

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Кафедра менеджменту

Фросиняк Костянтин Володимирович

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЮ
ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Руденко Н.О.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ВІД РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Поняття доходів підприємства та їхня класифікація.....	6
1.2. Особливості формування доходів підприємства	13
1.3. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка. УА».....	31
2.2. Оцінка управлінських рішень щодо управління доходами підприємства	38
2.3. Особливості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо отримання доходів	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ФОРМУВАННЯМ ТА ЗБІЛЬШЕННЯМ ДОХОДІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	60
3.1. Основні заходи з удосконалення прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів від різних видів діяльності підприємства.....	60
3.2. Обґрунтування та розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів.....	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управлінські рішення є ключовим елементом менеджменту, оскільки практично всі керівники пов'язані з процесом розробки, прийняття та реалізації рішень. Ефективність діяльності підприємства значно залежить від якості прийнятих рішень, тому менеджер повинен приймати обґрунтовані та розсудливі рішення та забезпечувати їх виконання. Приймаючи рішення, керівник визначає не тільки свій власний курс дій, але й напрямок розвитку організації в цілому.

Тобто прийняття рішень може мати значний вплив на персонал, на споживачів, постачальників і т. д., тому, на нашу думку обрана нами тема дослідження була, є, і буде актуальна в будь який час. Управлінські рішення щодо контролю за доходами підприємства є надзвичайно важливими, оскільки вони дозволяють забезпечити стабільність фінансового стану підприємства і збільшити його прибутковість. Контроль за доходами дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та приймати відповідні рішення для їх вирішення.

Контроль за доходами дозволяє підприємству ефективно планувати свої фінансові ресурси та ресурси виробництва. Це дозволяє забезпечити стабільність фінансового стану підприємства та збільшити його прибутковість. Отже, управлінські рішення щодо контролю за доходами підприємства є надзвичайно важливими для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства та збільшення його прибутковості.

До внеску в дослідження обраної теми долучалася велика кількість науковців, серед них: Бесєдін М. О., Блонська В. І., Будзан Б. П., Василенко В. А., Вільман Д. Ю., Віхляєва С. І., Головінов М. І., Гуріна Н. В., Камінська Т. Г., Касич А. О., Кириченко С. О., Козаченко В. Г., Мала Н. Т., Мусієнко Ю. Ю., Надточій І. І. та ін.

Метою дослідження є визначення особливостей прийняття управлінських

рішень на основі контролю формування доходів від різних видів діяльності ТОВ «Розетка. УА». Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття доходів підприємства та навести їхню класифікацію;
- визначити особливості формування доходів підприємства;
- оцінити процес прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Розетка. УА»;
- здійснити оцінку управлінських рішень щодо управління доходами підприємства;
- визначити особливості процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Розетка. УА» щодо отримання доходів;
- оцінити основні заходи з удосконалення прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів від різних видів діяльності підприємства;
- здійснити обґрунтування та розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження є комплекс прийнятих управлінських рішень уповноваженими особами ТОВ «Розетка. УА» протягом періоду 2020-2022 рр.

Предметом дослідження є процес прийняття та реалізації рішень на основі контролю доходів ТОВ «Розетка. УА».

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані загальнонаукові та емпіричні методи дослідження: індукції та дедукції (при узагальненні засад управлінських рішень та доходів підприємства), узагальнення (при обґрунтуванні напрямів контролю за доходами на підприємстві), аналізу та синтезу (при оцінці ринку роздрібною торгівлі в Україні, а саме – електронної комерції), порівняння (при аналізі підприємств у сфері електронної комерції України), графічний (для наочного відображення результатів дослідження), системний підхід, коефіцієнтний аналіз (при розрахунку коефіцієнтів

фінансового стану та інших коефіцієнтів діяльності підприємства), експертних оцінок (для формування пропозицій щодо розвитку підприємства за рахунок франчайзингової форми організації та збільшення ефективності контролю за рахунок автоматизації).

Інформаційною базою даного дослідження виступає техніко-економічний аналіз української компанії в сфері електронної комерції ТОВ «Розетка. УА», наукові статті, підручники, надані до широкого загалу, матеріали наукових конференцій, Інтернет-джерела, в яких досліджуються управлінські рішення та доходи підприємства.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження допоможуть підприємству розробити детальний план дій для збільшення ефективності здійснення франчайзингової діяльності на основі франчайзингової експансії в різні регіони України, а також посилити ефективність контролю за доходами та товарообігом за рахунок автоматизації управлінських функцій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 63 літературних найменувань, 2-х додатків. Основний текст роботи викладено на 70 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ВІД РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття доходів підприємства та їхня класифікація

У ринковій економіці успішність підприємств залежить від їх здатності самостійно забезпечуватися ресурсами, необхідними для покриття витрат та отримання прибутку. Основним фактором ефективності є правильне визначення витрат та їх тісна взаємодія з доходом. Фінансовий результат підприємства залежить від розміру прибутку, який може бути позитивним або негативним. Визначення доходів, витрат та фінансового результату є об'єктивною необхідністю для підприємств, яка випливає з економічних законів товарного виробництва та ведення діяльності на основі самофінансування з метою забезпечення стабільної прибутковості [5].

Економічний зміст доходів полягає в тому, що вони відшкодовують витрати підприємства міста і забезпечують отримання прибутку. У зв'язку з цим доходи є фінансовою базою підприємства та забезпечують вирішення таких завдань: відшкодування поточних витрат, це створює основу для самокупності; формування прибутку, це створює основу самофінансування.

