

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Іванова Н.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітньої програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(назва)

на тему: «Стратегічне управління організацією на ринку товарів і послуг в умовах ризику та невизначеності»

Виконав:

здобувач вищої освіти Пашенко Ігор Валерійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник: завідувач кафедри, д.е.н., доцент Іванова Н.С. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2021



4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи стратегічного управління організацією на ринку товарів і послуг в умовах ризику та невизначеності. 2. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління організацією в умовах ризику та невизначеності. 3. Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в умовах ризику та невизначеності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 14.06.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 01.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 15.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 05.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 19.11.2021	
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 24.11.2021	
6	Попередній захист	до 26.11.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 06.12.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 06.12.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Ігор ПАЩЕНКО  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталя ІВАНОВА  
( підпис )

( підпис )

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 50,           Рисунків 11 ,           Таблиць 10 ,           додатків 7,  
графічного матеріалу \_\_\_\_\_,           використаних джерел 36

Об'єкт дослідження: елементи стратегічного управління досліджуваного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні умови стратегічного управління організацією на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику

Мета дослідження: розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління досліджуваного підприємства на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику

Методи дослідження: метод синтезу, теоретико-аналітичний метод, метод аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення, методи індукції та дедукції, метод трендового аналізу

Основні результати дослідження: досліджено результати стратегічного управління досліджуваного підприємства на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику: динаміка, майна підприємства, прибутку, коефіцієнтів конверсії, ефективність системи управління, обсяги продажів, середовище. Визначено слабкі сторони підприємства і для їх усунення або послаблення впливу розроблено відповідні стратегічні дії; результати SPACE-аналізу дозволили визначити вектор рекомендованої стратегії для підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА, що відповідає конкурентній стратегії

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентна стратегія, електронна комерція, ризик, невизначеність, маркетплейс

## ЗМІСТ

Вступ	6
1. Теоретичні основи стратегічного управління організацією на ринку товарів і послуг в умовах ризику та невизначеності	8
2. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління організацією в умовах ризику та невизначеності	18
3. Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в умовах ризику та невизначеності	24
Висновки і рекомендації	42
Список використаних джерел	48
Додатки А – К	51

## ВСТУП

В умовах глобалізації та інтенсифікації виробництва, жорсткої конкуренції та швидко мінливої ситуації значна увага приділяється проблемам сталого розвитку підприємств, їх здатності адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формування ризиків у економічній системі призводить до істотних змін діяльності підприємств, змінюючи характер розвитку етапів життєвого циклу економічної системи. Втрати змінюють характер функціонування економічної системи та її ефективність на всіх етапах життєвого циклу.

Найчастіше приходиться приймати рішення без достатньої інформації про фактори середовища і керівникам важко передбачити можливі зовнішні зміни. Невизначеність середовища підвищує ризик провалу стратегії організації та ускладнює розрахунок витрат і вірогідності ризиків, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками. Підприємства повинні отримати представлення про невизначені умови шляхом аналізу, намагаючись звести численні фактори ситуації до моделі, яка буде зрозумілою і відповідно до якої можна діяти [1].

Тому все більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів стратегічного управління, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. У зв'язку з цим суттєво зростає роль теоретичних досліджень і практичних розробок з питань прийняття стратегічних рішень з урахуванням факторів ризику і невизначеності.

Вагомий внесок у дослідження й розроблення теоретичних аспектів та методичних підходів стратегічного управління підприємством зробили такі відомі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон. Проблема упровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств присвятили наукові праці О. Віханський, Н. Круглова, С. Попов, З. Шершньова та ін. Необхідність побудови стратегії підприємства та розробка напрямів вдосконалення управління нею висвітлені в публікаціях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Б. Карлоффа, Т.М. Литвиненко, Н.П. Ващекина, В.В. Вітлінського, В.В. Черкасова та інших вчених.

Значно менше публікацій і досліджень присвячено питанню впровадження стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Актуальність зазначених проблемних питань, їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, мету і задачі дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику.

Реалізація даної мети вимагає постановку і вирішення наступних завдань:

- розкрити значення та зміст стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику;
- дослідити існуючі методи оцінки ефективності стратегічного управління;
- проаналізувати та оцінити ефективність стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику;

- розробити рекомендації вдосконалення стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику.

Об'єктом дослідження є елементи стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні умови стратегічного управління організацією на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику.

Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи виступили інформації про ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та елементи його фінансової та статистичної звітності, а також монографії, наукові публікації та матеріали конференцій.

Для вирішення поставлених завдань в роботі застосовувались такі методи дослідження, як: метод синтезу (при вивченні основних напрямів сучасних досліджень з теми роботи), теоретико-аналітичний метод (під час вивчення основних складових діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»), метод аналізу (при опрацюванні статистичного матеріалу), горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення (при формулюванні висновків), інтегральний метод та метод індунції та дедукції. Аналіз проводився за допомогою використання пакету прикладних програм MS Excel та MS Word. Крім того, застосовувались прийоми спостереження, групування, класифікації та графічне зображення результатів.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дослідження сутності стратегічного управління досі знаходиться в центрі уваги науковців. Серед учених немає сформованого універсального підходу до визначення системи стратегічного управління організацією. Оскільки кожне підприємство є унікальним, стає неможливим впровадження єдиної стратегії та застосування універсального стратегічного управління до всіх суб'єктів господарювання, саме тому процес розробки стратегії для кожного є особливим, формується згідно з положенням на ринку, розвитком потенційних можливостей, характеристик продуктів чи послуг, поведінки конкурентів, стану економіки, культури, традицій та тощо. Водночас є основні моменти, які дають змогу стверджувати, що існують загальні принципи розробки стратегічної поведінки, незалежні від галузі підприємства.

Вперше термін «стратегічне управління» був введений І. Ансоффом [1] для того, щоб відобразити відмінність між управлінням на рівні виробництва і управлінням на вищих рівнях.

Одним з найвидатніших теоретиків сучасності в галузі стратегічного управління є Пітер Друкер. Центром ідей його про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність та про менеджера як про професію. В 1954 році Пітер Друкер у книзі «Практика менеджмента» запропонував концепцію «Управління за цілями» (management by objectives, MBO) [2]. Відповідно до цієї концепції, організація буде діяти ефективніше, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний їх рівень сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі, разом узяті, повинні бути скоординованими між собою та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей організації. При цьому складність системи контролю та самоконтролю повинна знаходитися в межах, необхідних для досягнення цілей організації, контроль не повинен бути самоціллю [3].

В 1962 році Альфред Чандлер у книзі «Стратегія і структура: глави з історії американських промислових підприємств», ґрунтуючись на фактичних даних про результати діяльності великих корпорацій дійшов висновку, який став основою стратегічного управління: «Структура визначається стратегією» (Structure follows Strategy). У випадку, якщо структура не відповідає стратегії, тоді підприємство діє неефективно [4].

Надалі в своїй праці «Стратегічне управління» І. Ансофф визначає діяльність зі стратегічного управління як таку, що пов'язана з постановкою цілей і задач організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають їй внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати вимоги зовнішнього середовища. В своїх працях І. Ансофф велику увагу приділяв процедурі стратегічного управління, виділяючи в основу поняття «стратегія» і розглядаючи технологію стратегічного управління в якості замкненої, неперервної процедури прийняття й реалізації стратегічних рішень [2].



За Дж. Хіггінсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [4]. Автор вказує на обов'язковість урахування зв'язку підприємства з оточенням і реалізацію адекватних дій підприємства відносно оточення.

Дж. Пірс і Р. Робінсон також визначають стратегічне управління як «набір рішень і дій з формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [5]. Дослідники в цьому випадку визначають необхідність формування й реалізації певного плану дій у вигляді стратегії для отримання певних переваг у конкурентному середовищі.

Д. Хассі вважає, що стратегічне управління «можна розглядати як повніший спосіб управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки і прийняття рішень, але й соціальний розвиток, упровадження й відповідність стратегії організаційній структурі й клімату» [2]. Зважаючи на таке формулювання, підприємству слід враховувати не тільки економічні умови середовища, але й супутні їм соціальні фактори, що, в свою чергу, здійснюють вплив на формування організаційної культури.

Існує достатня кількість позицій і точок зору щодо визначення суті й змісту процесу здійснення стратегічного управління.

М. Мескон та ін. [8] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації й контролю реалізації стратегічного плану; оцінювання стратегії.

Запропонована науковцями Шершньовою і С. Оборською [9] концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу і процес стратегічного управління здійснюється на основі й у взаємозв'язку з обраною політикою підприємства.

Найважливішими елементами стратегічного управління є цілі і критерії їх досягнення. Для досягнення поставлених цілей розробляються заходи, оцінюються необхідні ресурси і терміни реалізації. Крім того, кожен захід оцінюється за внеском (ефектом), який він вносить для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування є елементом стратегічного управління. В даний час кожне підприємство, розробляючи власні стратегічні плани розвитку, зобов'язане враховувати особливості і перспективи розвитку ринку в майбутньому [10].

На сьогоднішній день в процесі стратегічного управління необхідно розв'язувати такі задачі:

- збір і аналіз даних про поточний стан підприємства, про основних і потенційних конкурентів, про потреби покупців, а також прогнозування зміни цих даних у перспективі;

- визначення можливих напрямків розвитку та вибір оптимального (раціонального) напрямку;

- формування узагальненої (генеральної) стратегії розвитку, яка б в найбільшій мірі узгоджувалася з локальними стратегіями підрозділів підприємства (якщо розглядається, наприклад, транснаціональна компанія і т.п.);
- координація програм розвитку всіх структурних підрозділів підприємства, узгодження спільної програми розвитку;
- створення необхідної організаційної структури;
- інвестування програми розвитку;
- розподіл обов'язків і делегування повноважень;
- оптимальний (раціональний) розподіл ресурсів;
- контроль виконання програм, визначення показників, за допомогою яких буде проводитися оцінка реалізації обраної стратегії розвитку [10].

Головною метою сучасного стратегічного управління є створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б змогу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства. Окрім того, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати функціональні та корпоративну стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих соціальних та економічних результатів.

Завданням стратегічного управління є забезпечення певної взаємодії підприємства з середовищем, яка б дозволила підтримувати потенціал організації на необхідному для досягнення цілей рівні, даючи організації можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Необхідно визначити основні особливості стратегічного управління організації в сучасних ринкових умовах:

- для того, щоб успішно здійснювати свою діяльність, організація повинна мати чітку спрямованість, конкретну стратегію, яка буде визначати систему управління організацією;
- ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від того, які стратегічні цілі були досягнуті;
- стратегія повинна постійно змінюватися, відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі; – стратегія організації повинна мати власну унікальність [29].

У зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, стратегічне управління має бути гнучким і адаптивним. Це зумовило появу ряду управлінських моделей стратегічного управління.

З-поміж інформаційних систем, що здатні істотно покращити ефективність стратегічного управління, можна виділити: ВРМ-системи, які також називають Системи управління ефективністю підприємства; (ЕРМ) або Системи управління ефективністю корпорацій; (СРМ) - корпоративні інформаційні систем, які автоматизують процеси управління компанією та ефективністю бізнесу. Такі системи управління бізнес-процесами дозволяють компаніям бути гнучкими і швидко реагувати на події під впливом навколишнього бізнес-середовища [14].

На сьогоднішній день підприємствам доводиться функціонувати на ринку з високою нестабільністю. Ця нестабільність, в свою чергу, призводить до прийняття рішення в умовах ризику. Керівник не може повністю усунути ризики,

тому дуже важливо їх враховувати при розробці стратегічних рішень. Основне управлінське завдання полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Ризик та невизначеність відіграють важливу роль у діяльності підприємств, вміщуючи в собі протиріччя між реальним і запланованим. Усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Але слід зазначити, що невизначеність не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного вирішення управлінських завдань, ініціативності та творчого пошуку [17].

Під терміном «невизначеність» мається на увазі така ситуація, за якої прийняття управлінських рішень відбувається в умовах недостатньої інформованості про зовнішні і внутрішні фактори макросередовища. У такій ситуації, приймаючи рішення про стратегію розвитку підприємства, виникають труднощі із прогнозуванням можливих змін.

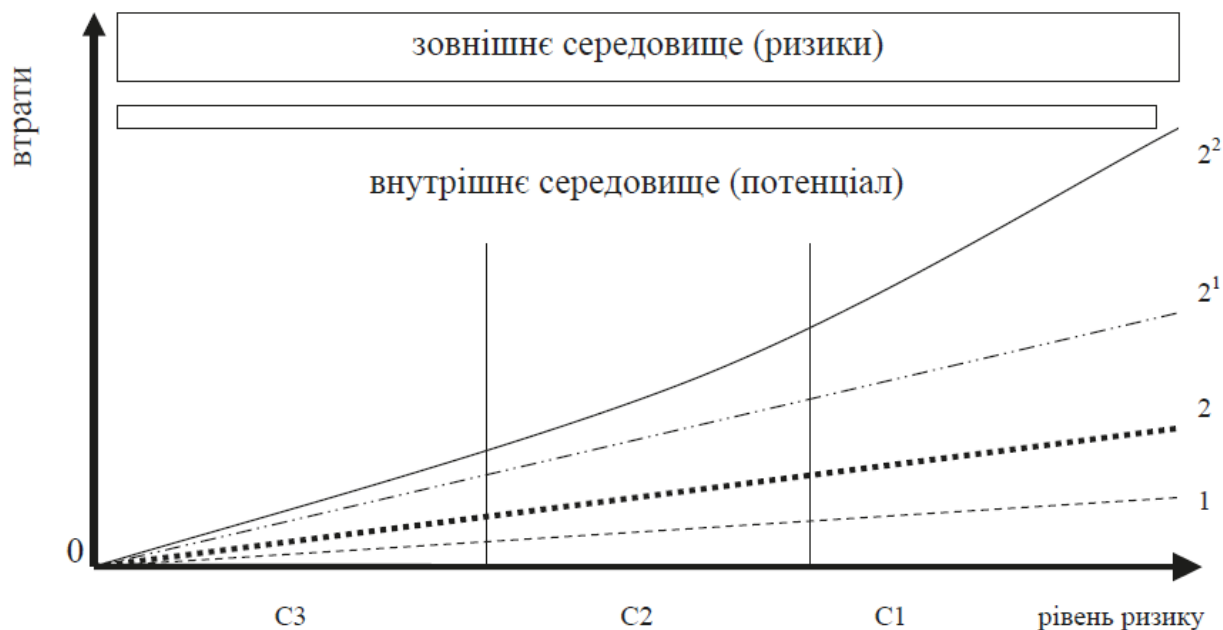
Британський економіст Д. Шеннон дає наступне визначення ризику в зв'язку з необхідністю оцінки бізнесу: «Ризик – це рівень невпевненості (або невизначеності), пов'язаний із отриманням очікуваних майбутніх доходів» [18].

«Ефективна реалізація всіх функцій на належному рівні мало реальна без продуманого і всеосяжного планування. Потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації було введено стратегічне управління. Для цього в першу чергу необхідно організувати стратегічне планування» [12].

Формування стратегії підприємства є підсумковим результатом проведення цілого комплексу заходів стратегічного аналізу, що включає оцінку основних впливів зовнішнього середовища на поточне та майбутнє становище підприємства, аналіз потенційних можливостей підприємства, оцінку його положення в певному сегменті ринку, прогноз зміни ринкової кон'юнктури і визначення специфічного впливу даних факторів на здійснення формування стратегії. При цьому формування стратегії має розглядатися як окрема проблема, пов'язана з функціонуванням всієї системи управління підприємством, оскільки від її обґрунтованості та адекватності залежить ефективність діяльності підприємства і його перспективи на ринку.

Залежно від ступеня впливу зовнішнього середовища фірма може знаходитися в трьох основних економічних ситуаціях за ознакою (рівню) їх економічної стійкості.

«Діяльність підприємств умовно можна охарактеризувати ступенем відповідності або невідповідності зовнішнього середовища ризиків і внутрішнього середовища підприємства. Коли зовнішнє середовище стабільне, не пов'язане з впливом великої кількості негативних факторів ризику, то втрати або витрати у внутрішньому середовищі практично відсутні або перебувають у межах допустимої похибки» [13]. Робота фірми в цих умовах характеризується стабільністю виробничої і соціальної ситуації, високим рівнем використання потенціалу фірми, мінімальними додатковими витратами виробництва при створенні кінцевої продукції, економічною стійкістю (С3) (рис. 1.1).



Умовні позначення:

1 – рівень витрат від внутрішніх ризиків; 2 – рівень витрат від зовнішніх ризиків;  $2^1$  – рівень витрат від зовнішніх ризиків, з урахуванням внутрішніх ризиків підприємства;  $2^2$  – рівень витрат від зовнішніх і внутрішніх ризиків з урахуванням галузевих і територіальних особливостей діяльності

Рисунок 1.1 – Основні ситуації функціонування економічних систем в умовах невизначеності і ризику [11]

«По мірі посилення впливу негативних чинників ризику зовнішнього середовища фірма виходить з нормальних умов свого функціонування, при цьому створюються передумови для утворення в економічній системі істотних додаткових витрат. Така ситуація для фірми є ситуацією середньої економічної стійкості (C2). Її межі характеризуються урівноваженням зростання додаткових витрат, величиною прибутку, отриманого фірмою від реалізації своєї кінцевої продукції» [14]. Ситуація (C2) є ситуацією середньої економічної стійкості підприємства.

«Подальший істотний вплив негативних чинників ризику зовнішнього середовища призводить до нестабільності виробничої і соціальної ситуацій, появи в системі великої кількості збоїв і відмов, низького рівня або неможливості використання потенціалу фірми, а також до відсутності можливості забезпечити стабільні параметри діяльності через систему контрактів, різкого зростання додаткових витрат, які вже не компенсуються додатковим прибутком від реалізації продукції і, як підсумок, призводять до збитків (C3)» [13]. Ця ситуація для фірми є кризовою, і, в кінцевому підсумку, призводить до банкрутства.

Таким чином, перебуваючи в одній з цих ситуацій підприємствам регіонального галузевого комплексу необхідно розробляти механізми щодо оптимізації параметрів діяльності для приведення внутрішнього середовища підприємства у відповідність з зовнішньою ситуацією, що склалася в умовах ринкової економіки. Таким механізмом має бути система стратегічного управління розвитком підприємств.

Інструментом управління процесом змін з метою сталого розвитку пропонується використовувати систему стратегічного управління розвитком компанії. В системі управління сучасних підприємств можна виділити дві основні складові: операційну, спрямовану на максимізацію поточної діяльності, і довгострокову (проектну), що забезпечує сталий розвиток організації в перспективі. Спроби об'єднати і врахувати ці дві складові в рамках єдиної моделі часто призводять до значних складнощів практичної реалізації і розривів в єдиному процесі управління; виникають перекоси і зміщення фокусу уваги на операційну складову. Стратегічне управління розвитком компанії має цільовий характер, тобто передбачає розробку і досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужним засобом підвищення ефективності діяльності компанії в довгостроковій перспективі, її координації та контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. «Стратегічні цілі розвитку підприємства є описані у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічної позиції, що дозволяють направляти діяльність підприємства в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати» [5].

1. Формування альтернативних варіантів досягнення стратегічної мети. Відбувається розробка різних шляхів з урахуванням сценарного планування. Кожен альтернативний варіант повинен містити організаційно-економічний механізм досягнення головної мети, на підставі якого, з одного боку, визначається прогнозна динаміка результуючих показників економічного розвитку підприємства, а з іншого – розробляється система критеріїв прийняття рішень в рамках обраної стратегії.

2. Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку підприємства. При виборі оптимальної стратегії з набору порівнянних стратегій необхідно здійснювати оцінку:

а) можливості реалізації стратегії, тобто перевірки кожного з обмежень (технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру);

б) ризику стратегії;

в) порівняльної ефективності стратегії, тобто перевагу стратегії в порівнянні з іншими. Для вибору стратегії можливо використовувати інтегральний індекс ефективності стратегії (формула 1.1)

$$J = \sum_{j=1}^m i_j * \gamma_j \quad (1.1)$$

де  $i_j$  – індивідуальний індекс  $j$ -го параметра;

$\lambda_j$  – ваговий коефіцієнт  $i_j$ ;

$m$  – кількість параметрів, що характеризують стратегію.

Індивідуальний індекс  $j$ -го параметра обчислюється за такою формулою:

$$i_j = P_{jp} / P_j \quad (1.2)$$

де  $P_{jр}$ ,  $P_j$  – значення  $j$ -го параметра на даному підприємстві і середньогалузеве відповідно.

«Інтегральний індекс ефективності стратегії використовується як критерій для відбору варіанта стратегії підприємства, що має найбільш високі значення даного показника» [6]. При цьому застосовується наступна процедура:

- по кожному варіанту стратегії розраховуються індивідуальні та інтегральний індекси інноваційної активності (на основі прогнозних оцінок);
- всі варіанти стратегій ранжуються в порядку убутання номінальних значень інтегрального індексу;
- методами колективної експертизи встановлюється середня ймовірність реалізації кожного варіанту стратегії;
- визначаються значення інтегрального індексу для кожного варіанта з урахуванням ймовірності його реалізації.

3. Розробка сукупності критеріїв прийняття перспективних і оперативних фінансово-економічних рішень. Виходячи з цілей управління, формуються критерії прийняття рішення для кожної групи показників. В якості таких критеріїв можуть виступати, наприклад, планові економічні показники і процедури взаємодії з покупцями і постачальниками, методи прийняття управлінських рішень, методи конкурентної боротьби і т.д.

4. Розробка сукупності критеріїв прийняття інноваційно-інвестиційних рішень. На даному етапі проводиться формування методики оцінки інвестиційних проектів в компанії як сукупності критеріїв.

