 31.01.26

Прорецензовано / Revised: 05.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26