Ознайомлення з теоретичними роботами зарубіжних і вітчизняних економістів, свідчать про відсутність єдиного, загально прийнятого визначення поняття «дохід» [30, с. 286]. Відомий англійський економіст Джон Річард Хікс зазначав, що багато вчених приймали різні визначення доходу, які були досить суперечливими та не завжди задовільними. Це викликало у них (та й у самих себе) певні непорозуміння [31, с. 132]. Відповідно в економічній теорії категорію доходу по різному тлумачать економічні течії (класична, маржиналістська, неокласична маржиналістська, неокласична, марксистська економічні теорії) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення сутності категорії «дохід» економічними течіями

Напрямки	Визначення
Класична економічна теорія (У. Петті, А. Сміт, Ж.Б. Сей, Дж. Міль, Д. Рікардо)	Джерело вигоди виявлялося не тільки на стадії виробництва продукції у формі скорочення витрат, а й у процесі обміну товарами у формі збільшення обсягу продажів. Звідси впливало, що будь-яка суспільно корисна праця могла сприяти зростанню доходу.
Маржиналістська економічна теорія (Е. Бем-Баверк, Л. Вальрас, У. Джевонс, В. Парето, І. Фішер, Дж. Хікс)	Досліджувалася проблема формування доходу не з боку пропозиції, через витрати, як це робила класична школа, а з боку попиту, через ставлення людини до речі, що виявляється у сфері особистого споживання й обміну. Вихідним було положення про те, що на дохід впливають не тільки особисті інтереси виробника, а й інтереси споживачів товарів і послуг.
Неокласична маржиналістська теорія (М. Блауг)	Основний акцент власне на теорії доходів з позиції макроекономіки, розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, не визнаючи основою цього питання теорію зарплати, прибутку, ренти й відсотка.
Неокласична економічна теорія (Дж. Кларк, А. Пігу, Ф. Хайек, Г. Хаберлер)	Пояснення створення доходів через закон природного порядку: «кожному фактору – певна частка в продукті й кожному – відповідна винагорода – ось природний закон розподілу». Висновок Джона Кларка, що стосується розподілу створеної вартості, полягав у тому, що дохід кожного фактора пропорційний кількості й вартості його граничного продукту.
Марксистська економічна теорія (К. Маркс, Е. Бернштейн, Р. Гільфердінг, К. Каутський)	Ґрунтується на теорії трудової доданої вартості, відповідно до якої джерелом доходу є праця. У створенні нової вартості бере участь тільки один фактор – робітник, власник робочої сили. Інші види доходів є лише результатом неоплаченої праці робітників. Справедливість розподілу доходів полягає у тому, що доходи учасників трудової діяльності формуються відповідно до суспільно необхідних витрат праці на виробництво товарів.

Джерело: складено автором за [49]

Таким чином, категорія доходу залишається однією з найбільш дискусійних в наш час. Аналіз показує, що економісти не мають чіткого розуміння різниці між категоріями «дохід» і «прибуток». В економічній

літературі зустрічається багато визначень цих категорій, таких як «дохід підприємця», «валовий прибуток», «балансовий прибуток» і т. д. Таким чином, поняття доходу є надзвичайно багатозначним. «Дохід підприємства» є складовою категорією доходу і має різні трактування вченими та на законодавчому рівні.

Економічний підхід до визначення поняття доходу підприємства базується на терміні «виручка», який іноді ототожнюється з поняттям «дохід підприємства» і включає отриману орендну плату, роялті, дивіденди та відсотки [49].

Сучасні економісти найчастіше визначають поняття «дохід підприємства» як суму виручки від продажу продукції та майна, а також від здійснення позареалізаційних операцій. Однак, це поняття необхідно розглядати більш широко, ніж тільки як «виручку від продажу» [53]. Західні джерела пропонують інше трактування поняття «дохід підприємства», яке включає масштаб виробництва та реалізації, ціни на реалізацію, а також режим реалізації [57].

Опишемо основні тлумачення поняття «дохід підприємства» в працях науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасне тлумачення сутності поняття «дохід підприємства»

Автори, інші джерела	Визначення
Бутинець Ф.Ф. [8, с. 832]	Як економічна категорія дохід (виручка) є потоком грошових коштів та інших надходжень за певний період, отриманий від продажу продукції, товарів, робіт, послуг
Блонська В.І. [5]	Дохід підприємства – це надходження, одержані в результаті його господарської діяльності за певний період часу у вигляді конкретних економічних вигод, отриманих внаслідок використання у господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику
Камінська Т. Г. [16]	Доходами організації визнаються збільшення економічних вигод протягом звітного періоду внаслідок надходження активів і / або підвищення їх вартості, і / або зменшення зобов'язань, які приводять до збільшення капіталу організації, за винятком внесків власників

Продовження табл. 1.2

Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Доход» [34]	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).
---	--

Джерело: складено автором за [5; 8; 16; 34]

Відповідно до положень НП(С)БО15 та МСБО 18 доходи класифікуються за наступними групами, що представлені на рис. 1.1. «Перші два види відносяться до доходів від операційної діяльності, зокрема перший показник представляє загальний дохід, який у вигляді виручки господарюючий суб'єкт отримає після відвантаження продукції або підписання акту виконаних робіт (наданих послуг), що підтверджує факт реалізації робіт або послуг. Дохід від реалізації продукції (послуг, робіт) включає непрямі податки (податок на додану вартість, акцизний податок), надані знижки, суми повернення раніше проданих товарів» [22].