«Здійснюється вибір інвестиційної стратегії, завданнями якої є: обґрунтування доцільності інвестиційного проекту; вибір оптимального проекту з можливих альтернатив; оцінка ефективності та забезпечення прибутковості проекту через певний період; пошук способів, засобів і резервів максимального підвищення ефективності інвестиції на основі інвестиційного аналізу» [6].

Отже, стратегічне управління буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації. Використання різних моделей стратегічного управління дасть можливість не тільки комплексно планувати розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

Ситуація невизначеності збільшує ймовірність невдачі стратегії підприємства, ускладнює розрахунок витрат і виявлення ризиків, пов'язаних зі стратегічними напрямками розвитку підприємства. Керівники підприємств повинні встановити або оновити зв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем для того, щоб отримати необхідну інформацію і використовувати її для ідентифікації стратегічних ризиків. Таким чином, ситуація невизначеності трансформується в ситуацію ризику, яка, з точки зору усталених інформаційних каналів, буде більш прийнятною для пошуку стратегічних рішень [18].

Маловичко С. В. [20] пропонує концептуальну модель визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства. Відповідно до ієрархії рівнів управління, стратегія управління електронною торгівлею підприємства визначається за умови узгодження та можливості реалізації відповідних цілей. Цілегенез на стадії формування стратегії управління електронною торгівлею

підприємства передбачає дослідження підприємства як множини елементів у сукупності характеристик і взаємозв'язків [20].

Головна ціль стратегічного рівня полягає у здійсненні підпорядкування стратегії управління електронною торгівлею підприємства генеральній конкурентній стратегії, на тактичному – реалізація функціональних стратегій, а на оперативному – забезпечення результативності поточної діяльності підприємства у галузі. Тобто відбувається процес узгодження корпоративної стратегії, стратегії бізнес-рівня та функціональних стратегій, що є традиційним для підприємств електронної торгівлі в сучасних умовах [20].

Для визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства сформульовано концептуальні підходи, а саме: системний, комплексний, логічний, логістичний, маркетинговий, динамічний, структурний, цільовий та процесний [20].

Системний підхід наголошує на взаємозв'язку і взаємообумовленості структурних елементів концептуальної моделі та передбачає здійснення їх розгляду як складної системи з урахуванням факторів оточення підприємства, що здійснюють вплив на вибір стратегії управління електронною торгівлею [20].

Комплексний підхід ураховує різнобічні аспекти під час визначення стратегії управління електронною торгівлею та поєднує структурні елементи концептуальної моделі, виходячи з того, що жоден із них не може реалізовуватися ізольовано.

Логічний підхід проявляється в тому, що процес формування стратегії управління електронною торгівлею підприємства відбувається з урахуванням загальної мети ринкової діяльності підприємства, а також зіставлення напрямів його розвитку за умови наявності необхідних для цього ресурсів. Характерною особливістю логістичного та маркетингового підходів є врахування під час вибору стратегії управління електронною торгівлею споживчих потреб, що дає змогу оптимізувати діяльність підприємства [20].

Динамічний підхід дає можливість визначити стратегію управління електронною торгівлею, ґрунтуючись на результатах зіставлення певних показників діяльності підприємства у відповідний проміжок часу, та вивченні їх динаміки.

Структурний підхід визначає основні елементи, що є підґрунтям для ідентифікації стратегії управління електронною торгівлею підприємства.

Цільовий підхід забезпечує єдність та узгодження цілей і задач трьох рівнів управління підприємства, а також часових періодів різної тривалості під час визначення стратегії управління електронною торгівлею.

Процесний підхід передбачає виконання певних бізнес-процесів для визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства, завдяки чому досягаються суттєві покращання ключових показників діяльності підприємства [20].



Рисунок 1.2 – Принципи визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства [20]

Визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства відбувається у два етапи, де другий етап є компонуванням результатів першого (рис. 1.3).

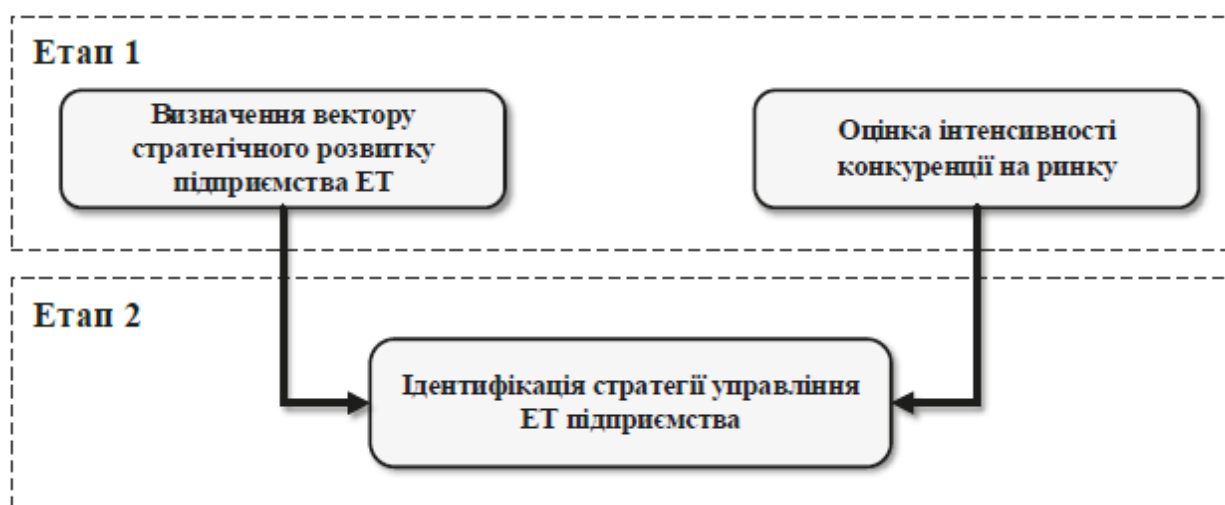


Рисунок 1.3 – Логіка визначення стратегії управління електронною торгівлею (ЕТ) підприємства [20]

В основу двоетапної схеми визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства покладено механізм формування стратегії, який відображає взаємодію трьох підсистем, а саме: підсистеми визначення вектору стратегічного розвитку підприємства, підсистеми оцінки інтенсивності конкуренції на ринку, підсистеми візуалізації й аналізу, від злагодженості та гармонійності комунікації яких залежить швидкість та адекватність визначення стратегії управління.

На основі дослідження наукових вітчизняних та зарубіжних джерел встановлено, що стратегічне управління організацією – це концепція виживання



розвитку організації в певних умовах, на базі якої дається конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому, в якому оточенні воно має функціонувати, яку частку і стратегію займати на ринку, які мати конкурентні переваги і які зміни повинні бути здійснені в організації. Крім того, ця концепція повинна бути заснована на чітко сформульованих цілях, визначених можливостях не тільки самої організації, а й зарубіжного ринку, виявлених можливих ризиках і ймовірності досягнення успіху. Всі ці фактори визначаються завдяки оціночному механізму, який повинен задовольнити всі потреби стратегії [28].

## 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Оцінка ефективності стратегії управління організацією – завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що заважає або допомагає організації прийти до бажаних результатів, вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, чи вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок було припущено і що вплинуло на кінцевий результат.

На сьогодні, немає єдиної універсальної системи оцінювання стратегічного управління організацією. Багато праць сучасних науковців і дослідників, що конкретизують та актуалізують підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління у сучасних умовах загалом та в у вітчизняній економіці зокрема:

І. Білецька [21] використовує галузевий підхід до оцінювання ефективності та аналізує її в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічну ефективність запропоновано оцінювати за допомогою розробленої економіко-математичної моделі, а соціальна ефективність визначена як доволі суб'єктивна.

На думку О. Ремеслової [22], ефективність визначається шляхом експертної оцінки та лягає в основу визначення загального рівня стратегічного управління підприємством.

Р. Завадяк та Я. Завадяк [23] вважають, що оцінка ефективності зводиться до оцінки бар'єрів ефективності, які впливають на її рівень.

І. А. Ігнатєва [24] пропонує оцінювати ефективність стратегічного управління підприємством різними інструментами відповідно до стадії життєвого циклу підприємства.

С. Побігун [25], де зібрані різні підходи до трактування суті та особливостей оцінки ефективності стратегічного управління підприємством.

Математична модель оцінки ефективності стратегічного управління розроблена групою авторів у складі А. Азарової, М. Кукурудзи, К. Івчука, О. Новіцької [26]. Вона дозволяє на базі математичного апарату нечітких множин враховувати економічні суб'єкти з різними типами оцінювальних параметрів.

Результати порівняння різних підходів, методів та моделей оцінки ефективності стратегічного управління підприємством, дозволили А. В. Круглянку [26] сформулювати головні тези оцінки ефективності стратегічного управління:

- ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати на етапі реалізації стратегій, але з врахуванням впливу чинників етапу розробки стратегій (особливо при формулюванні цілей, при генеруванні стратегічних альтернатив та при виборі конкретної стратегії);

- ефективність стратегічного управління підприємством необхідно оцінювати як «внутрішню» (на основі власного стратегічного потенціалу) та

«зовнішню» (на основі рівня конкурентоспроможності підприємства, зумовленої ступенем успішності реалізації стратегій), так і комплексно (як матричний добуток «внутрішньої» та «зовнішньої» ефективності);

- ефективність стратегічного управління необхідно вимірювати за допомогою конкретних параметрів з обов'язковим використанням математичних моделей, які б дозволяли оцінювачу самостійно обирати та, за потреби, коригувати оцінювальні параметри;

- для забезпечення своєчасності та гнучкості оцінювання ефективності стратегічного управління на підприємстві доцільно створити автоматизовану базу даних оцінювальних параметрів із застосуванням відповідного програмного забезпечення (як спеціально створеного, так і стандартного, наприклад, пакету програм MS Office) та підтримувати її актуальність [26].

Побудова системи оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством за умови врахування зазначених рекомендацій відкриває для оцінювачів простір гнучкості та адаптивності такої системи за ключовими для підприємства параметрами як його внутрішнього середовища (вид економічної діяльності, масштаби господарювання, етап життєвого циклу підприємства тощо), так і зовнішнього оточення (рівень конкурентоспроможності, вплив чинників споживача, постачальника, партнера, економічних умов тощо). Застосування пропонованих рекомендацій також створює можливості для побудови не лише комплексної системи оцінювання ефективності, але й її «секторальних варіацій», наприклад, оцінки «внутрішньої» чи «зовнішньої» ефективності, оцінки ефективності використання стратегічних ресурсів, оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей без врахування витрат ресурсів тощо [26].

Оцінку ефективності стратегічного управління слід робити за кількома основними показниками (рис. 2.1).

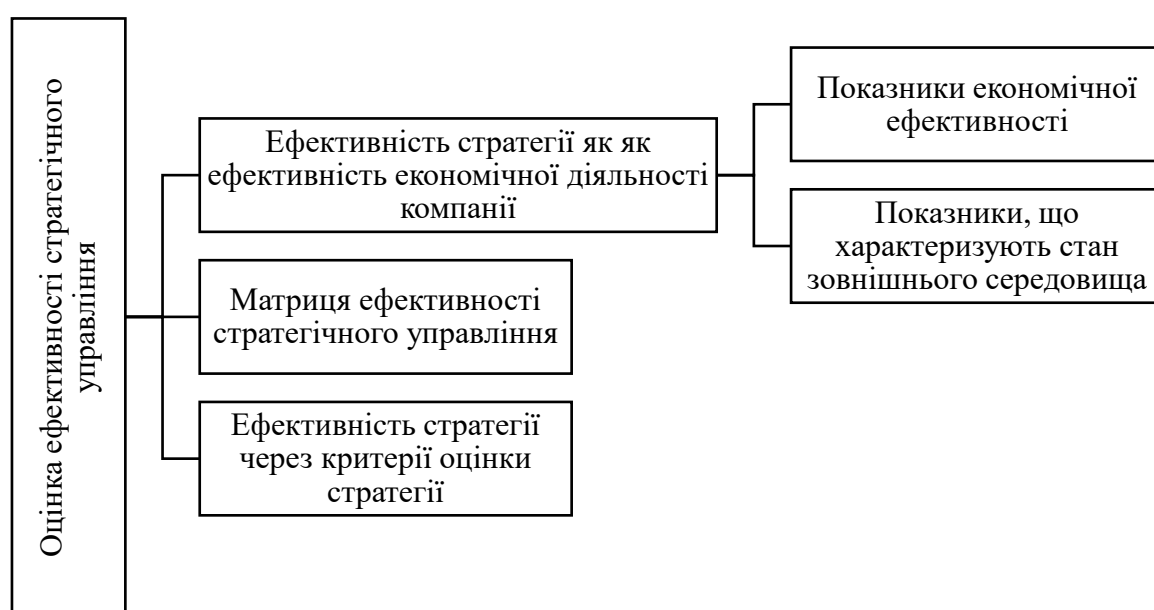


Рисунок 2.1 – Оцінка ефективності стратегічного управління

Для оцінки стратегічної орієнтації підприємства, а також комплексного аналізу позицій на ринку та перевірки вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу:

- Оцінка ефективності стратегічного управління
- Ефективність стратегії як ефективність економічної діяльності компанії
- Показники економічної ефективності
- Показники, що характеризують стан зовнішнього середовища
- Ефективність стратегії через критерії оцінки стратегії
- Матриця ефективності стратегічного управління

Використовують SPACE-аналіз. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та на даній базі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для такого аналізу використовують групи критеріїв оцінювання стратегічного стану організації: фінансова стійкість організації, її конкурентоспроможність та конкурентна позиція на ринку, привабливість та стабільність сектора (галузі), у якому вона діє.

Зазначені критерії характерні рядом показників, тому SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Він дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію. Слід зазначити, що основою методу SPACE-аналізу є апріорне моделювання на основі експертних оцінок. Доцільність використання методу експертних оцінок у даному дослідженні обґрунтовано наступним [27]:

- стратегічний аналіз в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища нерідко включає низку інтуїтивної, аналітично не підтвердженої інформації, спрямованої на розв'язання проблеми;

- використання в аналізі оцінок найкваліфікованіших у відповідній сфері спеціалістів дає певний рівень достовірності, до того ж, ця достовірність є високоюмовірною, цілком прийнятною для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, що постійно трапляються у конкурентному середовищі;

- у сучасних умовах збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень, хоча при цьому в цінності індивідуальних кваліфікованих оцінок у економічній діяльності не сумніваються.

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства:

- фінансове становище;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку підприємства його виробничі потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення

рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства.

Для оцінки якості стратегії використовують ряд параметрів:

1. узгодженість корпоративної стратегії організації з умовами та параметрами зовнішнього середовища;
2. відповідність стратегії цілям компанії;
3. узгодженість корпоративної стратегії компанії з її внутрішнім потенціалом;
4. здатність стратегії здійснитися (достовірність) за рахунок наявних в розпорядженні технологічних, трудових і фінансових ресурсів;
5. щодо прийнятності для стейкхолдерів;
6. створення переваги перед конкурентами.

Для оцінки стратегічного управління організації важливо провести аналіз показників економічної ефективності, до яких належать: рентабельність продажів, чистий прибуток компанії, собівартість реалізованої продукції, продуктивність персоналу, плинність кадрів, валовий прибуток, коефіцієнт фінансової стійкості тощо.

Для оцінки зовнішнього середовища організації використовують PEST – аналіз. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні, аналізі та оцінці впливу факторів зовнішнього середовища на результати майбутньої та поточної діяльності підприємства.

Матриця ефективності стратегічного управління є простим і ефективним методом зображення положення підприємства або окремих груп товарів підприємства на ринку. Матриця портфельного аналізу Бостонської консультативної групи (БКГ), одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Матриця будується на умові: чим більша частка підрозділу на ринку, тим нижче питомі витрати і вище прибуток в результаті відносної економії від обсягів виробництва.

У свою чергу представники Нортумбрійського Університету (Ньюкасл, Великобританія) Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон пропонують оцінювати ефективність стратегії по оцінним критеріям стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);
- критерій прийнятності «зацікавлених сторін»;
- критерій конкурентної переваги [28].

У цієї методики варто відзначити, що критерій ТЕО безумовно є необхідним, але достовірні результати його оцінки можна буде отримати тільки після початку реалізації стратегії, оцінюючи і порівнюючи досяжність техніко-економічних показників. Також варто враховувати, що критерій прийнятності «зацікавлених сторін» передбачає оцінку безлічі зацікавлених сторін, число яких, у великих організаціях, близько до безкінечного і варто враховувати, що вибір і оцінка прийнятності безлічі груп і індивідів, що оточують організацію і зв'язують з ним свої інтереси буде трудомістким і тривалим процесом. Відповідно оцінка ефективності стратегії всіх організацій по цій методиці буде складно здійсненою [28].

Для оцінки ефективності системи управління доцільно розрахувати такі показники як коефіцієнт ефективності системного управління, коефіцієнт прибутковості, коефіцієнт інтенсифікації та коефіцієнт стимулювання.

Таблиця 2.1 – Оцінка ефективності системи управління

Показник	Формула розрахунку	Кількісна характеристика	Якісна характеристика
1. Коефіцієнт ефективності системного управління	$\Delta \text{ПП} / \Delta \text{В}$ (2.1)	= 1	Нейтральна система управління
		> 1	Ефективна система управління
		< 1	Неефективна система управління
2. Коефіцієнт прибутковості	$\Delta \text{З} / \Delta \text{Пр}$ (2.2)	= 1	Нейтральне
		> 1	Збиткове
		< 1	Прибуткове
3. Коефіцієнт інтенсифікації	$\Delta \text{З} / \Delta \text{ПП}$ (2.3)	= 1	Нейтральне
		> 1	Інтенсивне
		< 1	Екстенсивне
4. Коефіцієнт стимулювання	$\Delta \text{Рпр} / \Delta \text{ПП}$ (2.4)	= 1	Нейтральне
		> 1	Стимулююча
		< 1	Нестимулююча

де,  $\Delta \text{ПП}$  – приріст продуктивності праці за період;

$\Delta \text{В}$  – приріст витрат обігу у розрахунку на 1 працівника;

$\Delta \text{ВД}$  – приріст ВД;

$\Delta \text{Т}$  – приріст товарообороту;

$\Delta \text{З}$  – приріст середньої заробітної плати;

$\Delta \text{Пр}$  – приріст прибутку (від реалізації);

$\Delta \text{Рпр}$  – приріст премій.

По результатах розрахунків слід охарактеризувати одержані оцінки ефективності системи управління підприємства та проблеми, що обумовили негативні тенденції в ефективності управління.

Для поточної оцінки ефективності функціонування маркетингового ризик-менеджменту ( $E_{\text{рм}}$ ) підприємства можна застосовувати такі показники як товарообіг (Т), прибуток (П), відношення товарообігу та прибутку до поточних ресурсів (Р) або витрат (В) (2.5 – 2.6).

$$E_{\text{рм}} = \text{Т} / \text{Р} = \text{Т} / \text{В} \quad (2.5)$$

$$E_{\text{рм}} = \text{П} / \text{Р} = \text{П} / \text{В} \quad (2.6)$$

Для оцінки функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати жорстко детерміновані факторні моделі, які дозволяють ідентифікувати та надати порівняльну характеристику основним факторам впливу на зміни ефективності функціонування ризик-менеджменту, наприклад наступна (2.7):

$$E_{pm} = \Pi_{\text{ч}} / T * T / Б * Б / ВК * ВК / В \quad (2.7)$$

де  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства;

$Б$  – підсумок балансу;

$ВК$  – власний капітал

В даному випадку ефективність функціонування ризик-менеджменту визначаються наступними факторами:

- рентабельністю господарської діяльності ( $\Pi_{\text{ч}} / T$ );
- коефіцієнта загального обертання капіталу ( $T / Б$ );
- коефіцієнт фінансової залежності ( $Б / ВК$ );

Для оцінки ефективності функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати якісні показники, розрахувати темп економічного зростання ( $T_z$ ) за формулою (2.4):

$$T_z = \sqrt[5]{T_{nn} * T_{ооа} * T_{фв} * T_{вв} * T_p} \quad (2.8)$$

де  $T_{nn}$  – темп збільшення (зменшення) продуктивності праці;

$T_{ооа}$  – темп збільшення (зменшення) швидкості обертання оборотного капіталу, кількість обертів;

$T_{фв}$  – темп збільшення (зменшення) фондвідачі;

$T_{вв}$  – темп збільшення (зменшення) витратвідачі (товарообіг на одну гривню поточних витрат);

$T_p$  – темп збільшення (зменшення) рентабельності.

Для характеристики ефективності використання оборотних засобів використовується коефіцієнт обертання ( $K_o$ ), який визначається за формулою (2.9):

$$K_o = \frac{P}{C} \quad (2.9)$$

де  $P$  - обсяг реалізованої продукції (грн);

$C$  - середні залишки оборотних засобів (грн).

Фондовіддача основних фондів - визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів (2.10):

$$ФВ = \frac{ОР}{ОЗ} \quad (2.10)$$

де  $ФВ$  - фондвідача;

$ОР$  - обсяг виготовленої продукції, шт.;

$ОЗ$  - середньорічна вартість основних фондів, грн.

### **3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА» зареєстровано 24.06.2010, розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. Засновник ТЕМАНІЯ ЕНТЕРПРАЙЗИЗ ЛТД (з 12.07.2021 р.). ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здійснює свою діяльність як продавець власних товарів на ринку онлайн-продажів і на ринку послуг (надає послуги супроводження онлайн-продажів для інших продавців).