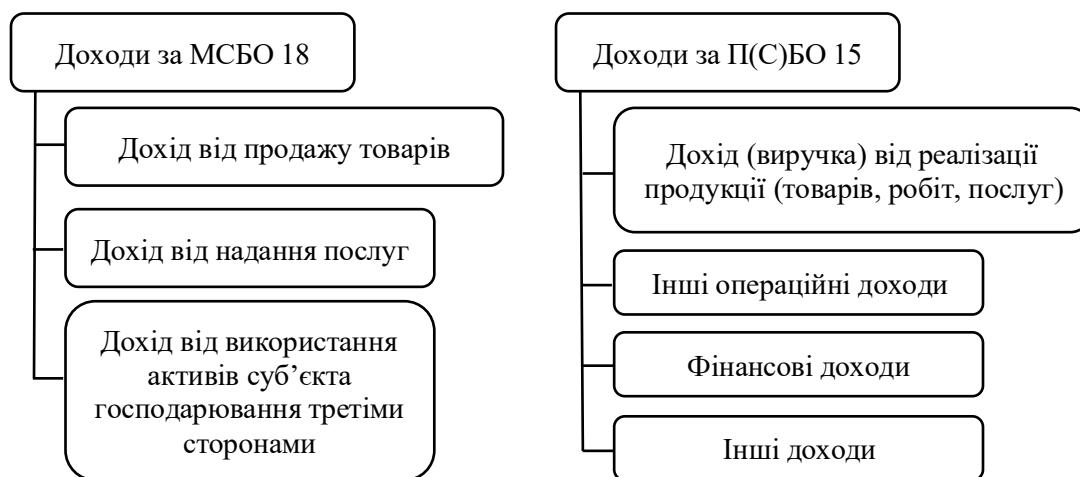


Рис. 1.1. Класифікація доходів відповідно до НП(С)БО 15 та МСБО 18

Джерело: складено автором на основі [22; 34]

На обсяг доходів впливає обсяг реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг, їхня вартість і дебіторська заборгованість. Доходи також залежать від фінансових можливостей покупців товарів та споживачів робіт та

послуг. Зростання частки дебіторську заборгованість у складі доходів призводить до зниження обсягу фінансових ресурсів, що у розпорядженні організації. Це веде до загрози відновлюваності виробничого процесу через несвоєчасне виконання зобов'язань перед персоналом, державою та постачальниками.

Для доходів підприємства характерні такі особливості (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характерні особливості доходів підприємства

Джерело: складено автором за [23]

Розглянемо дані особливості більш детально:

1. Різноманітність джерел доходів. Доходи підприємства можуть бути отримані з різних джерел, таких як продаж продукції, надання послуг, інвестиційні доходи, доходи від нерухомості, інтелектуальна власність тощо;

2. Нерівномірність прибутку. Доходи підприємства можуть бути нерівномірними протягом року або навіть протягом років. Наприклад, в залежності від сезонності певного виду продукції, дохід може бути вищим у певний період часу;

3. Залежність доходів від ринкових умов. Доходи підприємства залежать від ринкових умов, таких як конкуренція, попит та пропозиція, зміни законодавства тощо;

4. Вплив витрат на доходи. На доходи підприємства можуть позитивно або негативно впливати витрати на виробництво, рекламу, збут, оплату праці тощо;

5. Вплив податків на доходи. Доходи підприємства можуть бути значно зменшені у зв'язку з обов'язковими податками та зборами, такими як податок на прибуток, податок на додану вартість, земельний податок тощо [23].

Н. В. Гуріна пропонує таку класифікацію доходів підприємств, а саме:

- за формою отримання доходів (матеріальні, нематеріальні (немонетарні));
- за визнанням (планові, отримані (фактичні));
- за періодичністю (поточні, майбутніх періодів);
- за ступенем суттєвості (суттєві, несуттєві);
- за центрами доходів (центр доходів «Основне виробництво», центр доходів «Допоміжне виробництво»);
- за географічним сегментом (ця класифікаційна ознака характерна для підприємств, які мають у своєму складі дочірні підприємства або відокремлені підрозділи);
- з огляду на об'єкт реалізації (реалізовані, виготовлені) [13].

Л. І. Пославська пропонує доходи класифікувати:

- за видом діяльності;
- ступенем контролюваності;
- структурою доходу за будівельним контрактом;
- відношенням до бюджетних показників;
- видом виробництва.

Підхід до класифікації доходів, який запропоновано, забезпечить точний облік доходів, надасть інформацію про їх склад за видами діяльності центру відповідальності, дозволить виявити відхилення від заданих параметрів та їх причини, а також дозволить відслідковувати рух грошових коштів та їх еквівалентів [36].

На рис. 1.3 зображено розроблену класифікацію доходів діяльності підприємства.



Рис. 1.3. Класифікація доходів підприємства

Джерело: складено автором за [10]

Отже, теоретично-правове підґрунтя бухгалтерського обліку та аналізу доходів діяльності підприємств характеризується запропонованою класифікацією доходів.

Можемо зробити висновок, що доходи підприємства – це грошові кошти або еквіваленти, які отримує підприємство від реалізації продукції, надання послуг, виконання робіт, а також від інших джерел, пов'язаних з його діяльністю.

Доходи можуть бути постійними або тимчасовими, залежно від їх джерела та характеру. Доходи підприємства є одним з головних показників його фінансового стану та ефективності діяльності.

1.2. Особливості формування доходів підприємства

Для успішної роботи підприємства необхідно визначити оптимальний розмір доходу, який забезпечить покриття витрат, сплату податків та отримання прибутку. Оскільки господарські операції є основою операційної діяльності та формують основну масу доходу, важливо аналізувати їх формування з урахуванням всіх факторів. Формування доходів пов'язане з реалізацією взаємопов'язаних дій та заходів, що забезпечують достатній обсяг доходу для покриття витрат, забезпечення ліквідності та платоспроможності, формування прибутку та відшкодування витрат підприємницьких здібностей за певний період часу.

Доходи підприємства підпорядковані як ендогенним, так і екзогенним факторам, таким як рівень господарської діяльності на підприємстві, конкурентоспроможність продукції, рівень цін на споживані ресурси та економічна політика державних органів управління. За допомогою ендогенних факторів можна впливати на обсяг одержуваних доходів, причому залежність доходів від ціни і обсягів виробництва є прямою, а зв'язок між доходами та витратами виробництва – обернено пропорційний [19].

На формування доходів підприємства впливають такі фактори (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на формування доходів підприємства

Джерело: складено автором за [31]

Слід також охарактеризувати дію даних факторів:

1. Обсяг продажів. Дохід підприємства залежить від кількості продукції або послуг, які воно продало;
2. Ціноутворення. Дохід підприємства залежить від цін на продукцію або послуги, які воно пропонує. Ціни можуть бути встановлені на основі різних факторів, таких як витрати на виробництво, конкуренція на ринку, попит та пропозиція тощо;
3. Ефективність виробництва. Дохід підприємства залежить від ефективності виробництва, тобто від того, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси для виробництва продукції або надання послуг;
4. Реклама та маркетинг. Дохід підприємства залежить від ефективності його рекламної та маркетингової стратегії. Ці стратегії можуть включати рекламу в ЗМІ, промо-акції, прямі продажі тощо;

5. Інвестиції. Дохід підприємства може бути збільшений завдяки інвестиціям в нові технології, розширення виробничих потужностей, розвиток нових продуктів та послуг тощо;

6. Управління фінансами. Дохід підприємства залежить від ефективного управління його фінансами, включаючи управління витратами, оптимізацію податкових платежів, управління ризиками та інші фінансові стратегії [13].

У своїх дослідженнях науковець Й. М. Петрович звертає увагу на те, що доходи підприємства можуть бути отримані з різних напрямів діяльності. Першим із них є основна діяльність, яка включає в себе прибуток від реалізації продукції, а також віднімає з виручки витрати, пов'язані з її виробництвом та реалізацією. Однак, в залежності від сфери та виду діяльності підприємства, методики розрахунку прибутку можуть відрізнятися.

Другий напрям діяльності, який також може приносити дохід, є не основною для підприємства, але пов'язаний з реалізацією матеріальних та нематеріальних цінностей та окремих видів послуг. Цей дохід визначається як прибуток від іншої реалізації, яка може бути отримана, наприклад, за реалізацію на сторону продукції підсобних, допоміжних та обслуговуючих виробництв. Також дохід може бути отриманий від реалізації цінних паперів, який обчислюється як різниця між ціною продажу та ціною придбання, із виключенням витрат, пов'язаних з їх реалізацією [32, с. 212].

Для класифікації доходів від операційної діяльності застосовується така методика: спочатку визначається чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, який обчислюється шляхом віднімання від отриманої виручки сум непрямих податків, що включені в ціну продукції (наприклад, ПДВ, акциз, мито), доходів, отриманих на користь третіх осіб (крім держави), а також знижок, уцінок та відшкодувань від повернення продукції (товарів). До значення чистого доходу додається значення інших показників доходів. До складу операційних доходів входять інші показники [45], зокрема дохід від операційної оренди активів, дохід

від операційних курсових різниць (тобто від зміни курсів валют), дохід від реалізації оборотних активів, гранти та субсидії, а також одержані штрафи, пені та неустойки.

До складу доходів від операційної діяльності входять також наступні види доходів: дохід, що виникає внаслідок проведення бартерних угод і визначається за справедливою вартістю активів, яка розраховується на основі оцінки отриманих товарів, робіт або послуг, що були одержані або підлягають отриманню підприємством, і зменшується або збільшується на суму переданих або одержаних грошових коштів та їх еквівалентів; доходи, отримані внаслідок безкоштовного передання товарів або послуг, які оцінюються за принципом справедливої вартості, при умові, що отриманий актив безкоштовно забезпечує отримання економічної вигоди протягом кількох звітних періодів, і такі доходи визнаються на систематичній основі, наприклад, у сумі нарахованої амортизації, протягом тих звітних періодів, коли надходять відповідні економічні вигоди; доходи від здійснення операцій між пов'язаними особами, які визнаються за принципом справедливої вартості, якщо договірні ціни є нижчими за середньоринкові ціни, які діють на дату здійснення операції [45].

Є кілька резервів підвищення доходу від операційної діяльності, зокрема, можна постійно удосконалювати засоби виробництва, впроваджувати нові технології та матеріали, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити операційний дохід. Зниження собівартості продукції є також важливим фактором зростання операційного доходу, і для цього можна використовувати економію ресурсів та максимальну мобілізацію резервів. Крім того, механізоване виробництво може зменшити витрати на оплату праці та збільшити випуск продукції, але для цього потрібно шукати нові ринки збуту та виділяти кошти на рекламу. Такі заходи обов'язково принесуть необхідний результат [45].

За допомогою збільшення обсягу виробництва продукції, підприємство може збільшити свій операційний дохід не лише за рахунок зниження собівартості, але й завдяки збільшенню кількості продукції, що випускається. Отже, чим більша кількість продукції, тим більша сума доходу, яку отримує підприємство. Однак, зростання доходу також означає збільшення відрахувань в державний бюджет.