Станом на сьогодні займає 33 місце серед 100 найбільших приватних компаній. Основний вид діяльності – «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах» (за КВЕД 47.19). Згідно установчих документів зареєстровано наступні види діяльності:

- 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

- 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

- 73.11 Рекламні агентства

- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів

- 63.12 Веб-портали

- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

- 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах

- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

- 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

- 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

З січня 2021 року Нацбанк дозволив Rozetka надавати платіжні послуги. Національний банк зареєстрував нового оператора послуг платіжної інфраструктури – ТОВ «УАПРОМ». Зазначається, що «УАПРОМ» надаватиме



послуги з технологічного супроводу переказу коштів з використанням платіжних карток, систем дистанційного банківського обслуговування (інтернет-банкінг), обслуговуватиме операції з електронними грошима, а також надаватиме супутні послуги інформаційного та технологічного характеру.

«РОЗЕТКА.УА» є власником біля 840 об'єктів інтелектуальної власності [30]

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» застосовує проектне управління, приклад наведено на рис. 3.1

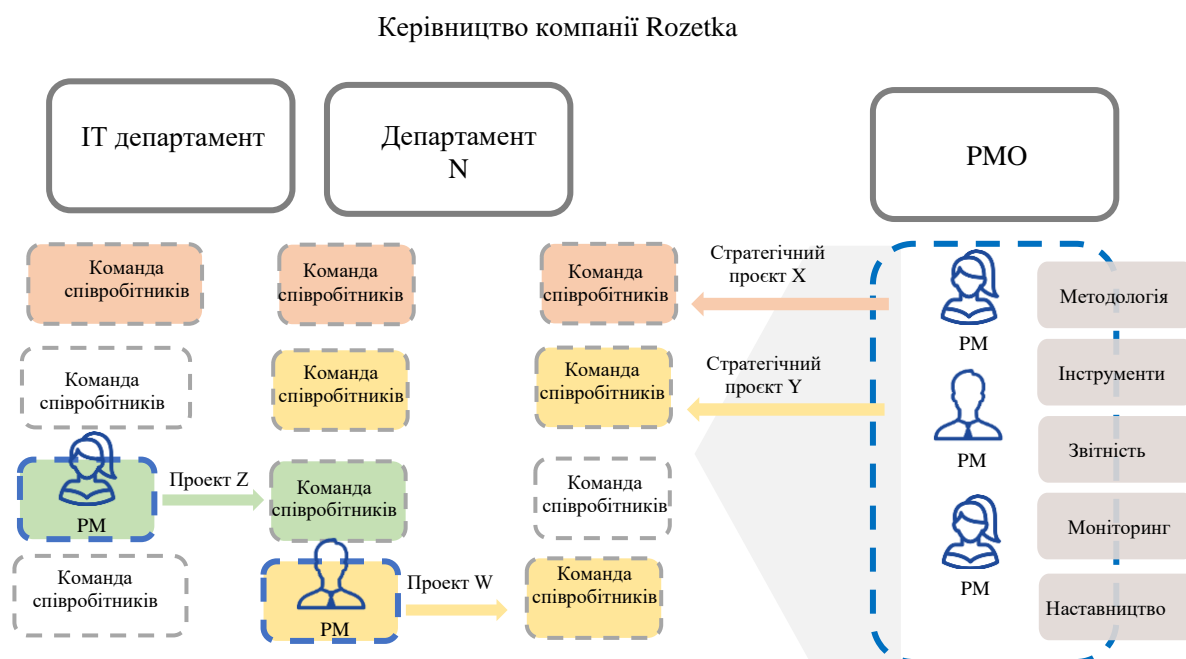


Рисунок 3.1 – Система проектного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

На рівні уваги ТОП-менеджменту залишаються лише «цінні» проекти або ті, де потрібно посилити контроль. Більше підтримується бізнесом, оскільки також є контроль і відповідальність за проекти на стороні бізнесу.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є власником інтернет-крамниці Rozetka.ua, яка на сьогоднішній день є найбільш популярним онлайн-магазином електроніки і побутової техніки в Україні. Сайт Rozetka – четвертий за популярністю в Україні. Конкуренти-ритейлери далеко позаду. За даними аналітичної компанії Kantar, інтернет-магазин «Епіцентру» на 15-му місці, маркетплейс Allo – на 23-му. Щоденна відвідуваність «Розетки» - 2,5 млн користувачів, сайт вже кілька років - у п'ятірці найпопулярніших в Україні. До купівлі тут доступно 3,9 млн. товарів, а 81% покупців повертаються. Штат налічує 5 тис. співробітників.

Це один з найбільших гравців на українському онлайн-ринку, який кілька років тому розширив кількість продаваних категорій і перетворився в маркетплейс. У середньому, Rozetka.ua відвідують понад 12 млн осіб на місяць. Щоденна аудиторія сайту перевищує аудиторію десяти найбільших торгових центрів України разом узятих.

Окрім того, компанія розширює свою фізичну присутність. Узимку 2021-го Rozetka оголосила про запуск франшизи і за перші шість місяців відкрила

15 партнерських точок. Список охочих співпрацювати довгий – у листі очікування близько 1500 людей, готових сукупно вкласти в розвиток мережі 40 млн. дол. США.

Активно розширюється мережа точок самовивозу: на початку року працює вже 105 в 42 містах України. Внутрішній штат зростає до 5,2 тис. співробітників.

Група компаній EVO на початку 2021 року зробила аналіз ринку e-commerce за 2020. За її даними, в 2020 році українці зробили покупок в інтернеті товарів і послуг на суму 107 млрд грн. Це на 41% більше, ніж в 2019-му. Незважаючи на зростання кількості операторів інтернет ритейлу, частка маркетплейсов в загальному обсязі продажів тільки зростає.

Головним трендом карантину стало стрімке зростання онлайн-покупок. Якщо до епідемії століття експерти говорили про поступовий розвиток інтернет-торгівлі, то зараз відзначають подвійне збільшення частки e-commerce в обороті всього за рік.

Мільйони покупців змушені набувати нових навичків – купувати товари в інтернеті. Багатьом довелося подолати свої страхи і за всіма товарами, в тому числі, продуктами і продукцією першої необхідності, виходити в мережу. Продукти харчування в онлайн раніше купували рідко і на великі чеки. Зараз сходити за продуктами в інтернет-магазин – стає стандартною поведінкою, на кшталт «в магазин за хлібом і молоком».

Незважаючи на ослаблення карантину і повернення оффлайн магазинів в звичне русло, у багатьох покупців звичка, що склалася за кілька місяців купувати все необхідне в онлайн, так і залишилася.

Станом на вересень 2021 року маркетплейс Rozetka займає перше місце за відвідуваннями відносно своїх конкурентів: rozetka.com.ua (38,81 млн сеансів), рис. 3.2. Повний рейтинг представлено в Додатку А.

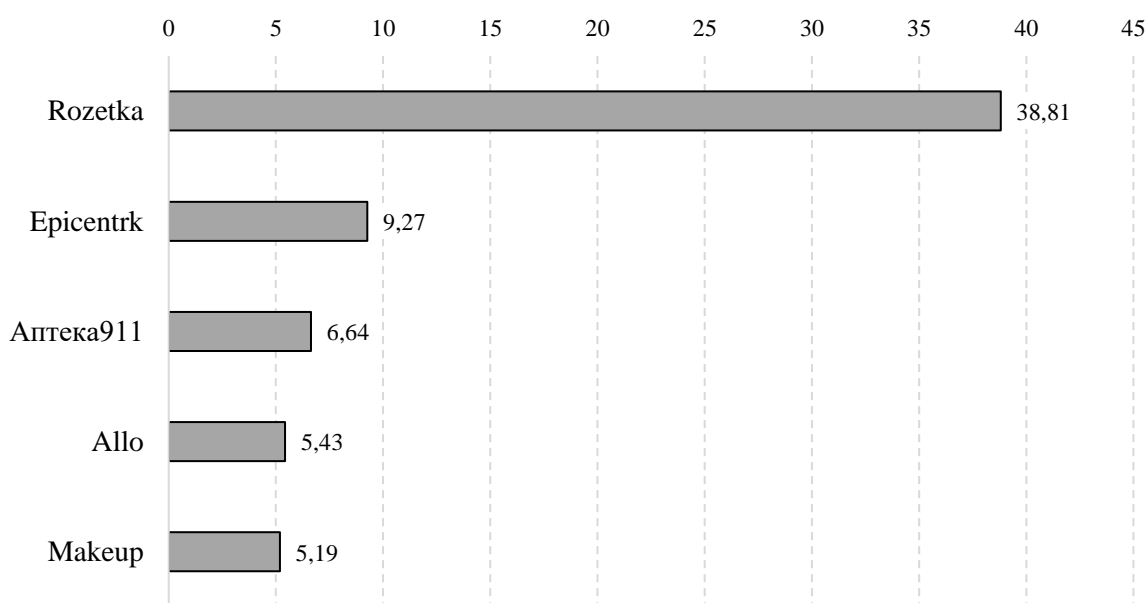


Рисунок 3.2 – Рейтинг Rozetka за показниками відвідування відносно інших конкурентів

На другому - epicentrk.ua (9,27 млн сеансів). На третьому місці «Аптека911» (6,64 млн. сеансів). Далі слідує allo.ua (5,43 млн сеансів). П'ятірку замикає makeup.com.ua (5,19 млн. відвідувань).

Групами товарів онлайн продажів ТОВ «Розетка.УА» є наступні:

- Ноутбуки та комп'ютери
- Смартфони, ТВ і електроніка
- Товари для геймерів
- Побутова техніка
- Товари для дому
- Інструменти та автотовари
- Сантехніка та ремонт
- Дача, сад і город
- Спорт і захоплення
- Одяг, взуття та прикраси
- Краса та здоров'я
- Дитячі товари
- Зоотовари
- Канцтовари та книги
- Алкогольні напої та продукти
- Товари для бізнесу та послуги
- Тури та відпочинок

Цей перелік розширюється за потребами продавців (пропозиції).

У період карантину в асортимент була введена послуга доставки продуктів харчування кур'єрами «до дверей». За два тижні березня 2020 р Розетка збільшила продажі товарів для фітнесу – на 250%, товари для творчості – на 280%, настільні ігри – на 156% і книги – на 40%. На маркетплейсі представлено до 4 млн. товарів, а сторонні продавці генерують до 25% продажів.

Сьогодні Rozetka пропонує 11 мільйонів товарів у 4500 категоріях.

Значний обсяг продажів маркетплейсу припадає на так звану «Чорну п'ятницю» (Black Friday), топ-товари представлено на рис. 3.3.

Останні п'ять років до топ-покупок на Black Friday входять товари категорій «Лампи», «Мобільні телефони», «Підгузки», «Навушники», «Пральні речовини», а також «Дитяче пюре та суміші».

Серед несподіваних товарів, які користуються популярністю у Чорну п'ятницю, в Rozetka назвали насіння прянощів та оливки – за даними ритейлера, їх масово скуповували протягом Чорної п'ятниці у 2018 році. Пандемія коронавірусу, яка розпочалася у 2020 році, також внесла свої корективи до списку популярних покупок на Чорну п'ятницю, тому крім звичних товарів в топі з'явилася категорія «Дитячі конструктори» [31].

2016	2017	2018	2019	2020
Лампи	Дитяче пюре	Дитяче пюре	Підгузки	Корм для кішок
Мобільні телефони	Підгузки	Корм для кішок	Мобільні телефони	Шампанське та ігристе вино
Підгузки	Лампи	Підгузки	Шампанське та ігристе вино	Пральні речовини
Наушники	Мобільні телефони	Мобільні телефони	Пральні речовини	Підгузки
Кабелі та адаптери	Корм для кішок	Лампи	Наушники	Наушники
Комп'ютерні миші	Оливки	Дитячі суміші	Корм для кішок	Дитячі конструктори
Ноутбуки	Пральні речовини	Шампанське та ігристе вино	Чай	Новорічні подарунки
Універсальні мобільні батареї	Наушники	Чай	Тихе вино	Кава
Пральні речовини	Універсальні мобільні батареї	Кабелі та адаптери	Віскі	Тихе вино
Віскі	Насіння прянощів	Дитячі каші	Телевізори	Зубні щітки та ірригатори

Рисунок 3.3 – Найпопулярніші категорії товарів Rozetka під час Black Friday, 2016-2020 рр. [31]

У 2017, 2019 та 2020 роках найдорожчою покупкою на Чорну п'ятницю в Rozetka виявлялися телевізори – Sony KD-65A1 за 199 999 грн, Samsung QE82Q900 за 352 499 грн та Samsung QE65Q950 за 159 999 грн відповідно.

У 2020 році кожен покупець в рамках «Чорної п'ятниці» придбав у середньому 1,59 одиниці товару, а вартість типового кошика склала 1539 грн. Для порівняння – в 2019 році це було 1,44 товари та 1783 грн, а в 2018 році – 1,26 товари та 1669 грн.

В 2021 році кількість відвідувань у перший день знижок збільшився відносно 2019 року майже в 2 рази і сягнув значення 10,5 мільйонів проти 5,6 мільйонів відвідувачів 2019 року.

Типовий покупець ритейлера Rozetka у Чорну п'ятницю це чоловік 25–34 років. Найактивніші покупці у «Чорну п'ятницю» - мешканці Києва та Київської області, Львівської області та міста Одеса, а ось мешканці Івано-Франківської, Житомирської та Чернігівської областей більш спокійно ставляться до цього розпродажу [33]

Для оцінки ефективності стратегічного управління діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» проведено оцінку ефективності системи управління за формулами (2.1) – (2.3), табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності системи управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2020 рік

Показник	2020	Кількісна характеристика	Якісна характеристика
Коефіцієнт ефективності системного управління	0,48 / 0,45	1,07 > 1	Ефективна система управління
Коефіцієнт прибутковості	1,23/3,40	0,36 < 1	Прибуткове
Коефіцієнт інтенсифікації	1,23/0,48	2,57 > 1	Інтенсивне

Дані табл. 3.1 можна дозволяють зробити висновок про ефективну систему управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за результатами 2020 року. Коефіцієнт ефективності системного управління дорівнює 1,07, що більше одиниці, а тому ідентифікується як ефективна система управління. Значення коефіцієнту прибутковості характеризує досліджуване підприємство як прибуткове; значення коефіцієнту інтенсифікації – про інтенсивний розвиток організації.

Характеристика організації з точки зору сильних і слабких сторін та можливостей і загроз представлено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Сильні сторони	Щоденна публікація відео на власному каналі YouTube; створення контенту на кожному етапі продажів; надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів; застосування e-mail маркетингу; застосування різноманітних соціальних мереж для поширення оригінального контенту.
Слабкі сторони	Значні інвестиції в розвиток контент- маркетингу та порівняно великий штат працівників підрозділу створення контенту.
Можливості	Зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; швидке поширення інформації про товари і магазин в цілому.
Загрози	Збільшення конкуренції через розвиток електронної комерції в Україні. D2C: продажі бренду кінцевому споживачу

Отже, результати SWOT-аналізу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволили окреслити такі сильні сторони організації як:

- YouTube канал ТОВ «РОЗЕТКА.УА» із щоденною публікацією контенту про огляди та тести смартфонів, телевізорів, навушників, ноутбуків, смарт-годинників та іншої електроніки; містить відео з корисними порадами-лайфхаками, пояснення про сучасні технології, а кожної п'ятниці публікується добірка найцікавіших новин зі світу інтелекtronіки. Безумовно це є сильною стороною, але нова версія україномовного каналу була створена 26 січ. 2021 р. і значно поступається аудиторії попереднього – російськомовного – каналу. Тому для збереження цієї переваги поставлено задачу розширення аудиторії каналу.

- надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів, що відповідає вимогам споживачів;

Забезпечення зазначених переваг та конкурентоспроможності потребують значних інвестицій в розвиток контент-маркетингу та порівняно великий штаб працівників підрозділу створення контенту, що є слабкою стороною організації.

Ринок e-commerce відкриває нові можливості для його учасників: зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; швидке поширення інформації про товари і магазин в цілому. Але ці можливості створюють і значну конкуренцію, що ідентифікуємо як загрозу.

На зміну форматів B2B (бізнес для бізнесу) і B2C (бізнес для споживача) приходить новий – D2C: продажі бренду кінцевому споживачу. Безпосередній виробник товару все частіше хоче спілкуватися з покупцем напряму. Деякі відомі бренди навіть відмовляються від розміщення на маркетплейсах. Наприклад, Nike вже відмовився співпрацювати з eBay і Amazon, щоб збільшити число продажів через офіційний сайт і приділити увагу «підвищенню якості обслуговування споживачів за рахунок більш прямих, особистих відносин» [33]. Таке рішення дає можливість напряму спілкуватися зі споживачем і краще розуміти, яких поліпшень потребує продукт, нести повну відповідальність за якість і сервіс. Завдяки цьому збільшується лояльність клієнтів, від якої залежить кількість і якість продажів. Крім того, відмова від посередників в ланцюжку дозволяє зменшити ціну на товар, а це особливо важливо сьогодні, коли Коронавірусна криза помітно знизила купівельну спроможність у всьому світі.

Інтернет-магазин Розетка в останні роки поступово трансформується в гібрид магазину і маркетплейса (перший закупає товари на свої гроші і продає їх на своєму сайті, другий живе з комісійного доходу від розміщення товарів інших продавців). Його оборот оцінюється в 300-400 млн у рік дол.США. За даними «Інтерфакс-Україна», у 2017 році ріст виторгу ТОВ «Розетка.УА» склав 24,5% – до 6 млрд грн, а її чистий прибуток у порівнянні з попереднім роком виріс на 9,3% – до 8,91 млн грн.

Станом на 2019 рік, Rozetka.com.ua став найпопулярнішим порталом сфери e-комерції в Україні, зайнявши першу позицію серед українських інтернет-магазинів [34]. У порівнянні зі світовими титанами ринку електронної комерції, показник конверсії інтернет-магазину Rozetka.com.ua є надзвичайно низьким, проте для України цей показник вважається нормальним і демонструє високу ефективність даної компанії.

Оцінити ефективність стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно за показниками фінансових результатів діяльності організації за 2019-2020 роки: майно підприємства, прибуток, прибутковість тощо.

Відповідно фінансової звітності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (Додатки Б та В) Протягом 2020 року майно досліджуваної організації склади 2736805 тис. грн., що більше значення попереднього періоду на 813648 тис. грн. або на 42,31 %, рис. 3.4

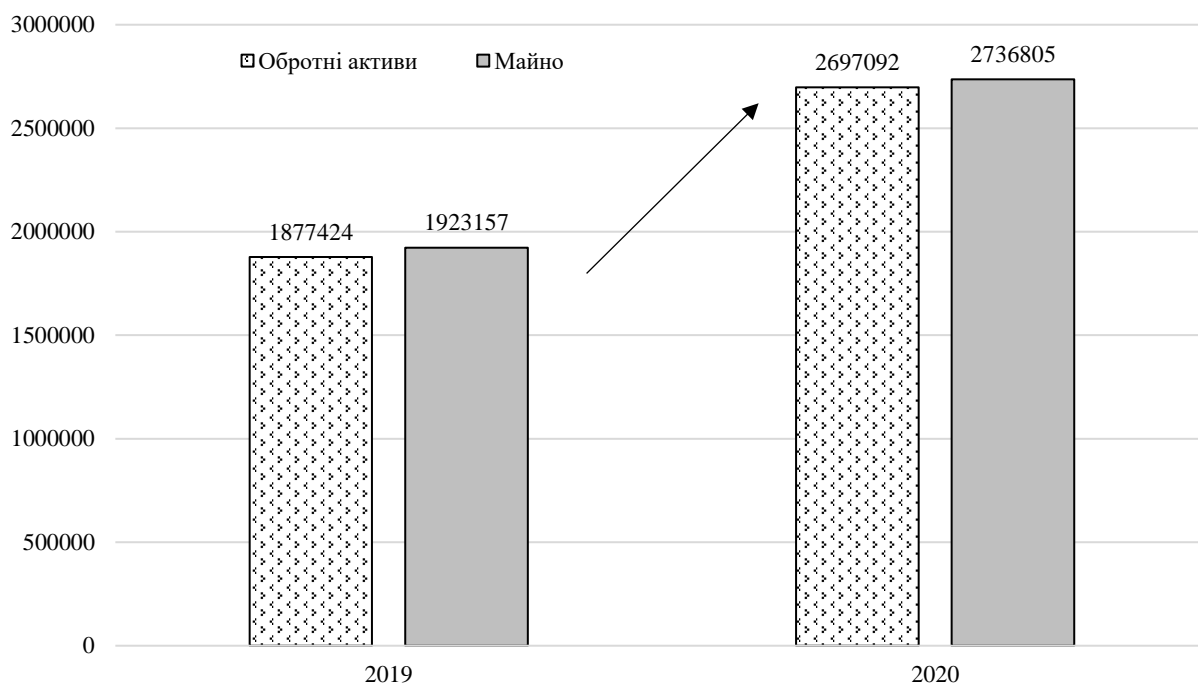


Рисунок 3.4 – Динаміка обсягів майна та оборотних активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2019-2020 рр.

В результаті дослідження визначено, що майно підприємства складається в цілому із оборотних активів: 2019 рік – 97,6% в структурі майна; 2020 рік – 98,5%. Отже, і оборотні активи значно збільшили своє значення за результатами 2020 року відносно 2019 року: + 819668 тис. грн. або +43,66 %. Здебільшого таке зростання спричинено зростанням обсягів товарів та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги:

- Товари – на 303659 тис. грн. або на 25,70 %; на кінець 2020 року має значення 1485291 тис. грн.

- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: збільшення в 2020 році відносно 2019 року становить + 410394 тис. грн. або +75,12 %, на кінець року зафіксовано значення 956711 тис. грн.