Таким чином, підвищення операційного доходу може бути досягнуто шляхом підвищення продуктивності праці. За допомогою зниження витрат праці на одиницю продукції, зменшується питома вага заробітної плати в структурі собівартості. Для цього підприємство повинно використовувати різноманітні мотиваційні засоби, такі як переведення працівників на відрядну форму оплати праці, оплата працівників погодинної форми у більшому розмірі за роботу в позаурочний час, забезпечення доставки працівників на роботу та з роботи за узгодженими маршрутами, а також надання матеріальної допомоги працівникам з нагоди ювілейних та інших визначних дат.

Контроль доходів на підприємстві є важливим елементом управління доходами. Основні кроки для контролю доходів на підприємстві:

1. Ведення обліку доходів. Підприємство повинно мати систему обліку доходів, яка дозволяє відстежувати всі доходи, що надходять на підприємство. В обліку доходів повинні бути відображені всі операції з продажу товарів або послуг, отримання дивідендів, процентів, прибутку від інвестицій та ін.;

2. Аналіз доходів. Підприємство повинно проводити аналіз доходів, щоб виявити тенденції та проблеми, пов'язані зі збільшенням або зменшенням доходів. Аналіз доходів допоможе виявити найбільш прибуткові напрямки діяльності та проблемні зони;

3. Контроль над витратами. Контроль над витратами допоможе підприємству зменшити витрати та збільшити прибуток. Підприємство повинно

вести облік витрат та проводити їх аналіз, щоб виявити найбільш затратні напрямки діяльності та зменшити витрати;

4. Встановлення бюджету доходів. Підприємство повинно встановити бюджет доходів на певний період часу. Бюджет доходів допоможе підприємству визначити максимальний рівень доходів, який можливо отримати та розробити стратегії для досягнення цієї мети;

5. Проведення аудиту доходів. Аудит доходів допоможе підприємству перевірити правильність обліку доходів та виявити можливі помилки або шахрайські дії. Проведення аудиту доходів є важливим елементом контролю доходів на підприємстві [41].

Процес формування доходів підприємства складається з таких етапів (рис. 1.5).

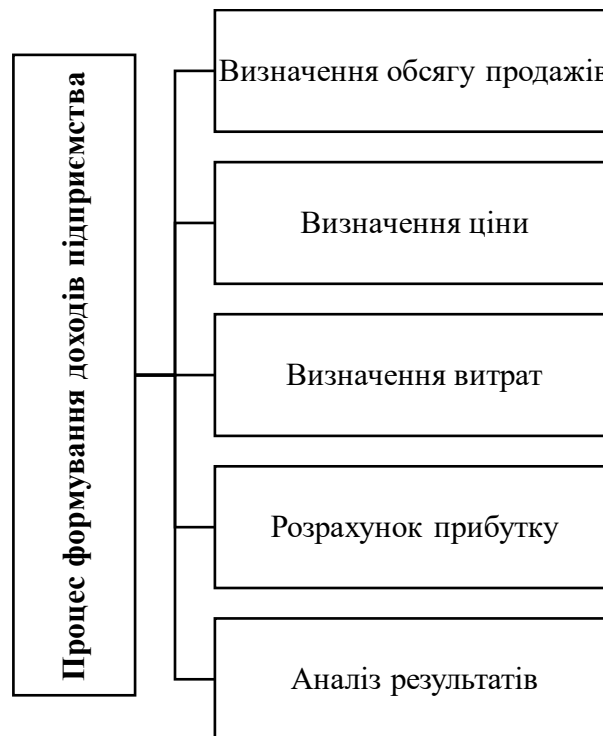


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на формування доходів підприємства

Джерело: складено автором за [41]

Отже, формування доходів є ключовим елементом успішної діяльності підприємства. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність, збільшити

прибуток та інвестувати в подальший розвиток. Ефективне формування доходів підприємства дозволяє збільшити конкурентоспроможність, залучити більше інвесторів, або власних інвестицій, збільшити власну стабільність. Формування доходів є важливим елементом фінансової стратегії підприємства та важливим об'єктом ефективного управління.

1.3. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Зазначимо, що «в основу управління процесами покладаються управлінські рішення. Їхньою головною особливістю є те, що управлінські рішення приймають для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління» [48].

Управлінське рішення – це «вибір з можливих варіантів дій одного, що дозволяє досягти поставленої мети, вирішити ту чи іншу проблему» [9]. Поняття «управлінське рішення» багатопланове, пов'язане з безпосереднім впливом керуючого суб'єкта на керований об'єкт. Підставою для прийняття управлінського рішення можуть бути різні виробничі ситуації, зміни зовнішніх і внутрішніх умов виробництва [9, с. 127].

Найважливіші вимоги до прийняття управлінського рішення – це всебічна обґрунтованість; повноважність; правомірність (відповідність існуючим законам); необхідна повнота і цілісність змісту (комплексність); своєчасність прийняття і доведення до виконавців.

Отже, управлінське рішення являє собою основний вид діяльності керівника в усіх сферах суспільства, на всіх рівнях управління. Процес його вироблення, прийняття, організації виконання та реалізації відображає зміст і сутність соціального управління. Підготовка та реалізація управлінського рішення розглядаються в науці як спеціалізована діяльність, спрямована на впорядкування відносин між людьми і соціальними інститутами відповідно до

здуму і волі домінуючого суб'єкта. Це механізм наділення суб'єктів управління повноваженнями направляти процес спільної діяльності людей на рішення загальних соціальних проблем.

Управлінське рішення як соціальний інститут характеризується стійким комплексом правил і норм, що регулюють рольові відносини між людьми, які виконують ролі керівників і виконавців, начальників і підлеглих у різних сферах людської діяльності [11, с. 144].

Сутність управлінського рішення проявляється в наступному:

1. У системному характері суб'єкта та об'єкта управління, що дозволяє диференціювати систему внутрішніх і зовнішніх, прямих і зворотних зв'язків елементів керуючої і керованої систем, а також ранжувати їх, визначати їх ієрархію за ступенем важливості (значущі – незначущі, першорядні – другорядні і ін.).

2. У досяганні цілей в процесі підготовки і реалізації управлінського рішення в інтересах більшості.

При постановці цілей необхідно дотримуватися наступних правил:

- цілі і завдання повинні бути максимально інтенсивними, але досяжними;
- всі цілі повинні бути чітко розподілені в часі і мати конкретне вираження;
- характер цілей повинен відповідати характеру і призначенню діяльності соціальної організації;
- цілі повинні бути реальними, інакше вони втрачають свій сенс як психологічних мотивацій;
- цілі повинні базуватися на розумінні нової парадигми пріоритетів суспільного розвитку, є атрибутами правового громадянського суспільства та соціальної держави [21, с. 347].

3. У необхідності нормування, інституціоналізації управлінського рішення з урахуванням прийнятих етичних і юридичних норм.

При цьому актуалізується значення професійної правосвідомості суб'єктів і об'єктів управлінського рішення, сформованого в процесі юридичної освіти і правової практики, які визначають їх правове мислення, правові переконання, правову культуру і правову ментальність в цілому [35].

4. В організаційному забезпеченні підготовки і реалізації управлінського рішення, що передбачає такі аспекти:

- конкретизацію проблем, які необхідно вирішити;
- постановку соціально орієнтованих цілей і завдань;
- визначення принципів (правил), функцій (основних напрямів), етапів, механізмів (важелів) впливу, ресурсного забезпечення управлінського рішення та ін.

«Ефективність господарювання, його результативність у період економічної кризи, адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку залежать від своєчасності прийняття управлінських рішень, які приймаються керівною ланкою» [37]. Тому дослідження питань, пов'язаних з цим аспектом діяльності людини викликає великий теоретичний і практичний інтерес.

Водночас немає єдиного тлумачення терміна «управлінське рішення». Зокрема, Василенко В. А. зазначає, що прийняття рішення – це одноразовий акт (подія) вольового впливу осіб, що є складовою частиною технології управління і службовим законом для підприємства [9, с. 314].

«Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації» [48].

Існує думка, що управлінське рішення є «результатом розумової діяльності людини, який приводить до якого-небудь висновку або ж до необхідних дій, розробка дії або її вибір із набору альтернатив і його реалізація» [46].

Отже, з вище викладеного зазначимо, що «проблемою прийняття та реалізації управлінських рішень займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Однак, незважаючи на безліч наукових робіт, які стосуються цієї проблематики, виявлені напрацювання в цьому напрямі потребують систематизації та узагальнення» [46].

Виходячи із його універсального характеру, ряд авторів висловлюють різне тлумачення поняття управлінського рішення, наведемо деякі з них.

Фоломкіна І. С. під управлінським рішенням розуміє «знаходження певного варіанту дій, сам процес діяльності і її кінцевий результат. Коли говорять про вирішення проблем, використовують цей термін в трьох значеннях:

- знайдений, але ще не здійснений варіант дій;
- сам процес вирішення проблеми, тобто усунення деяких перешкод і труднощів на цьому шляху;
- підсумок діяльності» [46].

«Процес прийняття управлінського рішення представляє собою процес обробки наявної інформації при виникненні проблеми. В будь-якому випадку управлінське рішення є соціальним актом, що організовує та спрямовує в певне русло діяльність колективу, виконує роль засобу, який сприяє досягненню поставлених цілей» [37].

Зазначимо, що «основними чинниками, які впливають на якість управлінського рішення, є: використання наукових підходів і принципів, методів моделювання системи управління, автоматизація управління, мотивація формування якісного рішення. Ймовірність прийняття оптимального рішення обумовлена повнотою, вірогідністю і різноманітністю вихідної інформації» [37]. Уміння розробляти ефективні управлінські рішення вимагає від керівника певного рівня мистецтва, який досягається безперервним навчанням, самонавчанням і самоосвітою управлінського персоналу.

Під час управління трудовим колективом, зазвичай приймається велика

кількість різних рішень з різними характеристиками. Органи управління підприємством користуються різними якісно-кількісними характеристиками інформації. Проте, прийняття рішень не повинно впливати на нормальне функціонування підприємства [41].

Проаналізувавши наукову літературу, зазначимо, що пропонується ряд методів прийняття управлінських рішень, які можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення їх ефективності та розгляду всіх можливих наслідків прийнятого рішення.

У зв'язку з цим розглянемо та проаналізуємо основні методи прийняття управлінських рішень. Умовно виділяють три групи (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основні групи методів прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором за [41]

Розглянемо більш детально основні групи методів:

1. «Неформальні методи – ґрунтуються на аналітичних здібностях менеджерів. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Базується в основному на інтуїції менеджера, їх перевага – оперативність; недолік – прийняття помилкового (неефективного) рішення, так як інтуїція може підвести.