За результатами 2020 року чистий дохід від реалізації товарів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» становив 18020721 тис. грн., що більше відносно 2019 року на 5828519 тис. грн. або на 48 %, табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Формування прибутку ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення	
			тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12192202	18020721	5828519	48%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10791993	15624587	4832594	45%
Валовий: прибуток	1400209	2396134	995925	71%
Інші операційні доходи	61166	10294	-50872	-83%

Показники	2019	2020	Відхилення	
			тис. грн	%
Адміністративні витрати	53332	40365	-12967	-24%
Витрати на збут	1333202	2177487	844285	63%
Інші операційні витрати	35844	43024	7180	20%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	38997	145552	106555	273%
Інші фінансові доходи	1571	1082	-489	-31%
Фінансові витрати	7300	6199	-1101	-15%
Інші витрати	952	206	-746	-78%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	32316	140229	107913	334%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-7202	-29842	-22640	314%
Чистий фінансовий результат: прибуток	25114	110387	85273	340%

Дані табл. 3.3 дозволяють стверджувати про зростання валового прибутку на 71 % (995925 тис. грн.) відносно 2019 року, станом на кінець 2020 року його значення складає 2396134 тис. грн.

Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за результатами 2020 року складає 110387 тис. грн., що більше 2019 року більше ніж в 4 рази (на 340 % або на 85273 тис. грн.), що спричинено здебільшого зростанням обсягів продажів.

Необхідно відзначити про значне збільшення витрат підприємства на збут завдяки чому і було забезпечене збільшення обсягів продажів. В 2019 році сума витрат на збут склала 1333202 тис. грн., в 2020 році цю суму збільшено на 63 % (на 844285 тис. грн.), що становило 2177487 тис. грн.

Для оцінки ефективності управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» саме в умовах ризику доречно оцінити товарні / маркетингові ризики підприємства та управління ними. Оцінку товарного ризику доцільно проводити у відповідності до даних таблиці 3.4, де представлена фактор-карта його оцінки (фактори, що утворюють ризики; показники, по яких вони оцінюються; оціночна шкала).

Заключним етапом аудиту товарного ризику є визначення належності товарного ризику до зони ризику та визначення його рівня на основі отриманої бальної суми оцінок, табл. 3.5.



Таблиця 3.4 – Фактор-карта оцінки маркетингових / товарних ризиків ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Фактори		Показники		Оцінка товарного ризику, в балах		
				Низька (1 бал)	Середня (2 балів)	Висока (3 балів)
1		2		3	4	5
<b>Фактори безпосереднього товарного ризику</b>		Рівень якості товарів		Високий	Середній	Низький
		Якість транспортування та зберігання товарів		Наявність випадків порчі відсутня	Наявність порчі до 10 випадків за рік	Наявність порчі більше 10 випадків за рік
		Рівень реальної конкурентоспроможності товарів		Високий	Середній	Низький
		Рівень конкурентоспроможності товарного портфеля		Високий	Середній	Низький
		Рівень привабливості товарів		Високий	Середній	Низький
		Виконання зобов'язань марки (бренду)		Марка виконує зобов'язання	Марка частково виконує зобов'язання	Марка не виконує зобов'язання
		Рівень якості упаковки		Високий	Середній	Низький
		Рівень сервісної підтримки		Високий	Середній	Низький
<b>Фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику</b>	<b>Об'єктивні</b>	Політико-правовий ризик	Стан бюджету країни	Доходи перевищують витрати	Незначне перевищення витрат над доходом.	Дефіцит бюджету.
			Стабільність законодавства	Зміни відсутні	Зміни здійснюються часом від часу	Зміни здійснюються дуже часто
			Ступінь охорони сертифікаційної продукції	Інтенсивна робота органів, що займаються охороною, відсутність підробок	Не дуже інтенсивна робота органів охорони, невелика кількість підробок	Відсутність охорони, велика кількість підробок
		Економічний ризик	Купівельна здатність населення	Висока	Середня	Низька
	Рівень зайнятості населення		Висока	Середня	Низька	
	Рівень митних тарифів на імпортовані товари		Низький	Середній	Високий	

Продовження таблиці 3.4

Фактори		Показники		Оцінка товарного ризику, в балах			
<b>Фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику</b>	<b>Об'єктивні</b>	Соціально-демографічний ризик	Рівень соціальної напруженості	Низький	Середній	Високий	
			Чисельність населення	Збільшується, рівень народжуваності перевищує рівень смертності	Не змінюється, рівень народжуваності порівнюється до рівня смертності	Зменшується, рівень смертності перевищує рівень народжуваності	
		Технологічний та науково-технічний ризик	Інтенсивність інновацій	Висока	Середня	Низька	
			Технологічні можливості	Висока	Середня	Низька	
		<b>Суб'єктивні</b>	Ринковий ризик	Стан попиту	Зріст	Стабільний	Зменшується
				Частка ринку	Збільшується	Без змін	Зменшується
	Інтенсивність конкуренції			Слабка	Середня	Сильна	
	Закупівельний ризик		Кількість випадків порушень договірних зобов'язань	Відсутні	До 6 випадків за рік	Більше 6 випадків за рік	
			Імідж постачальників	Високий	Середній	Низький	
			Рівень закупівельних цін	Без змін	Збільшується до 6%	Збільшується на 6% і більше	
			Рівень тарифів на перевіз товарів	Без змін	Збільшується до 4%	Збільшується на 4% і більше	
	Збутовий ризик		Вибір цільового ринку	Ретельне проведення сегментації, правильний вибір цільового ринку	Сегментація та вибір цільового ринку оснований на інтуїції	Відсутнє проведення сегментації, цільовий ринок обрано неправильно	
			Темп росту продажів товарів	Значний зріст	Без змін	Значне зменшення	
			Рівень цін реалізації	Збільшується або зменшується до 5%	Збільшується або зменшується більше ніж на 5%	Збільшується або зменшується більше ніж на 10%	
	Інноваційний ризик		Швидкість визнання нового товару споживачами	Висока	Середня	Низька	
			Інноваційна активність	Висока активність при високому темпі росту обсягів збуту.	Висока активність при низькому темпі росту обсягів збуту.	Низька активність при зниженні темпів росту обсягів збуту.	

Таблиця 3.5 – Оцінка рівня маркетингового / товарного ризику ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Зони ризику	Межі зон ризику	ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
Безризикова зона	31 - 43 балів	
Зона допустимого ризику	44 - 53 балів	53
Зона критичного ризику	57 - 68 балів	
Зона недопустимого ризику	69 – 81 балів	
Зона катастрофичного ризику	82 – 93 балів	

З метою ефективної організації управління товарним ризиком в торговельних підприємствах необхідно забезпечити даний процес висококваліфікованими менеджерами з ризику, ефективною організацією зв'язків між ними та спеціалістами, підрозділами всього підприємства.

За даними табл. 3.4 розраховано показник товарного ризику ТОВ «РОЗЕТКА.УА», який складає 53 бали. Згідно даних таблиці 3.5 товарний ризик із кількістю балів 53 – ідентифікується як ризик зони допустимого ризику.

Результати проведених розрахунків за методикою, розглянутою в попередньому розділі (формули 2.4.-2.5) для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» представлено на рис. 3.5

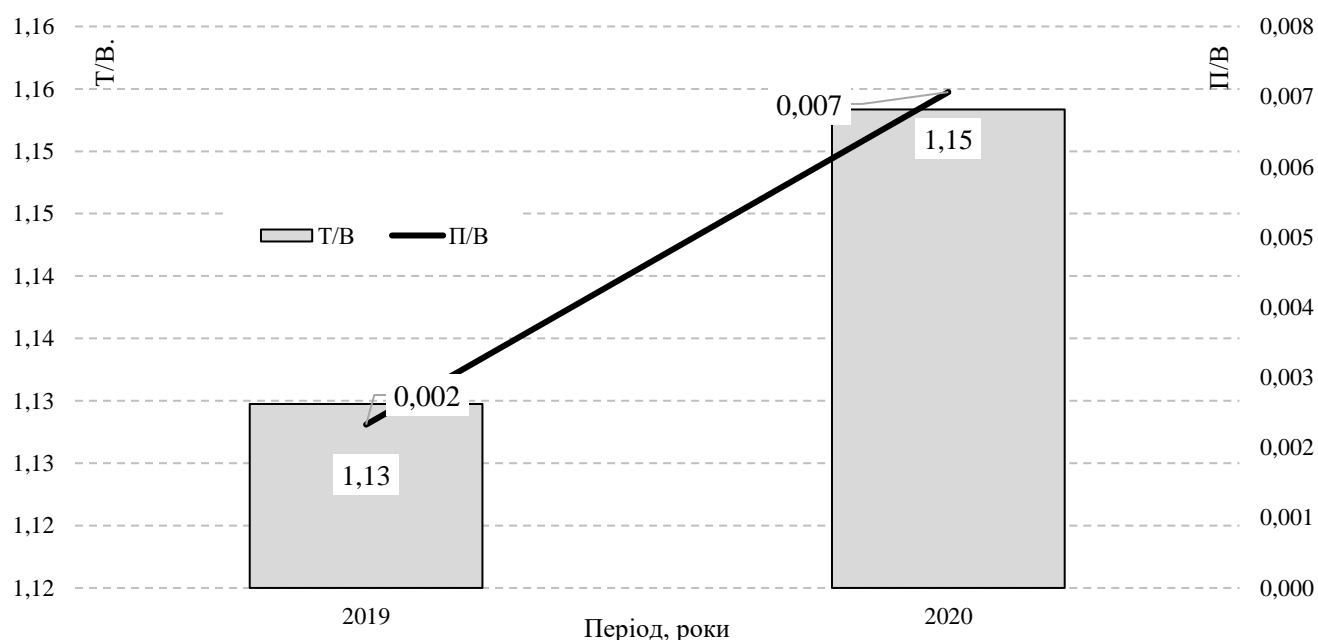


Рисунок 3.5 – Оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА», за показниками Т/В – П/В (метод 2)

Таким чином, дані рис. 3.4 свідчать, що в 2020 році значення показників ефективності управління маркетинговими ризиками збільшилося і складають: Т / В – 1,15; П / В – 0,007.

Для оцінки функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати жорстко детерміновані факторні моделі, які дозволяють ідентифікувати та надати порівняльну характеристику основним факторам впливу на зміни ефективності функціонування ризик-менеджменту, наприклад формула 2.6

Проведено розрахунки оцінки ефективності управління маркетинговому ризиками за даною методикою для ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Результати представлено в табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Результати оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2019 – 2020 рр. (метод 3)

Роки	П <sub>ч</sub> / Т	Т / Б	Б / ВК	ВК / В	Е <sub>рм</sub>
2019	0,0021	6,34	26,97	0,0066	0,233
2020	0,0061	6,58	15,18	0,0115	0,706

Дані табл. 3.5 свідчать, що найкраща оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками на досліджуваному підприємстві зафіксована в 2020 році, значення якої складає 0,706 (рис. 3.6)



Рисунок 3.6 – Оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (метод 3)

Дані рис. 3.6 свідчать про покращення ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2020 році на 0,474 відсоткових пункти.

Для оцінки ефективності функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати якісні показники, розрахувати темп економічного зростання (Т<sub>з</sub>) за формулою 2.8. Для застосування даного метода (№4) необхідно розрахувати його складові для ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Першим і основним показником торговельного підприємства є рентабельність товарообороту (реалізації продукції), яка визначається шляхом ділення прибутку торговельного підприємства на товарооборот.

Для характеристики ефективності використання оборотних засобів використовується коефіцієнт обертання ( $K_o$ ), який визначається за формулою (2.9).

Фондовіддача основних фондів - визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів (2.10).

Результати проведених розрахунків оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом 2019 – 2020 років за методом 4 представлено в табл. 3.6

Таблиця 3.6 – Результати оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2019 – 2020 роки (метод 4)

Роки	Швидкість обертання оборотних	Темп збільшення (зменшення)	Фондовіддача	Темп збільшення (зменшення)	Витратовіддача	Темп збільшення (зменшення)	Рентабельність	Темп збільшення (зменшення)	$T_{сз}$ ( $E_{рз}$ )
2019	6,49		449,87		1,13		0,73		
2020	6,68	1,03	550,00	1,22	1,15	1,02	0,88	1,2	0,39

Таким чином, отримано декілька результатів оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками досліджуваного підприємства – ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2019 – 2020 роки. Результати проведених розрахунків дозволяють стверджувати про ефективну систему управління маркетинговими ризиками та управління організацією в умовах ризику в цілому.

Частину своїх продажів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здійснює через тендерні продажі (закупівлі Prozorro та аукціони ProZorro), табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати продажів через тендерні закупівлі ТОВ «РОЗЕТКА.УА», 2018 - листопад 2021 рр. (складено автором за даними [35])

Місяць	2018	2019	2020	2021
січень	816116	1290678	1413443	552645,5
лютий	1329522	1111853	2194170	1003337
березень	78605,1	1250567	524023	772634
квітень	16195	105492,6	557790	693871,8
травень	65221	131231	390524	392929,2
червень	91974	13262	661937	679682
липень	38719	355765,5	303260	716624,1
серпень	31685	107809	225718,8	379856
вересень	25392	34617	804748	670360
жовтень	284686	122411,2	404614,3	508469,5
листопад	188623	403942,5	472965,2	673044
грудень	23396	389562,4	901316	н/д
Всього	2990134,12	5317191,24	8854508,97	7043453,16

Обсяг продажів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» через тендерні аукціони протягом 2018-2020 року має тенденцію до зростання, рис. 3.7.

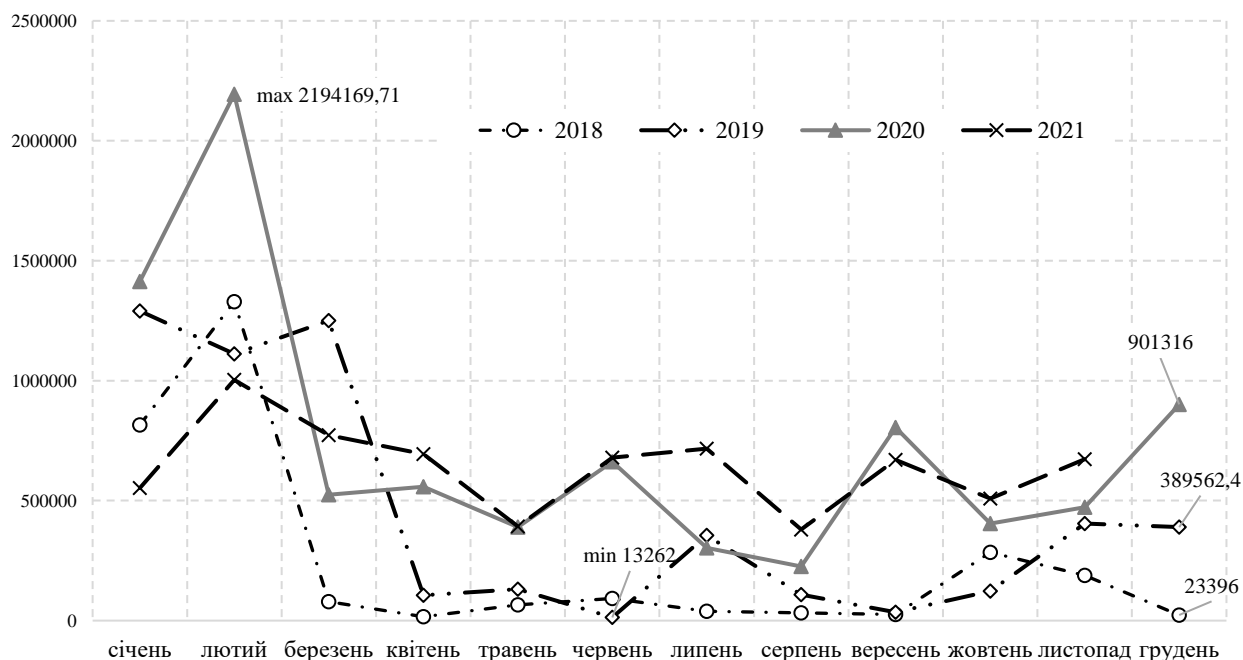


Рисунок 3.7 – Динаміка обсягів тендерних продажів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (закупівлі ProZorro та аукціони ProZorro), 2018 - листопад 2021 рр.

Протягом 2019 року обсяги продажів збільшилися на 78% і становили 5317191,24 грн.; за результатами 2020 року спостерігається зростання продажів на 67%, на кінець року обсяг продажів складає 8854508,97 грн.

Інформація про обсяги продажів через тендерні аукціони а розріз груп товарів представлена в Додатку Г, в розрізі замовників – в Додатку Д.

Результати даних додатків Г, Д дозволяють зробити висновок, що найбільша частка продажів належить групі товарів «Офісна та комп'ютерна техніка, устаткування та приладдя, крім меблів та пакетів програмного забезпечення» - більше 25 млн грн., що складає 73,2% всіх продажів через тендерні аукціони.

Щодо замовників, то виділено групу замовників категорії «А», які формують 50% всіх продажів. До цієї групи відносяться 17 замовників серед 443, що складає лише 4% від всієї кількості замовників – спостерігається принцип Парето: 4% замовників формують 50% продажів. Лідером серед них є Приватне акціонерне товариство «Акціонерна компанія «Київводоканал», обсяг замовлення якого складає 4549834,0 грн або 16,7% всіх замовлень; Управління поліції охорони в Дніпропетровській області – 9% (Додаток Д)

Про ефективність стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в умовах ризику і невизначеності свідчить готовність успішно функціонувати під час головної позапланової подія 2020 року – пандемії, внаслідок якої всі змінили звичний ритм та режим повсякденного життя. Компанія дуже швидко змінила режим роботи офісних служб на віддалений, інфраструктура ІТ при цьому майже не зажадала змін.

Пандемія дала поштовх розвитку нових сервісів для клієнтів – продаж продуктів харчування на сайті та благодійні акції Життєлюб, Червоний Хрест. Також перевагою став насичений ринок технічних фахівців, що сприяло збільшенню ІТ-служби більш ніж на 30% у чисельності.

Окрім того вперше було сформовано портфель стратегічних проектів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та застосовано певні елементи проектної методології при реалізації та впровадженні проектів. Реалізовано, впроваджено та експлуатуються ІТ продукти, створені «з нуля» - WEB сайт XL, Кабінет постачальника, Рекламний кабінет, Кабінет Svoi (ОПЕ), Rozetka.BI, БОТ підтримки клієнтів (Viber, Telegram, інтеграція з ZD).

Портфель стратегічних проектів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» представлено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Портфель стратегічних проектів ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Назва проекту	Зміст проекту	Результат
MDM (Master Data Management)	Оптимізація бізнес-процесів, однозначна звітність, підвищення клієнтського сервісу.	Єдине джерело адресних даних та даних служб доставки у компанії, механізми контролю якості товарів та почищений від дублів довідник клієнтів у 1С.
Розвиток Retail	Готовність ІТ до масштабного зростання Компанії у напрямку роздрібно торгівлі	відкрито 76 магазинів у 24 містах України розвиток клієнтського сервісу (збір замовлень на парковці, чайові кур'єрам)
Кабінет постачальника	Оптимізація процесів комерційної служби, розвиток B2B сегмента	переведення постачальників в Кабінет з вересня місяця, 770 зареєстрованих постачальників у Кабінеті
Рекламний кабінет	Оптимізація витрат на рекламу	13 продавців та більше 650 товарів рекламуються; більше 580 000 показів реклами та більше 5 500 кліків; 123 замовлення куплені завдяки рекламі
Програма лояльності	Утримання клієнтів, розвиток клієнтського сервісу	збільшення замовлень з бонусами з 2% (на початку 2020) до 10% у грудні 2020 року; response rate за новими тригерами – 23 – 33%; повернення за покупками учасників конкурсів з відгуків – 39 – 51%
Premium	утримання клієнтів, розвиток клієнтського сервісу	позитивна динаміка зростання підписок Преміум (більше 8 000 підписок на XL з листопада 2020 року); конверсія покупок Преміум на чекауті 2,9%
Канали постачань	інтеграція з новим логістичним оператором Октопус	власні точки Octopus було переведено на ПО Rozetka. Пілот з WOG показав спроможність ідеї та проект був розширений на 21 АЗС у Києві, Борисполі та Вишгороді
Вихід на зовнішні ринки	Запуск Молдови	проведено спільні акції з Visa, запуск B2B2C та мобільних вітрин у серпні 2020 року
Кредитні продукти та фінансові сервіси	Впровадження Кредитного калькулятора	1. Розроблено інструмент встановлення розрахункових параметрів та обмін із сайтом, логіка розрахунку (підбору) кредитної пропозиції на сайті, механізм для управління

Назва проєкту	Змість проєкту	Результат
		параметрами «Дельта резерву» та «Бек Бонус» в 1С 2. КК впроваджено для товарів групи БТ та електроніка (масштабування для інших товарних груп у роботі)
Розвиток мобільних платформ	унікальний досвід для клієнтів. Всі функції Розетка на будь-якій платформі	новий інтерфейс програм; зростання конверсії (середня 5.2%); зростання кількості покупок на користувача (5.4 покупки на користувача); зростання відсотка авторизованих користувачів до 62%

Розробка та реалізація проєктів дозволили отримати позитивні результати:

- відкриття 76 магазинів у 24 містах України;
- розвиток клієнтського сервісу;
- 13 продавців та більше 650 товарів рекламуються;
- більше 580 000 показів реклами та більше 5 500 кліків;
- збільшення замовлень з бонусами з 2% (на початку 2020) до 10% у грудні 2020 року;
- повернення за покупками учасників конкурсів з відгуків – 39 – 51%;
- зростання конверсії (середня 5.2%);
- зростання кількості покупок на користувача (5.4 покупки на користувача);
- зростання відсотка авторизованих користувачів до 62% тощо.

Загальна конверсія на купівлю для apps у 2020 році склала 5,2% - на 53% більше ніж у 2019 році:

- Конверсія в покупку для Android у 2020 році склала 4,7% - на 59% більше ніж у 2019 році;
- Конверсія в покупку для iOS у 2020 році склала 6,8% - на 23% більше ніж у 2019 році, табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Ефективність реалізації стратегічного проєкту «Розвиток мобільних платформ»

Показник ефективності стратегічних проєктів	2019	2020	Зміни, абс.	Зміни, %
Загальна конверсія на купівлю для apps	3,40	5,2	1,80	53%
Android	2,96	4,7	1,74	59%
iOS	5,53	6,8	1,27	23%
Середня кількість покупок для apps	4,09	5,4	1,31	32%
Android	4,03	5,2	1,17	29%
iOS	4,19	5,7	1,51	36%
Середній чек для apps, дол. США	44	45,0	1,00	2%
Android	48,3	48,7	0,40	1%
iOS	42	43,3	1,30	3%

Середня кількість покупок для apps у 2020 році склала 5,4 покупки на користувача, що на 32% більше у порівнянні з 2019 роком:

- Для Android приріст склав 29% - 5,2 покупки на користувача в 2020 році
- Для iOS приріст 36% - 5,7 покупок на користувача в додатку



Середній чек для apps у 2020 році становив \$45:

- для iOS - \$48,7
- для Android - \$43,3

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати про ефективне стратегічне управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку як товарів так і послуг в умовах ризику та невизначеності. Можна окреслити декілька ключових сфер, які мають бути завжди на контролі: споживачі (їхні вподобання та поведінка); логістика; інформаційне забезпечення.

## ВИСНОВОКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати теоретичного та аналітичного дослідження стратегічного управління організацією на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику дозволили теоретично узагальнити і вирішити практичне завдання – визначити стратегію. Зміст основних висновків і рекомендацій полягає в наступному.

На основі дослідження наукових вітчизняних та зарубіжних джерел встановлено, що стратегічне управління організацією – це концепція виживання розвитку організації в певних умовах, на базі якої дається конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому, в якому оточенні воно має функціонувати, яку частку і стратегію займати на ринку, які мати конкурентні переваги і які зміни повинні бути здійснені в організації. Крім того, ця концепція повинна бути заснована на чітко сформульованих цілях, визначених можливостях не тільки самої організації, а й зарубіжного ринку, виявлених можливих ризиках і ймовірності досягнення успіху. Всі ці фактори визначаються завдяки оціночному механізму, який повинен задовольнити всі потреби стратегії.

Головною метою сучасного стратегічного управління є створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б змогу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства. Окрім того, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати функціональні та корпоративну стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих соціальних та економічних результатів. Завданням стратегічного управління є забезпечення певної взаємодії підприємства з середовищем, яка б дозволила підтримувати потенціал організації на необхідному для досягнення цілей рівні, даючи організації можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Ситуація невизначеності збільшує ймовірність невдачі стратегії підприємства, ускладнює розрахунок витрат і виявлення ризиків, пов'язаних зі стратегічними напрямками розвитку підприємства. Керівники підприємств повинні встановити або оновити зв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем для того, щоб отримати необхідну інформацію і використовувати її для ідентифікації стратегічних ризиків. Таким чином, ситуація невизначеності трансформується в ситуацію ризику, яка, з точки зору усталених інформаційних каналів, буде більш прийнятною для пошуку стратегічних рішень. Під терміном «невизначеність» мається на увазі така ситуація, за якої прийняття управлінських рішень відбувається в умовах недостатньої інформованості про зовнішні і внутрішні фактори макросередовища. У такій ситуації, приймаючи рішення про стратегію розвитку підприємства, виникають труднощі із прогнозуванням можливих змін. «Ризик – це рівень невпевненості (або невизначеності), пов'язаний із отриманням очікуваних майбутніх доходів».

Оцінка ефективності стратегії управління організацією – завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що заважає або допомагає організації прийти до бажаних результатів, вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, чи

вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок було припущено і що вплинуло на кінцевий результат. На сьогодні, немає єдиної універсальної системи оцінювання стратегічного управління організації.

Оцінку ефективності стратегічного управління слід робити за кількома основними показниками: ефективність стратегії як ефективність економічної діяльності компанії (показники економічної ефективності, показники, що характеризують стан зовнішнього середовища); матриця ефективності стратегічного управління; ефективність стратегії через критерії оцінки стратегії. Для оцінки ефективності системи управління доцільно розрахувати такі показники як коефіцієнт ефективності системного управління, коефіцієнт прибутковості, коефіцієнт інтенсифікації та коефіцієнт стимулювання.

Практичні аспекти стратегічного управління організації на ринку товарів та послуг в умовах невизначеності та ризику досліджено за даним ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА» зареєстровано 24.06.2010, розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. Засновник ТЕМАНІЯ ЕНТЕРПРАЙЗИЗ ЛТД (з 12.07.2021 р.). ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здійснює свою діяльність як продавець власних товарів на ринку онлайн-продажів і на ринку послуг (надає послуги супроводження онлайн-продажів для інших продавців). Станом на сьогодні займає 33 місце серед 100 найбільших приватних компаній. Основний вид діяльності – «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах».

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» застосовує проектне управління. На рівні уваги ТОП-менеджменту залишаються лише «цінні» проекти або ті, де потрібно посилити контроль. Більше підтримується бізнесом, оскільки також є контроль і відповідальність за проекти на стороні бізнесу.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є власником інтернет-крамниці Rozetka.ua, яка на сьогоднішній день є найбільш популярним онлайн-магазином електроніки і побутової техніки в Україні. Сайт Rozetka – четвертий за популярністю в Україні. Конкуренти-ритейлери далеко позаду. За даними аналітичної компанії Kantar, інтернет-магазин «Епіцентру» на 15-му місці, маркетплейс Allo – на 23-му. Щоденна відвідуваність «Розетки» - 2,5 млн користувачів, сайт вже кілька років - у п'ятірці найпопулярніших в Україні. До купівлі тут доступно 3,9 млн. товарів, а 81% покупців повертаються. Штат налічує 5 тис. співробітників.

Група компаній EVO на початку 2021 року зробила аналіз ринку e-commerce за 2020. За її даними, в 2020 році українці зробили покупок в інтернеті товарів і послуг на суму 107 млрд грн. Це на 41% більше, ніж в 2019-му. Незважаючи на зростання кількості операторів інтернет ритейлу, частка маркетплейсов в загальному обсязі продажів тільки зросла. Головним трендом карантину стало стрімке зростання онлайн-покупок. Якщо до епідемії століття експерти говорили про поступовий розвиток інтернет-торгівлі, то зараз відзначають подвійне збільшення частки e-commerce в обороті всього за рік.

Дані табл. 3.1 можна дозволяють зробити висновок про ефективну систему управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за результатами 2020 року. Коефіцієнт ефективності системного управління дорівнює 1,07, що більше одиниці, а тому

ідентифікується як ефективна система управління. Значення коефіцієнту прибутковості характеризує досліджуване підприємство як прибуткове; значення коефіцієнту інтенсифікації – про інтенсивний розвиток організації.

За результатами SWOT-аналізу визначено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Сильні сторони: щоденна публікація відео на власному каналі YouTube; створення контенту на кожному етапі продажів; надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів; застосування e-mail маркетингу; застосування різноманітних соціальних мереж для поширення оригінального контенту. Слабкі сторони: значні інвестиції в розвиток контент-маркетингу та порівняно великий штаб працівників підрозділу створення контенту. Можливості: зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; швидке поширення інформації про товари і магазин в цілому. Загрози: збільшення конкуренції через розвиток електронної комерції в Україні; D2C: продажі бренду кінцевому споживачу.

В результаті дослідження визначено, що майно підприємства складається в цілому із оборотних активів: 2019 рік – 97,6% в структурі майна; 2020 рік – 98,5%. Отже, і оборотні активи значно збільшили своє значення за результатами 2020 року відносно 2019 року: + 819668 тис. грн. або +43,66 %. Здебільшого таке зростання спричинено зростанням обсягів товарів та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги.

За результатами 2020 року чистий дохід від реалізації товарів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» становив 18020721 тис. грн., що більше відносно 2019 року на 5828519 тис. грн. або на 48 %. Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за результатами 2020 року складає 110387 тис. грн., що більше 2019 року більше ніж в 4 рази (на 340 % або на 85273 тис. грн.), що спричинено здебільшого зростанням обсягів продажів. Необхідно відзначити про значне збільшення витрат підприємства на збут завдяки чому і було забезпечене збільшення обсягів продажів. В 2019 році сума витрат на збут склала 1333202 тис. грн., в 2020 році цю суму збільшено на 63 % (на 844285 тис. грн.), що становило 2177487 тис. грн.

розраховано показник товарного ризику ТОВ «РОЗЕТКА.УА», який складає 53 бали. Згідно даних таблиці 3.5 товарний ризик із кількістю балів 53 – ідентифікується як ризик зони допустимого ризику.

отримано декілька результатів оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками досліджуваного підприємства – ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2019 – 2020 роки. Результати проведених розрахунків дозволяють стверджувати про ефективну систему управління маркетинговими ризиками та управління організацією в умовах ризику в цілому.

Протягом 2019 року обсяги продажів збільшилися на 78% і становили 5317191,24 грн.; за результатами 2020 року спостерігається зростання продажів на 67 %, на кінець року обсяг продажів складає 8854508,97 грн.

езультати даних додатків Г, Д дозволяють зробити висновок, що найбільша частка продажів належить групі товарів «Офісна та комп'ютерна техніка, устаткування та приладдя, крім меблів та пакетів програмного забезпечення» - більше 25 млн грн., що складає 73,2 % всіх продажів через тендерні аукціони.

Щодо замовників, то виділено групу замовників категорії «А», які формують 50 % всіх продажів. До цієї групи відносяться 17 замовників серед 443, що складає лише 4% від всієї кількості замовників – спостерігається принцип Парето: 4% замовників формують 50 % продажів. Лідером серед них є Приватне акціонерне товариство «Акціонерна компанія «Київводоканал», обсяг замовлення якого складає 4549834,0 грн або 16,7 % всіх замовлень; Управління поліції охорони в Дніпропетровській області – 9 %.

Окрім того вперше було сформовано портфель стратегічних проектів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та застосовано певні елементи проектної методології при реалізації та впровадженні проектів. Реалізовано, впроваджено та експлуатуються ІТ продукти, створені «з нуля» - WEB сайт XL, Кабінет постачальника, Рекламний кабінет, Кабінет Svoi (ОПЕ), Rozetka.BI, БОТ підтримки клієнтів (Viber, Telegram, інтеграція з ZD). Розробка та реалізація проектів дозволили отримати позитивні результати: відкриття 76 магазинів у 24 містах України; розвиток клієнтського сервісу; 13 продавців та більше 650 товарів рекламуються; більше 580 000 показів реклами та більше 5 500 кліків; збільшення замовлень з бонусами з 2% (на початку 2020) до 10% у грудні 2020 року; повернення за покупками учасників конкурсів з відгуків – 39 – 51%; зростання конверсії (середня 5.2%); зростання кількості покупок на користувача (5.4 покупки на користувача); зростання відсотка авторизованих користувачів до 62% тощо.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати про ефективне стратегічне управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку як товарів так і послуг в умовах ризику та невизначеності. Можна окреслити декілька ключових сфер, які мають бути завжди на контролі: споживачі (їхні вподобання та поведінка); логістика; інформаційне забезпечення.

З метою формування стратегічних дій удосконалення стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» проведено оцінку привабливості методом SPACE - комплексний метод, який проводиться для аналізу позицій на ринку та виборі оптимальної стратегії.

Метод SPACE-аналізу застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв: 1) фінансова сила підприємства (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємства (КП); 3) привабливість галузі (ПГ); 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями для якого наведені в таблиці Є.1

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності

реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (7,3 бали) свідчать про наявність певних проблем із фінансуванням проєктів. Так саме достатнім є і рівень конкурентоспроможності підприємства (6,6 бали) в умовах доходного бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бали та 7,9 бали відповідно).

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. Є.1).

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має виконати наступні дії:

- 1) вивчати поведінку споживачів, їх реакції;
- 2) використовувати наявні маркетингові, рекламні та логістичні можливості;
- 3) знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Аргументом доцільності вивчати поведінку споживачів, їх реакції (особливо в умовах e-commerce, коли прямий контакт із споживачем відсутній) є те, що сьогодні у кожній цільовій аудиторії свої запити і потреби. Споживачі хочуть індивідуальної пропозиції, розробленої спеціально для них. Тут приходять на допомогу штучний інтелект (AI), використання якого спрощує і прискорює збір і аналіз даних про поведінку і потреби споживачів. Всі дії інтернет-мережі є предметом аналізу для показу таргетованої реклами і формування пропозицій конкретному клієнтові. Глобальний інститут McKinsey прогнозує, що близько 70% компаній впровадять як мінімум один тип технології штучного інтелекту до 2030 року.

Приклад вивчення поведінки споживачів, їх мотивів та реакцій можна розглянути за даними продажу комп'ютерної техніки, шляхом побудови ієрархічного дерева процесу прийняття споживацького рішення. Вибір товару обґрунтовано результатами попереднього дослідження про обсяги продажів в розрізі груп товарів. Результати розрахунків (Додаток К) дозволяють зробити висновок, що найбільшим впливом на споживацький вибір комп'ютерної техніки являється фактор споживання продукції лише новообраного, але вже самого фаворитного бренду комп'ютерів (17,6%), споживацький вибір на основі власного рішення стосовно певного комп'ютера (16,1%) та фактор збирання грошей на новий комп'ютер (10,8%), також одним з вагомих факторів, який

впливає на споживацький вибір, є інформація про сучасний стан процесорів (7,9%). Дані фактори в сукупності складають більше 50% ( а саме 52,4% ) впливу на остаточний споживацький вибір комп'ютерної продукції (Додаток К).

Використовувати наявні маркетингові, рекламні та логістичні можливості. За статистикою 90% користувачам відеоролики допомагають прийняти рішення про покупку продуктів або послуг; 64% клієнтів частіше роблять покупки в інтернеті після перегляду відео; додавання відео в email-розсилку підвищує рівень кліків на 200-300%. За даними YouTube, споживання мобільного відеоконтенту збільшується на 100% щороку. Ці цифри без коментарів говорять про важливу роль відео в процесі просування. Найбільшу популярність набирають «живі» відео, (інтерв'ю, демонстрація товарів у ділі, життя в офісі, процес створення і виробництва та ін.) Як відмінний спосіб для компаній показати людей, які стоять за брендом, що заслуговує довіру з боку клієнтів і «олюднює» бренд.

Дослідження компаній Dostavista і DataInsight свідчать, що 59% споживачів лояльніше ставляться до магазину, якщо він пропонує послуги термінової доставки; 48% з тих, кому потрібна термінова доставка, підуть через її відсутності: 33% куплять в іншому місці, 15% скасують замовлення; 41% відчували потребу в терміновій доставці хоча б раз за останні три місяці.

Знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту. Представлена рекомендація повністю корелює із діючими стратегічними проєктами ТОВ «РОЗЕТКА.УА». За результатами дослідження визначено, що в 2020 році ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вийшло на ринок Молдови, в планах на 2021 рік зазначено вихід на ринок Узбекистану. Окрім того, підприємство розширює ринки збуту не лише територіально і за риками у розрізі продуктів. Так на 2021 рік заплановано відкриття секції продажу медичних препаратів, не зважаючи на достатньо високу конкуренція на аптечному онлайн ринку.

Отже, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має достатньо високий як внутрішній так і зовнішній потенціал щодо розширення та розвитку бізнесу, чому буде сприяти і запропоновані рекомендації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, Igor. Corporate Strategy [Text] / Igor Ansoff. – New York: McGraw Hill, 1965. – 241 p.
2. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*, - Т. : ТНТУ, 2015. - Том 48. - № 1. - С. 101-108.
3. Drucker, Peter F. The Practice of Management . – Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.
4. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed [Text] . Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
5. Pearce, J.A., Robinson R.B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nd ed] [Text]. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
6. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise [Text]. Beard Books, 2003. 480 p.
7. Schendel, D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging [Text]. Academy of Management Proceedings, august. 1972. P.56–57.
8. Мескон, М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. [Текст]. М.: Дело, 2000. – 704 с.
9. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник [Текст]. 2-ге вид., перероб. і доп. –К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с
11. Тяхтій М. П. Сотченко Ю. К., Стрикало Є. А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 138-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_29).
12. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. – URL: [http://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](http://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/).
13. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. 2014. URL: <https://goo.gl/J4AiwE>.
14. Карпов В.А., Ковальов А.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
15. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. Одеса, 2016 р. – 194 с.
16. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології* № 3, м. Київ, Україна, 2015. – С.43–47.
17. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії «ризик підприємницької діяльності». URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Matveev\\_307.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Matveev_307.htm).



18. Лозовський О. М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 275-279 . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_2\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_68).

19. Вороніна А. В., Копил О. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. - № 1(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_1\(1\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1(1)_10).

20. Маловичко, С. В. Концептуальна модель визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 82–86

21. Кругляк А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного Управління підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1-2. С. 111-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2018\\_1-2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2018_1-2_17)

22. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Л. Ремеслова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2010. – 20 с.

23. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С. Ефективність стратегічного управління підприємством. Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів : *збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ужгород, 26-27 жовтня 2017 р.). Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2017. – 202 с.

24. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. доктор. екон. наук : 08.06.01 / І. А. Ігнат'єва ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ, 2006. – 42 с.

25. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень. *Ефективна економіка*. 2015. – №3.

26. Азарова А., Кукурудза М., Івчук К., Новіцька О. Математична модель та метод ідентифікації рівня стратегічного управління підприємством на базі апарату нечітких множин. *Інноваційна економіка*. 2014. №52. С. 277-284.

27. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.

28. Кэмпбел Дэвид, Стоунхаус Джордж, Хьюстон Билл. Стратегический менеджмент. -М.: Проспект, 2016. - 336 с.

29. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8).

30. Інтелектуальна власність. Товариство з обмеженою відповідальністю "РОЗЕТКА. УА". Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/edr/37193071/patents>

31. Дані Rozetka: хто з українців, що і скільки купує у Чорну п'ятницю URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/dani-rozetka-u-chornu-pjatnicju/>

32. Rozetka встановила рекорд відвідуваності (10,5 млн) та розповіла, що саме купували українці у «Чорну п'ятницю» за останні 5 років. URL: <https://itc.ua/news/rozetka-rozpovila-shho-same-pokupali-ukrayinczi-u-chornu-pyatniczyu-v-ostanni-5-rokiv-infografika/>

33. Що працює сьогодні і перейде у 2022 рік/ URL: <https://strategi.com.ua/shcho-pratsiuie-s-ohodni-i-pereyde-u-2022-rik/>

34. Азамат А. І., Огінок С. В. Порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій основних представників інтернет-торгівлі в Україні. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці* : тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 18–20 червня 2020 року, Львів. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 25–27.