Розглянемо основний зміст найбільш відомих неформальних методів прийняття рішень:

– мозковий штурм – даний метод можна використовувати на нараді,

виїзних заходах, де присутні кілька осіб, його метою є отримання максимально можливої кількості ідей по рішенням певного питання. Особливістю даного методу є відсутність будь-яких рамок при пошуку рішення, важливо кількість ідей, а не їх якість, більш того заборонена будь-яка критика» [41];

– «дискусія 66 – це різновид мозкового штурму, в якому бере участь більше 15 осіб. В даному випадку, всі учасники діляться на групи і протягом 15 хвилин обговорюють питання по методу мозкового штурму, після чого всі групи порівнюють результати;

– запис думок (Метод 635, Brainwriting) – учасники групи (оптимально 6 чол.) Протягом 3-5 хвилин вносять 3 варіанти вирішення проблеми в заготовлений формуляр, після чого дані рішення передаються сусідові по колу, на підставі яких сусід повинен запропонувати свої три варіанти вирішення, які базуються на перших. Звідси назва: 6 осіб, 3 рішення, 5 варіантів» [23, с.157];

– «синектика (поєднання зовні непоєднаних об'єктів) – в результаті даного методу виходять абсолютно нові варіанти вирішення проблеми. Проходить в 3 фази: розгляд проблеми, відчуження від проблем і комбінування відчуженого і близького проблемі, розширення поля пошуку ідей. Основою даного методу є розгляд проблеми з іншого боку, при якому часто з'являються нові методи вирішення» [46];

– «морфологічний метод – полягає в поділі зазначеної проблеми на кілька окремих частин, кожній з яких необхідно знайти всі можливі рішення. У підсумку виходить сукупність рішень по різним аспектам проблеми. Морфологічний метод застосовують, перш за все, для розвитку матеріальних об'єктів (наприклад, для розробки нових продуктів)» [46];

– «асоціативний метод (метод вільних асоціацій). Відзначено, що на етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок виникнення нових ідей;

– метод інверсії. При пошуку ідеї рішення проблеми часто можна знайти,

змінивши напрямок пошуку на протилежне, що суперечить сформованим традиційним поглядам, продиктованим логікою і здоровим сенсом;

– метод аналогії. При вирішенні завдань (проблем) іноді замінюють досліджуваній об'єкт, закони функціонування якого невідомі, на аналогічний об'єкт з уже відомими властивостями. Зазвичай використовують прямі аналогії, суб'єктивні, символічні і фантастичні аналогії» [35].

2. «Колективні методи прийняття рішень ґрунтуються на колективній роботі, осіб які приймають, а потім виконують це рішення. Здебільшого це тимчасовий колектив, у склад якого входять менеджер і його підлеглі як виконавці. Колективні рішення приймаються на нарадах, зборах та ін.» [41].

Прикладом колективних методів є метод «Делфі», метою якого є «отримання інформації високого ступеня достовірності в процесі анонімного збору і оцінки думок учасників експертних груп для прийняття управлінського рішення. Для досягнення зазначеної мети метод використовує серію анкетувань, в яких аналізуються думки експертів щодо майбутніх подій та можливих інновацій (прогнози експертів), і статистичну обробку зібраних даних з подальшим їх коригуванням для ймовірнісної оцінки достовірності отриманих результатів» [41].

«Метод колективного блокнота дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним членом робочої групи з колективною їх оцінкою і процесом вироблення рішення» [41].

3. Кількісні методи. «В основі лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки за допомогою комп'ютера великих масивів інформації:

а) аналіз часових рядів – заснований на припущенні, згідно з яким, те, що трапилося в минулому дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Даний метод аналізу часто використовується для оцінки:

– попиту на товари і послуги,

- оцінки потреби в товарних запасах,
- прогнозування структури збуту,
- потреби в кадрах» [41];

б) причинно-наслідкове моделювання. Найбільш хитромудрий і математично складний кількісний метод. «Це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між чинником і іншими змінними» [21, с. 347];

в) методи теорії ігор дозволяють досліджувати за допомогою математичного апарату ситуації, в яких прийняття рішень залежить від можливостей декількох учасників. Інтереси учасників можуть бути як антагоністичні (повністю протилежні) так і неантагоністичні. В останньому випадку може досліджуватися питання про найбільш ефективних спільних діях, що вивчаються в рамках кооперативних ігор;

г) математичне моделювання, в основному базується на гіпотезі про те, що людина діє раціонально (оптимально), «слідуючи принципам логіки, аналізує всі варіанти дій і вибирає кращий з них, здійснюючи це холоднокрівно навіть в умовах стресових ситуацій. Передбачається, що на його рішення не мають негативного впливу ні емоційні процеси, ні принципи і забобони» [21].

Швидкий розвиток сучасного світу та різноманітність форм вирішення проблем стимулюють керівників підприємств до пошуку нових, інноваційних рішень. Такі рішення можуть значно відрізнятися від традиційних методів. Новий погляд на проблеми може покращити ефективність управлінських рішень. Ці методи можуть бути використані на конференціях для співробітників, які працюють у різних містах, або на загальних зборах для менших підприємств. Також можна організувати зустрічі за межами офісу в неформальній обстановці, що дозволить відкрити творчі здібності співробітників та згуртувати колектив. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на ефективності роботи в майбутньому [21].

Термін «технологія» грецького походження і складається з двох частин: «техно» – мистецтво, майстерність, вміння; «логос» – методика, спосіб виробництва. Тобто технологія – це сукупність методів, предметів і матеріалів, організаційних заходів, які використовують у певній галузі людської діяльності. Друга складова, яка потребує певних роз'яснень – «рішення». У сучасному житті має багатогранне трактування і її розглядають як процес, як дію (певний акт) та як результат [46, с. 482].

«Управлінське рішення має соціально-економічну природу, адже воно пов'язане з діяльністю людини, що керує іншими особами, використовуючи всі свої навички, вміння, здібності, знання для пошуку оптимального варіанта вирішення певної проблеми, для досягнення визначеної власної або спільної мети» [46].

Об'єднавши всі вищезазначені фактори, можна стверджувати, що технологія прийняття управлінських рішень - це послідовність дій, методів, прийомів та заходів, які максимально ефективно використовують матеріальні, інформаційні та людські ресурси. Застосування цих методів дозволяє вибрати найоптимальніший варіант розвитку системи.