35. Інформація з Prozorro. Товариство з обмеженою відповідальністю "РОЗЕТКА. УА". Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/37193071>

36. Фінансова звітність за 2020 рік. Товариство з обмеженою відповідальністю "РОЗЕТКА. УА". Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. URL: [https://clarity-project.info/edr/37193071/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/37193071/finances?current_year=2020)

# ДОДАТКИ

## Кількість відвідувань маркетплейсів, 2020 р.

## Количество посещений

	млн	% посещаемости из Украины
1. rozetka.com.ua	38.81	94.95
2. epicentrk.ua	9.27	96.56
3. apteka911.ua	6.64	90.45
4. allo.ua	5.43	94.65
5. makeup.com.ua	5.19	93.13
6. comfy.ua	4.5	89.67
7. foxtrot.com.ua	4.13	96.43
8. dok.ua	3.23	90.27
9. kasta.ua	3.01	96.37
10. eva.ua	2.63	96.37
11. citrus.ua	2.47	93.63
12. moyo.ua	2.45	66.6
13. yakaboo.ua	2.07	88.41
14. eldorado.ua	2.06	95.56
15. intertop.ua	1.76	93.74
16. f.ua	1.52	86.78
17. add.ua	1.45	91.14
18. brocard.ua	1.4	97.1
19. exist.ua	1.39	90.91
20. elmir.ua	1.38	96.34
21. atbmarket.com	1.37	96.68
22. apteka24.ua	1.17	75.22
23. md-fashion.com.ua	1.07	87.6
24. agro-market.net	0.94	95.34
25. stylus.ua	0.84	89.77
26. ilounge.ua	0.81	62.17
27. parfums.ua	0.8	94.84
28. cooker.net.ua	0.72	95.41
29. brain.com.ua	0.71	97.96
30. answeat.ua	0.7	96.64
31. jysk.ua	0.64	97.3
32. bonprix.ua	0.64	98.48
33. ua.puma.com	0.6	97.48
34. florium.ua	0.6	93.72
35. leroymerlin.ua	0.6	97.31
36. avtozvuk.ua	0.55	92.9
37. leboutique.com	0.52	95.36
38. auchan.ua	0.51	95.56
39. zdravica.ua	0.48	94.58
40. sportmaster.ua	0.48	96.28
41. panama.ua	0.47	96.05
42. lamoda.ua	0.45	96.39
43. ktc.ua	0.44	87.58
44. book-ye.com.ua	0.43	95.45
45. watsons.ua	0.41	96.09
46. zolotoyvek.ua	0.39	88.98
47. lcwaikiki.ua	0.36	97.72
48. telemart.ua	0.36	91.21
49. bi.ua	0.34	90.63
50. antoshka.ua	0.34	92.28
51. nl.ua	0.34	96.91
52. shop.silpo.ua	0.33	93.75

**Фінансова звітність за 2020 рік [36]**  
**Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ "РОЗЕТКА. УА"**

**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	335.00	185.00
первісна вартість	1001	12 921.00	1 028.00
накопичена амортизація	1002	-12 586.00	-843.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	42 993.00	37 123.00
первісна вартість	1011	59 448.00	61 358.00
знос	1012	-16 455.00	-24 235.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 405.00	2 405.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	45 733.00	39 713.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 181 998.00	1 485 810.00
Виробничі запаси	1101	366.00	519.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 181 632.00	1 485 291.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546 317.00	956 711.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	46 442.00	80 484.00
з бюджетом	1135	33 881.00	69 022.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 089.00	40.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	67 697.00	65 960.00
Готівка	1166	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	67 697.00	65 960.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	39 065.00
Усього за розділом II	1195	1 877 424.00	2 697 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 923 157.00	2 736 805.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	71 313.00	180 289.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	71 314.00	180 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 155.00	1 155.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 581.00	23 657.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	32 736.00	24 812.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 689.00	11 456.00
товари, роботи, послуги	1615	1 577 695.00	2 283 957.00
розрахунками з бюджетом	1620	180.00	9 693.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	180.00	9 429.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	306.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	1 141.00
за одержаними авансами	1635	82 371.00	89 227.00
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1645	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1650	11 530.00	48 378.00
Доходи майбутніх періодів	1660	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1670	139 642.00	87 545.00
Усього за розділом III	1690	1 819 107.00	2 531 703.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 923 157.00	2 736 805.00

**Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**ТОВ "РОЗЕТКА. УА"**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 020 721.00	12 192 202.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 624 587.00	10 791 993.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	2 396 134.00	1 400 209.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	10 294.00	61 166.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	40 365.00	53 332.00
Витрати на збут	2150	2 177 487.00	1 333 202.00
Інші операційні витрати	2180	43 024.00	35 844.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	145 552.00	38 997.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 082.00	1 571.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	6 199.00	7 300.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	206.00	952.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	140 229.00	32 316.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 842.00	-7 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	110 387.00	25 114.00
збиток	2355	0.00	0.00



## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	110 387.00	25 114.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 722.00	7 282.00
Витрати на оплату праці	2505	30 084.00	13 512.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 697.00	2 682.00
Амортизація	2515	9 243.00	11 838.00
Інші операційні витрати	2520	2 212 130.00	1 386 842.00
Разом	2550	2 260 876.00	1 422 156.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Інформація про обсяги продажів ТОВ "РОЗЕТКА. УА" через тендерні аукціони  
в розріз груп товарів

	Група товарів	Обсяги продажів	Питома вага в загальному обсязі
1	Офісна та комп'ютерна техніка, устаткування та приладдя, крім меблів та пакетів програмного забезпечення	25000	73,2%
2	Пакети програмного забезпечення для баз даних та операційних систем	390	1,1%
3	Подарунки та нагороди	290	0,8%
4	Пакети програмного забезпечення для автоматизації офісу	210	0,6%
5	Теплообмінники, кондиціонери повітря, холодильне обладнання та фільтрувальні пристрої	150	0,4%
6	Котельні установки	92	0,3%
7	Акcesуари до робочого одягу	77	0,2%
8	Знаряддя	57	0,2%
9	Сервери	44	0,1%
10	Конструкції та їх частини	42	0,1%
11	Машини для виробництва текстильних виробів	39	0,1%
12	Швидкошивачі та супутнє приладдя	35	0,1%
13	Електричні інструменти	34	0,1%
14	Газетний папір, папір ручного виготовлення та інший некрейдований папір або картон для графічних цілей	32	0,1%
15	Насоси та компресори	31	0,1%
16	Безалкогольні напої	30	0,1%
17	Сільськогосподарська техніка	27	0,1%
18	Друкарське та графічне обладнання	25	0,1%
19	Машини спеціального призначення різні	20	0,1%
20	Спідня білизна	18,4	0,1%
21	Ручні інструменти пневматичні чи моторизовані	18,1	0,1%
22	Будівельні товари	17,5	0,1%
23	Пакети програмного забезпечення для роботи з документами, графікою, зображеннями, планування часу та офісного програмного забезпечення	17,2	0,1%
24	Вироби для ванної кімнати та кухні	16	0,0%
25	Кава, чай та супутня продукція	15,3	0,0%
26	Паперові чи картонні реєстраційні журнали	15	0,0%
27	Спеціальний робочий одяг	11,6	0,0%
28	Цистерни, резервуари, контейнери та посудини високого тиску	11,2	0,0%
29	Поліетиленові мішки та пакети для сміття	9,5	0,0%
30	Кабелі, дроти та супутня продукція	8,7	0,0%
31	Плужні снігоочисники	7,3	0,0%
32	Інструменти для паяння м'яким і твердим припоєм та для зварювання, машини та устаткування для поверхневої термообробки і гарячого напилювання	5,9	0,0%
33	Плити, листи, стрічки та фольга, пов'язані з конструкційними матеріалами	5,6	0,0%
34	Сумки	5,4	0,0%
35	Замки, ключі та петлі	5,2	0,0%
36	Мастильні засоби	5,1	0,0%
37	Друкарська фарба	4,9	0,0%

	Група товарів	Обсяги продажів	Питома вага в загальному обсязі
38	Конструкційні матеріали	4,4	0,0%
39	Агрохімічна продукція	3,4	0,0%
40	Взуття різне, крім спортивного та захисного	3,1	0,0%
41	Готові корми для сільськогосподарських та інших тварин	3,1	0,0%
42	Спеціалізована хімічна продукція	3,1	0,0%
43	Хімічна продукція різна	3	0,0%
44	Кріпильні деталі	2,8	0,0%
45	Магістралі, трубопроводи, труби, обсадні труби, тьобінги та супутні вироби	2,8	0,0%
46	Кур'єрські послуги	2,8	0,0%
47	Радіатори і котли для систем центрального опалення та їх деталі	2,8	0,0%
48	Бланки	2,2	0,0%
49	Пластмасові вироби	2,1	0,0%
50	Сухарі та печиво; пресерви з хлібобулочних і кондитерських виробів	2	0,0%
51	Спортивне взуття	1,6	0,0%
52	Акcesуари для одягу	1,5	0,0%
53	Гумові вироби	1,5	0,0%
54	Поштові послуги	1,5	0,0%
55	Сирі олії та тваринні і рослинні жири	1,4	0,0%
56	Капелюхи та головні убори	1,3	0,0%
57	Молоко та вершки	740	2,2%
58	Вентиляційне обладнання	650	1,9%
59	Клеї	640	1,9%
60	Вікна, двері та супутні вироби	640	1,9%
61	Перевезення пошти автомобільним транспортом	630	1,8%
62	Вазелін і парафіни нафтові та спеціальні бензини	620	1,8%
63	Скло	600	1,8%
64	Пружини	530	1,6%
65	Частини універсальних машин	500	1,5%
66	Деревина	460	1,3%
67	Машини для миття пляшок, пакування, зважування та розпилювання	450	1,3%
68	Зошити	300	0,9%
69	Арматура трубопровідна: крани, вентилялі, клапани та подібні пристрої	210	0,6%
70	Верхній одяг різний	200	0,6%
71	Послуги транспортних агентств	60	0,2%
72	Інші послуги	59	0,2%

Інформація про обсяги продажів ТОВ "РОЗЕТКА. УА" через тендерні аукціони  
в розрізі замовників

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ "КИЇВВОДОКАНАЛ" / #03327664	4549834,0	15	16,7%	16,7%
Управління поліції охорони в Дніпропетровській області / #40109168	2464988,0	16	9,0%	25,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "БРОВАРИТЕПЛОДОЕНЕРГІЯ" / #13711949	1423600,0	23	5,2%	30,9%
ДП «Українські спеціальні системи» / #32348248	1063680,0	2	3,9%	34,8%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 6" ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #02774705	598464,0	64	2,2%	37,0%
ДЕСЯТИЙ ВОЄНІЗОВАНИЙ ГРНИЧОРЯТУВАЛЬНИЙ ЗАГПН / #00159462	577652,8	18	2,1%	39,1%
Вінницьке вище професійне училище Департаменту поліції охорони / #08571794	383455,2	10	1,4%	40,5%
Державне публічне акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Укргролізинг» / #30401456	368508,0	11	1,3%	41,8%
Святошинське лісопаркове господарство / #03359687	345503,0	4	1,3%	43,1%
ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН "УКРОБОРОНПРОМ" / #37854297	314257,0	14	1,2%	44,3%
Департамент поліції охорони / #40109110	276845,0	55	1,0%	45,3%
Комунальне підприємство «Міський водоканал» / #32218122	249900,0	3	0,9%	46,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ" ВИШНЕВОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ" / #34778905	249500,0	5	0,9%	47,1%
Управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради / #04590731	248262,0	1	0,9%	48,0%
Ірпіньводоканал / #03362471	225734,0	44	0,8%	48,8%
ООО "ДВ Нафтогазовидобувна компанія" / #34181461	222000,0	5	0,8%	49,6%
<b>Комунальне некомерційне підприємство "Ірпінський міський центр первинної медико-санітарної допомоги" Ірпінської міської ради Київської області / #38571999</b>	<b>215112,1</b>	<b>19</b>	<b>0,8%</b>	<b>50,4%</b>
ДП Кіностудія ім.О.Довженка / #02404380	208280,0	40	0,8%	51,2%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО І ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОНОЮ ВІДЧУЖЕННЯ" / #38770852	207357,0	7	0,8%	52,0%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ" ВИШГОРОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #40460869	202900,0	7	0,7%	52,7%
Центр систем безпеки поліції охорони / #35828684	185750,0	5	0,7%	53,4%
Державне підприємство «Інформаційний центр персоналізованого обліку Пенсійного фонду України» / #31406759	180599,2	37	0,7%	54,0%
Інспекція з питань підготовки та дипломування моряків / #25958804	170245,0	7	0,6%	54,7%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ІНФОРМАЦІЙНО-ІМІДЖЕВИЙ ЦЕНТР" / #35198441	168902,0	26	0,6%	55,3%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДЕРЖАВНИЙ АВТОТРАНСПОРТНИЙ НАУКОВО - ДОСЛІДНИЙ І ПРОЕКТНИЙ ІНСТИТУТ" / #01527695	161453,0	13	0,6%	55,9%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ" / #42094646	159211,0	16	0,6%	56,5%
ВІДДІЛ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ ОБ'ЄКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ / #40110608	149438,0	33	0,5%	57,0%
Державне підприємство "СЕТАМ" / #39958500	148510,0	15	0,5%	57,5%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Державне підприємство "Фінансування інфраструктурних проектів" / #37264503	146976,0	5	0,5%	58,1%
ДП ДП "УХІН" / #00190443	146415,0	6	0,5%	58,6%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР "БЕЗПЕКА" / #14315569	143612,0	1	0,5%	59,1%
Комунальне підприємство по ремонту і утриманню мостів і шляхів м. Києва "Київавтошляхміст" / #03359018	142380,0	14	0,5%	59,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПО РЕМОНТУ ТА УТРИМАННЮ АВТОМОБІЛЬНИХ ШЛЯХІВ ТА СПОРУД НА НИХ ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ" М. КИЄВА / #31722818	138618,0	29	0,5%	60,2%
Державне підприємство водних шляхів "Укрводшлях" / #03150102	137422,0	30	0,5%	60,7%
"Знам'янська обласна бальнеологічна лікарня" Кіровоградської обласної ради / #01995054	132450,0	23	0,5%	61,2%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДОРОЖНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР" / #21476215	129990,0	1	0,5%	61,6%
ДП «Центр оцінки та інформації» / #00209131	128000,0	1	0,5%	62,1%
Міністерство молоді та спорту України / #38649881	124300,0	1	0,5%	62,6%
Центральний штаб Державної воєнізованої гірничорятувальної служби / #20335814	119556,0	3	0,4%	63,0%
ДП "Спортивний комплекс "Авангард" / #39401098	116191,0	19	0,4%	63,4%
КП "ЖЕК-1" / #38337163	114504,0	10	0,4%	63,8%
Державний науково-контрольний інститут біотехнології і штамів мікроорганізмів / #19024865	114388,0	14	0,4%	64,3%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТРОЇЦЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ" / #01983720	114288,5	6	0,4%	64,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВБЛАГОУСТРІЙ" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) / #26199708	109956,0	4	0,4%	65,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ДОРОЖНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ М.П.ШУЛЬГІНА" / #03450778	107495,0	1	0,4%	65,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОТИЗСУВНИХ ПІДЗЕМНИХ РОБІТ" / #38506165	106836,0	32	0,4%	65,9%
ДП "Станично-Луганське досвідне лісомисливське господарство" / #00993633	106221,0	16	0,4%	66,3%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРОЗОРРО.ПРОДАЖІ" / #42068925	104989,0	11	0,4%	66,6%
Управління поліції охорони в Закарпатській області / #40108997	101358,5	3	0,4%	67,0%
Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Хмельницькгаз» / #05395598	100000,0	1	0,4%	67,4%
Управління освіти, культури, молоді і спорту Великодимерської селищної ради Броварського району Київської області / #44106878	99060,0	5	0,4%	67,7%
МІНІСТЕРСТВО У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ УКРАЇНИ / #42657144	97986,0	1	0,4%	68,1%
НАЦІОНАЛЬНА БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ ДЛЯ ДІТЕЙ / #02215058	96194,0	1	0,4%	68,5%
Державне підприємство "Мирноградвугілля" / #32087941	91085,0	2	0,3%	68,8%
КП "КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МУНІЦИПАЛЬНА ІНВЕСТИЦІЙНА УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ" / #35277442	90984,0	3	0,3%	69,1%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОЛОВЕЦЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ ВОЛОВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ" / #01992529	90046,5	1	0,3%	69,4%
ПрАТ "ДТЕК КИЇВСЬКІ РЕГІОНАЛЬНІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ" / #23243188	89990,0	1	0,3%	69,8%
Комунальне підприємство "Київжитлоспецексплуатація" / #03366500	89588,0	40	0,3%	70,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО УКРАЇНИ "МІЖНАРОДНИЙ ДИТЯЧИЙ ЦЕНТР "АРТЕК" / #16502790	88128,0	5	0,3%	70,4%
Комунальний заклад освіти "Маломихайлівський навчально-виховний комплекс "Загальноосвітня школа I-III ступенів - дошкільний навчальний заклад імені І.Г. Скакуна" Маломихайлівської сільської ради Покровського району Дніпропетровської області / #24604665	85913,0	10	0,3%	70,7%
ТОВ БРОКЕНЕРГІЯ / #40050036	83798,0	4	0,3%	71,0%
Комунально-побутове підприємство "Теплоенергопостач" Ірпінської міської Ради / #32973584	82212,0	15	0,3%	71,3%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "АКАДЕМІЯ ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) / #40032148	81345,0	3	0,3%	71,6%
ПЕРВОМАЙСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕПЛОМЕРЕЖІ" / #31679569	80776,0	4	0,3%	71,9%
КНП "Чугуївська ЦІЛ ім.М.І.Кононенка" / #02002380	77495,0	1	0,3%	72,2%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ" / #24917766	76825,0	1	0,3%	72,5%
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Деснянського району м. Києва / #04589645	76291,0	10	0,3%	72,8%
ДП Державне підприємство "Івано-Франківський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" / #02568176	75996,0	1	0,3%	73,1%
Державна установа "Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю" / #42505644	74385,0	26	0,3%	73,3%
АТ "Укрспецтрансгаз" / #00157842	73996,0	1	0,3%	73,6%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН" / #32348604	72725,0	7	0,3%	73,9%
Комунальне підприємство з утримання та експлуатації житлового фонду спеціального призначення "Спецжитлофонд" / #31454734	72049,0	22	0,3%	74,1%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕПЛОВИХ МЕРЕЖ "ЮЖТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО" / #26134519	71547,0	3	0,3%	74,4%
УПРАВЛІННЯ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ В М. КИЄВІ / #40109147	71180,0	5	0,3%	74,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГРОМАДА" БОЯРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #36577564	69645,0	13	0,3%	74,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РАДЕХІВСЬКЕ МІСЬКЕ ВОДОКАНАЛІЗАЦІЙНЕ ГОСПОДАРСТВО" / #33465198	68581,0	12	0,3%	75,2%
ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АТОМСЕРВІС" / #22432779	68552,5	9	0,3%	75,4%
Комунальне некомерційне підприємство "Ірпінська центральна міська лікарня" Ірпінської міської ради Київської області / #26191575	67904,0	3	0,2%	75,7%
Комунальне підприємство "Дирекція будівництва шляхово-транспортних споруд м. Києва" / #05445267	66738,0	8	0,2%	75,9%
СЛУЖБА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ / #26345736	63242,0	5	0,2%	76,1%
Комунальне некомерційне підприємство "Центр первинної медико-санітарної допомоги м. Павлограда" Павлоградської міської ради / #37735597	62796,0	1	0,2%	76,4%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДІЯ" / #43395033	62674,0	24	0,2%	76,6%
КПТМ "Бориспільтепломережа" / #13712452	61735,0	7	0,2%	76,8%
Державне підприємство "Науково - дослідний інститут "Еластик" / #00151644	61545,0	10	0,2%	77,1%
КП "Рубіжанське виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства Рубіжанської міської ради" / #32026192	59714,0	2	0,2%	77,3%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ" / #39787008	58127,0	5	0,2%	77,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ по РЕМОНТУ та УТРИМАННЮ АВТОМОБІЛЬНИХ ШЛЯХІВ та СПОРУД на НИХ» ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ м. КИЄВА / #05465258	57428,0	3	0,2%	77,7%
КП "ТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО" МІСТА МОНАСТИРИЩЕ / #25584373	56958,0	4	0,2%	77,9%
ДЕРЖАВНА КОМПАНІЯ "УКРСПЕЦЕКСПОРТ" / #21655998	56695,0	1	0,2%	78,1%
Комунальне підприємство "Підземне місто" / #39044307	56513,0	8	0,2%	78,3%
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НИЖНЬОДНІСТРОВСЬКА ГЕС" / #30149623	56349,0	7	0,2%	78,5%
УСТАНОВА "АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ" / #40833539	55665,0	4	0,2%	78,7%
КП Одеський обласний академічний російський драматичний театр" / #02224821	55078,0	9	0,2%	78,9%
Комунальне підприємство "Володимирський ринок" / #01565129	55076,0	21	0,2%	79,1%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ м.КИЄВА" / #39609111	54854,0	13	0,2%	79,3%
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД "ПОЛІКЛІНІКА №2" ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ / #01981767	54833,0	2	0,2%	79,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "ЖИТЛОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНА КОНТОРА - 3" / #38337158	54127,0	4	0,2%	79,7%
ДП "Національний академічний театр опери та балету України імені Т. Г. Шевченка" / #02224531	54000,0	2	0,2%	79,9%
ОБУХІВСЬКЕ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО / #25690247	53893,0	2	0,2%	80,1%
ДНІПРОПЕТРОВСЬКЕ КАЗЕННЕ ПІДПРИЄМСТВО ПРОБІРНОГО КОНТРОЛЮ / #32987864	53295,0	27	0,2%	80,3%
КП "ТМ ІЗМАЇЛТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО" / #05514413	52898,0	9	0,2%	80,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ "ОБЛЗЕМПРОЕКТ" / #37875212	52878,0	5	0,2%	80,7%
Державне підприємство "НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР "ОХОРОННА АРХЕОЛОГІЧНА СЛУЖБА УКРАЇНИ" Інституту археології НАН України / #31467214	51880,0	2	0,2%	80,9%
Комунальне некомерційне підприємство "Центр первинної медико-санітарної допомоги Дарницького району м. Києва" / #31413640	51834,0	2	0,2%	81,1%
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Шевченківського району м. Києва / #31753249	51245,0	8	0,2%	81,3%
ДП "МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ УСТЬ-ДУНАЙСЬК" / #01125206	51215,1	5	0,2%	81,5%
Ватутінське комунальне підприємство теплових мереж / #14199608	50930,0	22	0,2%	81,6%
Державне підприємство "Поліграфічний комбінат "Україна" по виготовленню цінних паперів" / #16286441	50343,0	6	0,2%	81,8%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПЕРВОМАЙСЬКВУГІЛЛЯ" / #32320594	49923,0	1	0,2%	82,0%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ФАСТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "ФАСТІВСЬКА ЖИТЛОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНА КОНТОРА" / #05447958	49900,0	1	0,2%	82,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "Глухівський водоканал" Глухівської міської ради / #04653578	49196,0	9	0,2%	82,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "БРОВАРСЬКЕ БЮРО ТЕХНІЧНОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ" / #34838199	48771,0	4	0,2%	82,6%
Львівський академічний молодіжний театр імені Леся Курбаса / #01287541	48471,0	6	0,2%	82,7%
Комунальне некомерційне підприємство "Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня" Тернопільської обласної ради / #02001280	48389,0	3	0,2%	82,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ / #24366929	48194,0	9	0,2%	83,1%
КП "Жилбудсервіс" / #35629024	48000,0	1	0,2%	83,3%
Акціонерне товариство "Оператор газорозподільної системи "Львівгаз" / #03349039	47156,0	2	0,2%	83,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "ЖИТЛОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНА КОНТОРА - 4" / #38337142	46446,0	7	0,2%	83,6%
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО" / #00131529	46044,0	1	0,2%	83,8%
Комунальне виробниче управління "Каховський водоканал" / #19236260	45804,0	2	0,2%	83,9%
Комунальне підприємство "Тернопільводоканал" / #03353845	45063,0	4	0,2%	84,1%
"Овруцький ЦПМСД" / #38796636	44997,0	1	0,2%	84,3%
ДП "Інформаційні судові системи" / #34614292	44860,2	5	0,2%	84,4%
Театрально-видовищний заклад культури "Київський національний академічний Молодий театр" / #05509470	43747,0	23	0,2%	84,6%
ІЗЮМСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕПЛОВИХ МЕРЕЖ / #32284148	43329,0	1	0,2%	84,8%
Державне унітарне підприємство "Дирекція з будівництва другої черги Національного музею "Меморіал жертв Голодомору" / #41185501	43105,0	4	0,2%	84,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПАВЛОГРАДТРАНСЕНЕРГО" ПАВЛОГРАДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #43022284	42721,0	5	0,2%	85,1%
Національна філармонія України / #02226010	41574,0	16	0,2%	85,2%
Державне спеціалізоване підприємство "Екоцентр" / #40248151	41382,2	29	0,2%	85,4%
СЛУЖБА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ / #25903424	40932,0	4	0,1%	85,5%
Комунальне некомерційне підприємство "Центр первинної медико-санітарної допомоги №3" Святошинського району м.Києва / #26199418	40055,0	8	0,1%	85,7%
СЛУЖБА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ / #25825434	39979,0	4	0,1%	85,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО КОРОСТЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "ТВОРЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ "КОРОСТЕНЬМЕДІА" / #37486122	38937,0	14	0,1%	86,0%
ДП "Нафтогаз - Енергосервіс" / #30167066	38791,0	4	0,1%	86,1%
Комунальне підприємство "Світоч" м. Києва / #21586843	38654,0	7	0,1%	86,2%
Комунальне некомерційне підприємство "Київська міська клінічна лікарня №7" виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) / #05494840	38246,0	6	0,1%	86,4%
ДП "Український інститут інтелектуальної власності" / #31032378	38071,0	5	0,1%	86,5%



Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
КП "Житлова управляюча компанія"Лозівської міської ради Харківської області / #37556917	38063,0	4	0,1%	86,7%
Управління благоустрою та інфраструктури Долинської міської ради / #43436142	38043,0	4	0,1%	86,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БЛАГОУСТРІЙ-ВИШГОРОД" ВИШГОРОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #40460848	37998,0	1	0,1%	86,9%
КП "ВИШГОРОДСЬКЕ РАЙОННЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КОМУНАЛЬНИК"" / #32537622	37957,0	3	0,1%	87,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГЕНЕРАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ" / #04013583	37699,0	6	0,1%	87,2%
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я «КУП'ЯНСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМ. МАРІЇ ШКАРЛЕТОВОЇ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ / #02010925	37087,0	5	0,1%	87,4%
Державна бібліотека України для юнацтва / #02224382	36858,0	2	0,1%	87,5%
Державне підприємство "Національний центр Олександра Довженка" / #22928085	36228,0	11	0,1%	87,6%
Одеська Дирекція АТ "Укрпошта" / #21560045	35829,3	3	0,1%	87,7%
Театрально - видовищний заклад культури "Київський академічний театр юного глядача на Липках" / #22910470	35449,0	9	0,1%	87,9%
Національний заслужений академічний український народний хор України імені Г.Г. Верьовки / #02224525	35352,0	3	0,1%	88,0%
Управління поліції охорони в Київській області / #40109063	34717,0	8	0,1%	88,1%
КП водоканалізаційне господарство "Ічень" Ічнянської міської ради Чернігівської області / #33380497	34537,0	2	0,1%	88,3%
Комунальне некомерційне підприємство «Іванівський медичний центр» Іванівської селищної ради Одеської області / #38096553	33897,0	1	0,1%	88,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОДГЕО" / #30794986	33802,0	4	0,1%	88,5%
Комунальне підприємство «Шляхово-експлуатаційне управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Дніпровського району» м. Києва / #05446166	33116,0	10	0,1%	88,6%
Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради "Київський обласний центр ментального здоров'я" / #01991702	32997,0	1	0,1%	88,8%
Державна комісія України по запасах корисних копалин / #01432865	32621,0	12	0,1%	88,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАСИЛЬКІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ" ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ СИНЕЛЬНИКІВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #01987758	32621,0	3	0,1%	89,0%
Комунальне підприємство ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) ПО ОХОРОНІ, УТРИМАННЮ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ВОДНОГО ФОНДУ М. КИЄВА «ПЛЕСО» / #23505151	32374,0	7	0,1%	89,1%
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД "ДЕРЖАВНИЙ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИЙ ЗАПОВІДНИК М. ОСТРОГА" РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ / #02223974	31893,0	1	0,1%	89,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕПЛОДОСЕРВІС" ЛОЗІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #37346355	31846,0	9	0,1%	89,3%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ "КИЇВСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ОБЛАСНИЙ МУЗИЧНО-ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМ. П.К.САКСАГАНСЬКОГО" / #02225453	31465,0	1	0,1%	89,5%
Київський зоологічний парк загальнодержавного значення / #02221171	31295,0	11	0,1%	89,6%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО - ДОСЛІДНИЙ І НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПРОБЛЕМ СТАНДАРТИЗАЦІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЯКОСТІ" / #32595752	31186,0	23	0,1%	89,7%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
ДП "Одеський морський торговельний порт" / #01125666	30243,0	4	0,1%	89,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЖИЛСЕРВІС" ПЕРВОМАЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #39045562	30000,0	1	0,1%	89,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" / #42574629	29997,0	1	0,1%	90,0%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АДМІНІСТРАЦІЯ РІЧКОВИХ ПОРТІВ" / #33404067	29614,0	7	0,1%	90,1%
КП Київської міської ради Київське міське бюро технічної інвентаризації / #03359836	29401,0	2	0,1%	90,2%
ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА УСТАНОВА / #00041467	28735,0	2	0,1%	90,3%
Державне підприємство "Український державний центр радіочастот" / #01181765	28582,0	4	0,1%	90,4%
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ "ЧЕРНІВЦІГАЗ" / #03336166	28549,0	2	0,1%	90,5%
Комунальне підприємство "Водно - інформаційний центр" виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) / #32554590	28516,0	11	0,1%	90,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦЕКО" ГОРІШНЬОПЛАВНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #36965797	28102,0	2	0,1%	90,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВЕСЕЛІВСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ ІНТЕНСИВНОГО ЛІКУВАННЯ ІМЕНІ О.М. КОЛІСНИКА" ВЕСЕЛІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ / #41955911	28054,0	1	0,1%	90,9%
Львівський національний академічний театр опери та балету імені Соломії Крушельницької / #02224620	27916,0	1	0,1%	91,0%
Служба автомобільних доріг у Дніпропетровській області / #25843931	27639,0	2	0,1%	91,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "ЕНЕРГООАТОМ" / #24584661	27559,0	1	0,1%	91,2%
ДП "Степовий філіал УкрНДІЛГА" / #00994070	27498,0	2	0,1%	91,3%
Комунальне підприємство "Бориспільське бюро технічної інвентаризації" / #35023220	27461,0	4	0,1%	91,4%
КП БСР "Бородянкатеплопостачання" / #44300471	27328,0	5	0,1%	91,5%
Львівська державна лісовпорядна експедиція / #00969008	27095,0	2	0,1%	91,6%
Одеське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство / #03187720	27068,0	5	0,1%	91,7%
КП "Київтранспарксервіс" / #35210739	26950,0	7	0,1%	91,8%
УКРАЇНСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ ПРОЕКТНЕ ЛІСОВПОРЯДНЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ / #00968167	26929,0	1	0,1%	91,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІСЬКЕ ПАРКОВЕ ГОСПОДАРСТВО" НІКОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #38033142	26362,0	14	0,1%	92,0%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПО РЕМОНТУ ТА УТРИМАННЮ АВТОМОБІЛЬНИХ ШЛЯХІВ ТА СПОРУД НА НИХ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ" / #03359121	26007,0	8	0,1%	92,0%
Комунальне некомерційне підприємство "Дніпровський центр первинної медико-санітарної допомоги №11" Дніпровської міської ради / #37899757	25999,0	1	0,1%	92,1%
Комунальний заклад "Концертний заклад культури "Муніципальна академічна чоловіча хорова капела ім. Л.М. Ревуцького" / #02226079	24634,0	11	0,1%	92,2%
Театрально-видовищний заклад культури "Український малий драматичний театр" / #22872213	24449,0	2	0,1%	92,3%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Комунальне підприємство «Шляхово-експлуатаційне управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Святошинського району» м. Києва / #03359090	24436,0	1	0,1%	92,4%
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА "ОДЕСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР МУЗИЧНОЇ КОМЕДІЇ ІМ.М.ВОДЯНОГО" / #02224838	23640,0	11	0,1%	92,5%
Штаб воєнізованих газорятувальних частин на нафтопереробних та нафтохімічних підприємствах / #05495549	22873,0	2	0,1%	92,6%
Комунальне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) "Київекспертиза" / #21606480	22173,0	10	0,1%	92,7%
Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» акціонерного товариства «Українська залізниця» / #40081258	22004,4	1	0,1%	92,7%
Івано-Франківський академічний обласний театр ляльок ім . Марійки Підгірянки / #02225424	21773,0	4	0,1%	92,8%
КОМУНАЛЬНЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО №273904 КАТП-273904 / #05433011	21640,0	3	0,1%	92,9%
Державне підприємство "Маневицьке лісове господарство" / #00991545	21337,1	3	0,1%	93,0%
Приватне акціонерне товариство «Українська фінансова житлова компанія» / #44098710	21074,0	2	0,1%	93,1%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПОРТИВНИЙ КЛУБ "БАЛТА" БАЛТСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #42013310	20942,0	2	0,1%	93,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТОРЕЦЬКВУГІЛЛЯ" / #33839013	20747,0	2	0,1%	93,2%
Комунальне некомерційне підприємство "Диканська лікарня планового лікування" / #01999265	20663,0	1	0,1%	93,3%
Державна установа "Держгідрографія" / #21720000	20444,0	10	0,1%	93,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОЛОДИМИР-ВОЛИНСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ" / #42305352	19998,0	1	0,1%	93,4%
Київський окружний адміністративний суд / #35919304	19807,0	1	0,1%	93,5%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО « МІСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ № 18» ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #02003511	19794,0	2	0,1%	93,6%
комунальне підприємство "Овруч" Овруцької міської ради Житомирської області / #40569774	19792,1	5	0,1%	93,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА МІСТА" ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #23357437	19700,0	1	0,1%	93,7%
Національний ботанічний сад ім.М.М.Гришка НАНУ / #05417228	19688,0	3	0,1%	93,8%
ДП "ПРОЗОРРО" / #02426097	19607,0	8	0,1%	93,9%
Виконавчий комітет Маломихайлівської сільської ради / #41053310	19338,0	5	0,1%	93,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИШНІВСЬКВОДОКАНАЛ" ВИШНЕВОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ" / #20593491	19189,0	4	0,1%	94,0%
Державне підприємство "Олімпійський навчально-спортивний центр "КОНЧА-ЗАСПА" / #38217021	19180,0	1	0,1%	94,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРАЇНСЬКЕ АВІАЦІЙНО-ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХОРІВ-АВІА" / #30550903	19070,0	1	0,1%	94,2%
Державне міжрайонне підприємство водопровідно-каналізаційного господарства Дніпро Західний Донбас / #03564045	19061,0	1	0,1%	94,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКА ТЕПЛОМЕРЕЖА" КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ / #23576122	18999,0	1	0,1%	94,3%
Державна Установа "Відкриті Публічні фінанси" / #41242590	18999,0	1	0,1%	94,4%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Дарницького району м. Києва / #31722949	18445,0	2	0,1%	94,4%
Комунальне підприємство "Поділ-благоустрій" / #19033672	18357,0	1	0,1%	94,5%
ДП Долинське лісове господарство / #00992177	18140,0	2	0,1%	94,6%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ" НОВОУКРАЇНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #36734786	18084,0	6	0,1%	94,6%
Комунальне підприємство виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) "Київкомунсервіс" / #33745659	17992,0	4	0,1%	94,7%
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З АКРЕДИТАЦІЇ УКРАЇНИ / #26196207	17471,0	4	0,1%	94,8%
Державне підприємство "Управління з експлуатації майнового комплексу" / #32668385	17219,0	4	0,1%	94,8%
Смілянське комунальне підприємство "Вод Гео" / #44105455	17074,0	1	0,1%	94,9%
Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м.Києва" / #39606435	17029,0	6	0,1%	94,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОДОКАНАЛ" МЕЛІТОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ / #03327090	17016,0	2	0,1%	95,0%
Херсонський обласний академічний музично-драматичний театр ім. М.Куліша / #02225855	16999,0	1	0,1%	95,1%
Комунальне підприємство "Облводоканал" Запорізької обласної ради / #03327115	16799,0	1	0,1%	95,1%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ" / #42114410	16448,0	8	0,1%	95,2%
Театрально-видовищний заклад культури "Київський національний академічний театр оперети" / #02224593	16356,0	2	0,1%	95,3%
"БАР-БЛАГОУСТРІЙ" БАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #37572331	16278,0	2	0,1%	95,3%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО КАМ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "КАМ'ЯНСЬКА ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ" / #32130551	15999,0	1	0,1%	95,4%
Управління поліції охорони з фізичної безпеки в м. Києві / #40109105	15762,0	3	0,1%	95,4%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КЛЕСІВСЬКА РАЙОННА ЛІКАРНЯ" КЛЕСІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ САРНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #37261235	15601,0	1	0,1%	95,5%
КП "Вишгород тапломережа" / #13713569	15576,0	1	0,1%	95,5%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАЦІОНАЛЬНИЙ ЦИРК УКРАЇНИ" / #02174618	15541,0	1	0,1%	95,6%
КП "Павлоградська телерадіокомпанія" / #20255831	15491,0	3	0,1%	95,7%
Комунальне підприємство "Міський магазин" виконавчого органу Київради(КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) / #36927573	15400,0	14	0,1%	95,7%
Комунальне підприємство "Комунальник" Щербанівської сільської ради Полтавського району Полтавської області / #34130583	15398,0	1	0,1%	95,8%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО БІЛОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "БІЛОПІЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ" / #42332480	15374,0	2	0,1%	95,8%
Комунальне некомерційне підприємство "Великоновосілівська центральна районна лікарня" / #01989728	15318,0	2	0,1%	95,9%
ДП Ніжинське лісове господарство / #00993521	15216,0	2	0,1%	95,9%
Комунальне підприємство "Яготинське виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства" / #19422525	15000,0	1	0,1%	96,0%
КП Благозеленбуд / #43725670	14997,0	1	0,1%	96,0%
КЗ Одеський академічний обласний театр ляльок / #02224809	14775,0	6	0,1%	96,1%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Виробниче управління водопровідно - каналізаційного господарства / #30280534	14722,0	3	0,1%	96,2%
КУ Львівський міський молодіжний центр / #42969459	14612,0	3	0,1%	96,2%
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Печерського району м. Києва / #03359760	14589,0	3	0,1%	96,3%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОБЛТРАНСБУД" / #33311491	14243,0	9	0,1%	96,3%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗЕЛЕНДОЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ" / #32626811	14130,0	1	0,1%	96,4%
КП Зміїв-сервіс / #37083454	14064,0	2	0,1%	96,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ОВДІОПОЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ "ОВІДІОПОЛЬ - СЕРВІС" / #37291610	13999,0	1	0,1%	96,5%
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВГАЗЕНЕРДЖИ" / #39835779	13801,0	2	0,1%	96,5%
КЗ КЗ ТВЗК"Театр "Київ Модерн-балет" / #41835558	13761,0	4	0,1%	96,6%
БАРСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНО - КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА "БАРВОДОКАНАЛ" БАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #00432538	13753,0	3	0,1%	96,6%
Комунальний заклад"Театрально-видовищний заклад культури"Київський муніципальний академічний театр опери і балету для дітей та юнацтва" / #05492734	13733,0	2	0,1%	96,7%
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ НАБУТВІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #41066136	13638,0	2	0,0%	96,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРАВО" / #32189888	13581,0	7	0,0%	96,8%
КНП "Деражнянський центр первинної медико-санітарної допомоги" Деражнянської міської ради Хмельницької області / #38195242	13565,0	2	0,0%	96,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО З ЕКСПЛУАТАЦІЇ І РЕМОНТУ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ "ЖИТЛО-СЕРВІС" / #31025659	13541,0	3	0,0%	96,9%
комунальне підприємство "Шляхово-експлуатаційне управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них "Магістраль" / #05445534	13498,0	4	0,0%	96,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАЦІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ДІЛОВОГО ТА КУЛЬТУРНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА "УКРАЇНСЬКИЙ ДІМ" / #34299989	13355,0	1	0,0%	97,0%
КП виробничого управління водопровідно-каналізаційного господарства / #03352716	13164,0	3	0,0%	97,0%
Комунальне підприємство "АТП-2528" Чернігівської міської ради / #03358216	12999,0	1	0,0%	97,1%
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Дніпровського району м.Києва / #03359813	12922,0	7	0,0%	97,1%
КП Комунальне підприємство "Шляхово-експлуатаційне управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Десянянського району" м. Києва / #04590234	12465,0	2	0,0%	97,2%
ДП Міжгірське ЛГ / #22114589	12433,0	1	0,0%	97,2%
Театрально-видовищний заклад культури "Київський академічний театр "Колесо" / #02173532	12382,0	5	0,0%	97,2%
КП "Горянин" Гірської сільської ради" / #33678185	12219,0	1	0,0%	97,3%
Театрально-видовищний заклад культури "Київський академічний театр на Печерську" / #02173472	12182,0	6	0,0%	97,3%
Концертно-театральний заклад культури "Український академічний фольклорно-етнографічний ансамбль "Калина" / #14284691	12030,0	3	0,0%	97,4%
КП ВКГ "Бориспільводоканал" / #20578712	11905,0	3	0,0%	97,4%
КП "Координаційний центр з будівництва та земельних питань Вишгородської міської ради" / #20589236	11648,0	3	0,0%	97,5%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ " / #30855996	11467,0	2	0,0%	97,5%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Гімназія № 283 II-III ступенів Деснянського району міста Києва / #01488937	11285,0	1	0,0%	97,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КОМПАНІЯ "ВОДА ДОНБАСУ" / #00191678	11170,0	1	0,0%	97,6%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ" КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #38312395	11134,0	2	0,0%	97,6%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "БРОВАРСЬКА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА" / #42754318	11118,0	2	0,0%	97,7%
Головне управління Держпраці у Київській області / #39794214	11023,0	1	0,0%	97,7%
ПУЛИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА / #04347172	10999,0	1	0,0%	97,8%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СТИВІДОРНА КОМПАНІЯ "ОЛЬВІЯ" / #19290012	10802,0	5	0,0%	97,8%
КП "ПАВЛОГРАДВОДОКАНАЛ" / #03341345	10790,0	5	0,0%	97,8%
Комунальне некомерційне підприємство "Новояричівська районна лікарня" / #20764225	10598,0	2	0,0%	97,9%
Комунальне підприємство «Луцька міська дитяча поліклініка» / #04543022	10129,0	2	0,0%	97,9%
КП Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Печерського району м. Києва / #35692211	10113,0	7	0,0%	97,9%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКА МІСЬКА НАРКОЛОГІЧНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ "СОЦІОТЕРАПІЯ" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) / #05496862	9980,0	1	0,0%	98,0%
Комунальне некомерційне підприємство Новоархангельської селищної ради "Центр первинної медико-санітарної допомоги" / #38600846	9572,0	1	0,0%	98,0%
КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕПЛОЕНЕРГО" М.ГОРІШНІ ПЛАВНІ" / #13940851	9531,0	1	0,0%	98,0%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО КАГАРЛИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКРЕМБУДСЕРВІС" / #03330815	9380,0	2	0,0%	98,1%
Комунальне підприємство "Боярка-Водоканал" Боярської міської ради / #30687118	9343,0	1	0,0%	98,1%
НАЙКС ТРЕЙД / #42689972	8934,0	1	0,0%	98,1%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АРТЕМСІЛЬ" / #00379790	8861,0	2	0,0%	98,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НОВОМОСКОВСЬК ВОДОКАНАЛ" / #36615515	8722,0	1	0,0%	98,2%
Комунальне підприємство "Северодонецьке тролейбусне управління" / #05457253	8715,0	1	0,0%	98,2%
ДП Вигодське лісове господарство / #22186175	8656,0	2	0,0%	98,3%
НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ОРКЕСТР НАРОДНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УКРАЇНИ / #02226085	8630,5	3	0,0%	98,3%
Державне підприємство "Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України" / #20015794	8599,0	2	0,0%	98,3%
Державне підприємство "Конотопське лісове господарство" / #00992935	8469,0	1	0,0%	98,4%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮР'ІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ" ЮР'ІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ЮР'ІВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #36877528	8199,0	1	0,0%	98,4%
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА "НОВОБОРІВСЬКИЙ ДИТЯЧИЙ БУДИНОК-ІНТЕРНАТ" ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ / #03188518	8146,0	1	0,0%	98,4%
Комунальне некомерційне підприємство "Клінічна лікарня швидкої медичної допомоги м.Львова" / #01996639	7999,0	1	0,0%	98,5%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Спеціалізоване комунальне підприємство "Київтелесервіс" / #31815760	7888,0	2	0,0%	98,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ "БРОВАРИ-БЛАГОУСТРІЙ" / #38337116	7845,0	3	0,0%	98,5%
ПТМ «Ковельтепло» / #30514446	7836,0	1	0,0%	98,5%
ДП "Зерновий резерв" / #44043090	7780,0	3	0,0%	98,6%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БОГУСЛАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "БОГУСЛАВВОДОКАНАЛ" / #38922226	7771,0	4	0,0%	98,6%
ОБЛАСНЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР КІНОМИСТЕЦТВА ТА КУЛЬТУРИ" / #02404121	7769,1	9	0,0%	98,6%
ГАВРИЛІВСЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ МАЛОМИХАЙЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ПОКРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #35160400	7751,0	6	0,0%	98,7%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИЛУЦЬКА ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ" / #34549336	7609,0	2	0,0%	98,7%
ВОЛОЧИСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА "ДЖЕРЕЛО" / #14152618	7458,0	3	0,0%	98,7%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ "ЧОРНОМОРСЬК" / #01125672	7014,0	1	0,0%	98,7%
Національний ансамбль солістів "Київська камерата" / #21575452	6925,0	5	0,0%	98,8%
Філія "Арт-Кафе" ДП "ЦОГ" / #41827714	6897,0	1	0,0%	98,8%
Комунальне некомерційне підприємство Білоцерківської міської ради "Білоцерківська міська лікарня №2" / #01994586	6879,0	1	0,0%	98,8%
ВІДДІЛ ОСВІТИ МАР'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #44145409	6822,0	1	0,0%	98,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МИРГОРОДТЕПЛОЕНЕРГО" МИРГОРОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #25682207	6809,0	1	0,0%	98,9%
Комунальне некомерційне підприємство "Олександрівська клінічна лікарня м.Києва" / #01994095	6658,0	1	0,0%	98,9%
КП "ЧЕРНІГІВВОДОКАНАЛ" Чернігівської міської ради 14017, м. Чернігів, вул. Жабинського,15; категорія - Юридична особа, яка здійснює діяльність в одній або декількох окремих сферах господарювання (підприємство) / #03358222	6476,0	1	0,0%	98,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР СУДОВИХ СЕРВІСІВ" / #32824268	6398,0	1	0,0%	98,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПОРТИВНИЙ КЛУБ "НЕПТУН" / #40322952	6299,0	2	0,0%	99,0%
КП Львівське комунальне підприємство "Львівське-конференц-бюро" / #32181700	6058,0	1	0,0%	99,0%
Олешківське МУВГ / #01034707	6049,0	1	0,0%	99,0%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДЕРАЖНЯНСЬКА МІСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ" ДЕРАЖНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #02004226	5995,0	1	0,0%	99,0%
Державне підприємство "Інфоресурс" / #37533381	5824,0	4	0,0%	99,0%
Комунальне підприємство Дніпропетровської обласної ради «Аульський водовід» / #34621490	5793,0	1	0,0%	99,1%
Комунальне некомерційне підприємство "Млинівський центр первинної медико-санітарної допомоги" Млинівської селищної ради Рівненської області / #38668003	5596,0	1	0,0%	99,1%
КП "Катеринопільське Селищне житлово-комунальне підприємство" Катеринопільської С.Р. / #36776460	5399,0	1	0,0%	99,1%
КП "Сервіс" Петрівсько-Роменської сільської ради" / #41219870	5216,0	2	0,0%	99,1%
Комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Голосіївського району м. Києва / #03359799	5186,0	1	0,0%	99,1%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛУЦЬКИЙ ЗООПАРК" / #31572273	5181,0	1	0,0%	99,2%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІСЬКІ СВІТЛО" КРЕМЕНЧУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #03338136	5150,0	3	0,0%	99,2%
Комунальне підприємство "Конотопське трамвайне управління" / #03328557	4998,0	2	0,0%	99,2%
Комунальне підприємство "Первомайський міський центр первинної медико-санітарної допомоги" Первомайської міської ради / #38505313	4946,0	2	0,0%	99,2%
Комунальне підприємство Софія / #32611763	4807,0	2	0,0%	99,2%
Центральний парк культури і відпочинку м. Києва / #02221411	4703,0	2	0,0%	99,3%
Комунальне підприємство Бородянської селищної ради "Бородянкатепловодопостачання" / #33710516	4462,0	5	0,0%	99,3%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР" / #05456992	4451,0	3	0,0%	99,3%
КП "Глухівський тепловий район" Глухівської міської ради / #31264398	4428,0	1	0,0%	99,3%
Комунальний заклад "Академічний музично-драматичний театр ім. Лесі Українки м. Кам'янського" Кам'янської Міської Ради / #05509464	4422,0	3	0,0%	99,3%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСОГОСПОДАРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР" / #00994207	4331,0	1	0,0%	99,3%
Державна установа "Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України" / #21676262	4163,0	2	0,0%	99,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАУКОВИЙ ЦЕНТР ЕКОЛОГО-СОЦІАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ" КРЕМЕНЧУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #36093016	4052,0	1	0,0%	99,4%
Театрально-видовищний заклад культури "Київський академічний театр драми і комедії на лівому березі Дніпра" / #05509435	4009,0	4	0,0%	99,4%
Державне підприємство Державного управління справами по обслуговуванню офіційних заходів "Гарант-сервіс" / #19122935	3999,0	1	0,0%	99,4%
Комунальне некомерційне підприємство "Ічнянський центр первинної медико - санітарної допомоги" Ічнянської міської ради / #39089416	3869,0	1	0,0%	99,4%
КП "Березанський комбінат комунальних підприємств виконавчого комітету Березанської міської ради" / #03803768	3858,0	1	0,0%	99,4%
КП "Чернігівський обласний молодіжний театр" / #05458910	3842,0	2	0,0%	99,4%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІКАРНЯ №2 ІМ. В.П.ПАВЛУСЕНКА" ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #42789136	3760,0	2	0,0%	99,5%
Комунальне некомерційне підприємство Миколаївської міської ради "Міська лікарня № 4" / #01998408	3718,0	1	0,0%	99,5%
Комунальне некомерційне підприємство "Вікнянський центр первинної медико-санітарної допомоги" / #36752522	3699,0	1	0,0%	99,5%
Комунальне підприємство "Оздоровчо-реабілітаційний центр" Броварської міської ради Броварського району Київської області / #33341678	3697,0	3	0,0%	99,5%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ СОЛЕДАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ" / #41276572	3599,0	1	0,0%	99,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БОЯРСЬКЕ ГОЛОВНЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА" БОЯРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #34702930	3508,0	2	0,0%	99,5%
ТВЗК "Київський академічний театр ляльок" / #02224583	3495,0	1	0,0%	99,5%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОДА" ВАЛКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #34473807	3368,0	1	0,0%	99,5%



Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
Комунальне підприємство "Житлово-комунальний сервіс "Пересипський" / #32190044	3244,0	2	0,0%	99,6%
Комунальне підприємство "Дніпропетровський обласний медичний центр соціально значущих хвороб" Дніпропетровської обласної ради" / #26509095	3198,0	1	0,0%	99,6%
Комунальне підприємство "Міськоформлення" / #24831823	2999,0	1	0,0%	99,6%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МОНАСТИРИЩЕНСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА" / #03357091	2992,0	1	0,0%	99,6%
ДО Національний будинок органної та камерної музики України / #05509524	2989,0	1	0,0%	99,6%
Комунальне підприємство культури "Дніпровський академічний театр драми та комедії" Дніпропетровської обласної ради" / #02224442	2924,0	2	0,0%	99,6%
Комунальне підприємство «Земград» Дніпровської міської ради / #24241808	2828,0	1	0,0%	99,6%
Комунальне підприємство "Мелітополькомунтранс"ММР ЗО / #35238639	2793,0	2	0,0%	99,6%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕПЛОВИХ МЕРЕЖ "ЧЕРКАСИТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО" ЧЕРКАСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ" / #02082522	2718,0	3	0,0%	99,6%
ЛОКАЧИНСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА / #03339294	2674,0	2	0,0%	99,7%
Державне підприємство " Державна циркова компанія України" / #19070084	2613,0	2	0,0%	99,7%
ЗАКАРПАТСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ "ДЕРЖАВНИЙ ФОНД СПРИЯННЯ МОЛОДІЖНОМУ ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВУ" / #25441099	2566,0	1	0,0%	99,7%
Служба автомобільних доріг в Одеській області / #25829550	2517,0	1	0,0%	99,7%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН" / #03328913	2499,0	1	0,0%	99,7%
Вугледарський міський центр зайнятості / #22026879	2465,0	1	0,0%	99,7%
Черновецький медичний фаховий коледж / #02010942	2420,8	2	0,0%	99,7%
Державне підприємство "Спецагро" / #38516592	2406,7	1	0,0%	99,7%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 2" ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #03568161	2398,0	1	0,0%	99,7%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК №6" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) / #23494298	2274,0	1	0,0%	99,7%
Гайсинський комбінат комунальних підприємств / #03338900	2199,0	1	0,0%	99,7%
Комунальне некомерційне підприємство "Жмеринський медичний центр первинної медико-санітарної допомоги" Жмеринської міської ради / #37261811	2072,0	1	0,0%	99,8%
КП ЖКС "Фонтанський" / #35302819	2036,0	2	0,0%	99,8%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ВОЛОВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ" / #38548802	2015,0	1	0,0%	99,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВТОДОРСЕРВІС" / #30441310	1999,0	1	0,0%	99,8%
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧОРНОМОРНАФТОГАЗ" / #00153117	1995,0	1	0,0%	99,8%
Комунальне некомерційне підприємство "Міська дитяча лікарня № 5" Харківської міської ради / #02003528	1995,0	1	0,0%	99,8%
Державне підприємство "Національний академічний театр російської драми імені Лесі Українки" / #02224548	1994,0	2	0,0%	99,8%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ БУДИНОК ПРИРОДИ" / #32826108	1959,0	2	0,0%	99,8%
СЛУЖБА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ / #25879878	1690,0	1	0,0%	99,8%
Комунальне підприємство "Вінницький інформаційний центр" / #36365026	1663,0	1	0,0%	99,8%
Комунальне некомерційне підприємство "Ружинська центральна лікарня" Ружинської селищної ради / #01991932	1659,0	1	0,0%	99,8%
Комунальне підприємство "Ритуал Сервіс Плюс" Криворізької міської ради / #37860997	1641,0	1	0,0%	99,8%
ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ / #16305291	1599,0	1	0,0%	99,8%
КП Тернопількомунінвест / #32865587	1598,0	1	0,0%	99,8%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ВОЛОДАРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ "ВОЛОДАРКА" / #35450817	1557,0	3	0,0%	99,8%
ГОСПРОЗРАХУНКОВЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПЕРЕВОЛОЧАНСЬКЕ" КОБЕЛЯЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #31478886	1503,0	1	0,0%	99,8%
Комунальне некомерційне підприємство "Центр первинної медико-санітарної допомоги №5" Одеської міської ради / #39040240	1469,0	1	0,0%	99,9%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ НАРКЕВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ / #41750747	1369,0	2	0,0%	99,9%
Приватне акціонерне товариство "Гадячгаз" / #05524660	1279,0	3	0,0%	99,9%
ОСТРОЗЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОДОКАНАЛ" / #31542385	1264,0	2	0,0%	99,9%
Шишацький районний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді / #24560330	1261,0	2	0,0%	99,9%
Комунальне підприємство "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ГОЛОСІВСЬКОГО РАЙОНУ м. КИЄВА" / #32375554	1255,0	1	0,0%	99,9%
КП "ЧЕРНІГІВСЬКЕ ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ" ЧЕРНІГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ" / #03328681	1250,0	1	0,0%	99,9%
Управління Державної казначейської служби України у Покровському районі м.Кривого Рогу Дніпропетровської обл. / #38031627	1209,0	1	0,0%	99,9%
Державне підприємство "Український авіаційний метеорологічний центр" / #23568810	1199,0	1	0,0%	99,9%
Комунальне підприємство "Міськзеленбуд" / #36278709	1160,0	1	0,0%	99,9%
Міське комунальне підприємство "Вінницький фонд муніципальних інвестицій" / #38135403	1099,0	1	0,0%	99,9%
Красилівське ПВКГ / #14153813	1010,0	1	0,0%	99,9%
ДП Бердянський морський торговельний порт / #01125761	1008,0	1	0,0%	99,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕЛЕКТРОННЕ ЗДОРОВ'Я" / #41848148	955,0	1	0,0%	99,9%
Комунальне некомерційне підприємство Ізюмської міської ради "Центральна міська лікарня Піщанської Богоматері" / #02003304	954,0	1	0,0%	99,9%
ОБЛАСНИЙ КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД "ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМ. Т.Г.ШЕВЧЕНКА" / #02225743	947,0	1	0,0%	99,9%
КП "Міжнародний аеропорт Донецьк імені С.С. Прокоф'єва" / #32496293	939,0	1	0,0%	99,9%
Державне підприємство "Редакція газети "Голос України" / #13670848	927,0	1	0,0%	99,9%
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" в особі Відокремленого структурного підрозділу "Полтавський фаховий коледж нафти і газу Національного	924,0	1	0,0%	99,9%

Назва	Сума	К-ть	Питома вага	Накопичена питома вага
університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" / #38324128				
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ" / #42101003	899,0	1	0,0%	99,9%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕКСПО-2020" / #42774512	899,0	1	0,0%	99,9%
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ" / #42206328	890,0	1	0,0%	99,9%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХАРКІВСЬКЕ РЕМОНТНО-БУДІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО" / #37763844	859,0	1	0,0%	99,9%
ДП Центр державного земельного кадастру / #21616582	846,0	1	0,0%	99,9%
ОКП "Аеропорт Суми" / #31014118	799,0	1	0,0%	99,9%
КП Чернігівський обласний театрально-видовищний дитячий (ляльковий) театр ім.О.П.Довженка / #21394440	795,0	1	0,0%	99,9%
КП "Техкомунбуд" / #40210835	764,0	1	0,0%	100,0%
КП "Миронівка - благоустрій" / #31823373	729,0	1	0,0%	100,0%
КП "КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БАХМАЧ-ВОДСЕРВІС" / #32936720	720,0	1	0,0%	100,0%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО НЕТШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ" / #42002686	710,0	2	0,0%	100,0%
Національний науковий центр "Інститут метрології" / #02568325	695,0	1	0,0%	100,0%
Державне підприємство "Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької" / #02224614	677,0	1	0,0%	100,0%
КП Київської міської ради «Телекомпанія «Київ»» / #25195855	669,0	1	0,0%	100,0%
Олександрівський професійний аграрний ліцей / #02542455	668,0	1	0,0%	100,0%
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕГІОНАЛЬНІ ЕЛЕКТРИЧНІ МЕРЕЖІ" / #32402870	649,0	1	0,0%	100,0%
Комунальне підприємство "Автотранспортне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)" / #04012460	629,0	1	0,0%	100,0%
АТ "Оператор газорозподільчої системи "Лубнигаз" / #05524713	629,0	1	0,0%	100,0%
КП Смілакомунтеплоенерго / #33648312	621,0	1	0,0%	100,0%
КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УМАНСЬКА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА" УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ / #05540563	588,0	1	0,0%	100,0%
Комунальне підприємство "Дирекція з капітального будівництва та реконструкції "Київбудреконструкція" / #37932233	555,0	1	0,0%	100,0%
Державний гемологічний центр України / #21587162	526,0	2	0,0%	100,0%
Комунальний заклад "Спортивний комбінат "Прометей" Кам'янської міської ради / #30740396	487,0	1	0,0%	100,0%
Комунальне підприємство "Жовтоводський Водоканал" Дніпропетровської обласної ради / #32182594	451,0	2	0,0%	100,0%
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА" / #03352935	425,0	1	0,0%	100,0%
Комунальне виробниче житлове ремонтно експлуатаційне підприємство №1 / #03343580	423,0	1	0,0%	100,0%
КП "Дорожно-експлуатаційне управління" Славутицької міської ради Вишгородського району Київської області / #41885420	420,0	1	0,0%	100,0%
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА ФОНД ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ / #42325431	402,0	1	0,0%	100,0%
ДУНАЙСЬКА ГІДРОМЕТЕОРОЛОГІЧНА ОБСЕРВАТОРІЯ / #23209398	304,0	1	0,0%	100,0%
ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ / #23376920	299,0	1	0,0%	100,0%
Науково дослідний інститут "Миколаївська астрономічна обсерваторія" / #02700090	269,0	1	0,0%	100,0%

<b>Назва</b>	<b>Сума</b>	<b>К-ть</b>	<b>Питома вага</b>	<b>Накопичена питома вага</b>
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ "УКРЕНЕРГО" / #00100227	219,0	1	0,0%	100,0%
МІСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОДЕСЬКА ТЕПЛОЕЛЕКТРОЦЕНТРАЛЬ №2" / #05519847	205,0	1	0,0%	100,0%

Таблиця Є.1 – Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Рентабельність інвестицій	6	0,3	1,8
Динаміка прибутку	10	0,4	4
Рівень фінансової стійкості	5	0,3	1,5
Загальна оцінка критерію			7,3
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			
Частка підприємства на ринку	8	0,4	3,2
Конкурентоспроможність продукції	5	0,4	2
Рентабельність реалізації продукції	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,6
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			
Стабільність прибутку	4	0,2	0,8
Рівень розвитку інноваційної діяльності	7	0,3	2,1
Маркетингові та рекламні можливості	10	0,5	5
Загальна оцінка критерію			7,9

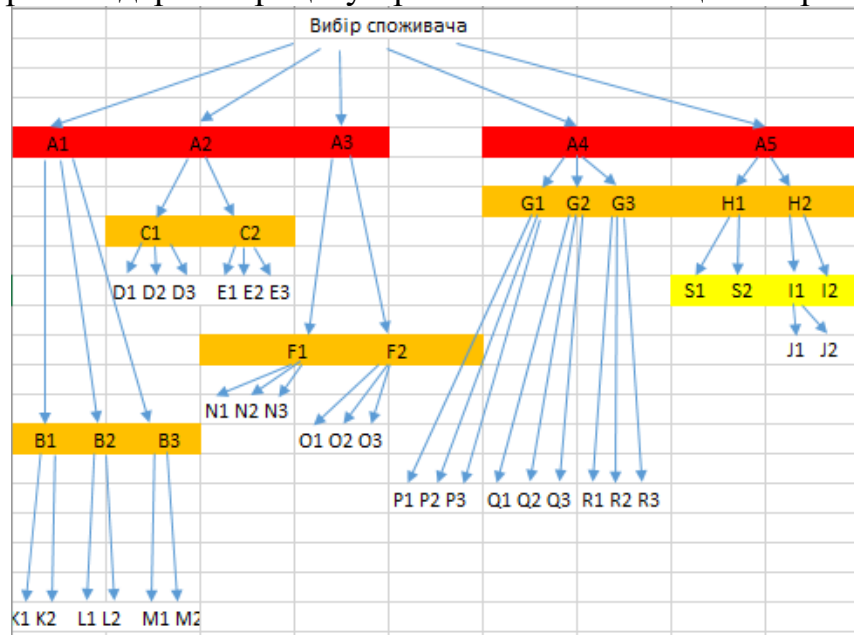
$$x = \text{ПГ} - \text{КП} = 7,1 - 6,6 = 0,5$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} = 7,3 - 7,9 = -0,6$$



Рисунок Є.1 - Визначення вектора рекомендованої стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в системі координат SPACE

Ієрархічне дерево процесу прийняття споживачького рішення



- A1** Усвідомлення потреби
- A2 Пошук інформації
- A3 Оцінка альтернатив
- A4 Рішення про покупку
- A5 Реакція на покупку
- A1**
- B1 Оцінка реального стану
- B2 Оцінка відповідності
- B3 Дії, спрямовані на досягнення бажаного стану
- B1**
- K1 Споживач має комп'ютер але він вже застарів
- K2 Споживач не має комп'ютера
- B2**
- L1 Комп'ютер не має потужностей для бажаних ігор
- L2 Комп'ютер не підтримує програми необхідні для роботи
- B3**
- M1 Збирання грошей на новий комп'ютер
- M2 Пошук вигідних пропозицій на б/у ринку комп'ютерів
- A2**
- C1 Внутрішній пошук
- C2 Зовнішній пошук
- C1**
- D1 Для ігор
- D2 Для роботи
- D3 Для відео
- C2**
- E1 Інформація про сучасний стан процесорів
- E2 Інформація про сучасний стан материнських плат
- E3 Інформація про сучасний стан відеокарт
- A3**
- F1 Вибір актуального набору критеріїв
- F2 Визначення набору альтернатив для вибору
- F1**
- N1 Сучасність
- N2 Потужність
- N3 Практичність
- F2**
- O1 комп'ютер брендовий, але менш потужний
- O2 комп'ютер не брендовий, проте потужний
- O3 комп'ютер і брендовий і потужний

- A4
- G1 Усвідомлення потреби
- G2 Пошук інформації
- G3 Оцінка варіантів
- G1
- P1 Споживач бачить комп'ютер у друзів
- P2 Споживачу нав'язують комп'ютер
- P3 Споживачу приходить вимога з роботи оновити комп'ютер
- G2
- Q1 Професійне консультування
- Q2 Пошук інформації у відео-обзорах
- Q3 Перегляд реклами
- R1 Прислуховування до порад близьких стосовно певного комп'ютера
- R2 Прислуховування до порад відео-обзорів стосовно певного комп'ютера
- R3 Власне рішення стосовно певного комп'ютера
- A5
- H1 Задоволення купівлею
- H2 Незадоволення покупкою
- H1
- S1 Повторна покупка
- S2 Споживання продукції лише новообраного, але вже самого фаворитного бренду комп'ютерів
- S2
- H2
- I1 Дії
- I2 Відсутність дії
- I1
- J1 Притвані дії (припинення купівлі комп'ютерів)
- J2 Публічні дії (звернення до суду)