Залежно від рівня складності прийнятого рішення варіюється число етапів і тривалість процесу його розробки. Як правило, результати всіх етапів розробки та прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від тих, хто брав участь в їх підготовці, а основну роль при цьому відіграють особистісні характеристики керівників, в залежності від яких менеджери по-різному реагують на виникнення і серйозність проблеми і по-різному діагностують її.

По суті, процес прийняття управлінських рішень є основою менеджменту, специфічним видом діяльності, безперервно здійснюваним на всіх рівнях управління. Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення має включати наступні стадії: підготовку рішення; прийняття рішення; реалізацію рішення, які подано на рис. 1.7.

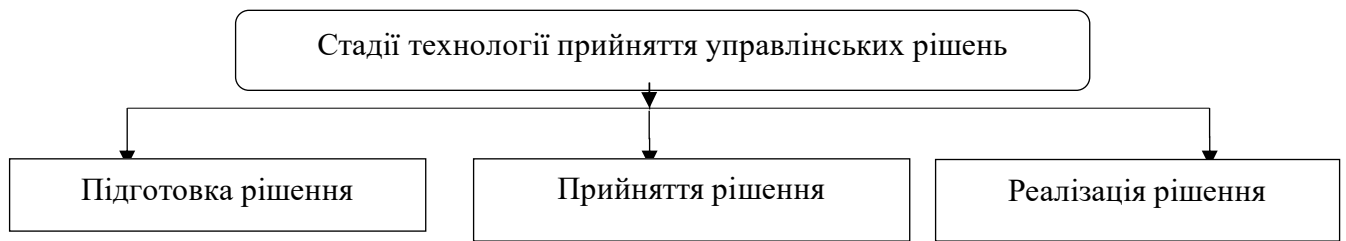


Рис. 1.7. Стадії технології прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором за [41]

Розглянемо детальніше дані стадії:

1. Підготовка управлінського рішення передбачає аналіз ситуації, що склалася у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, включає пошук, збір і обробку необхідної для аналізу інформації, а також діагностику та конкретизацію проблеми, що потребує вирішення;

2. Прийняття рішення – на основі наявної інформації здійснюється розробка і оцінка альтернативних варіантів рішень і сукупності дій по їх реалізації. Формується система критеріїв вибору оптимального рішення з безлічі допустимих варіантів, проводиться вибір і прийняття найкращого рішення;

3. Реалізація рішення передбачає виконання комплексу заходів по деталізації рішення і доведення його до конкретних виконавців, здійснюється моніторинг і контроль за виконанням заходів щодо реалізації рішення, вносяться необхідні корективи і проводиться оцінка отриманого результату [26, с. 268].

Порівняння основних етапів технології прийняття управлінських рішень, викладених вітчизняними і зарубіжними дослідниками, ми виявили в них деякі розбіжності. Це зумовило доцільність створення умовно-типового варіанту розробки та прийняття управлінського рішення для оптимального прийняття управлінського рішення в ході здійснення підприємницької діяльності, що задовольняє вимогам оперативності аналізу ситуації, що виникла в бізнесі, вибору варіанта вирішення проблеми і його реалізації [41].

На нашу думку, технологія прийняття та реалізації управлінського рішення у підприємницькій діяльності повинна включати наступні 6 стадій:

1. Аналіз проблемної ситуації, складається з декількох етапів: виявлення управлінської проблеми або мети, попередня постановка проблеми (цілі). Якщо проблема (мета) поставлена невірно, то всі подальші зусилля і витрати виявляться марними. На цьому етапі необхідно усвідомити об'єктивні труднощі, природу проблеми; продумати мету вирішення проблеми; виділити критерії успіху досягнутих цілей; визначити кінцевий результат, якого необхідно досягти;

– делегування повноважень. Керівник не може сам розібратися з усіма проблемами, тому необхідно делегувати деякі повноваження компетентним фахівцям. Вони можуть збирати інформацію для прийняття рішення, розглядати проблему. Керівник, що не делегує повноваження, як правило, не встигає все зробити, внаслідок чого приймає стереотипні і навіть помилкові рішення. Мало ефективним виявляється неповне делегування повноважень, коли керівник ставить проблему, доручає відповідальність за неї, але не дає права і можливості для її вирішення;

– збір необхідної інформації і її аналіз. Важливо враховувати не тільки «свою» інформацію, а й інформацію «чужу» (опонентів, конкурентів і т. д.);

– побудова концептуальної моделі проблемної ситуації передбачає подання розуміння проблеми, в цілому систему поглядів на дану проблему. Не можна розглядати проблему з вузьких професійних позицій, ідеологічних установок, застарілих поглядів;

– обґрунтування і побудова формалізованої моделі конкретної ситуації. Така модель може бути представлена у вигляді мережевого графіка або дерева цілей (дерева рішень);

2. Вироблення ідей – складається в формулюваннях шляхів вирішення проблеми. Одним із сучасних методів вироблення ідей є метод «мозкових атак» («мозкового штурму»);

3. Оцінка ідей – полягає в оцінці гідності, переваги кожної ідеї, її ефективності і ризиків. При оцінці ризиків керівники часто в першу чергу враховують мотиви особистої безпеки (ризик престижності, ризик конфлікту з будь-ким, ризик непередбачуваності обставин і т. д.), Але не оцінюють ризик самої ідеї. Оцінити ефективність і ризик кожної ідеї (вибору) можна за допомогою попереднього побудови «дерева рішень», що представляє собою схему наявних альтернатив і їх можливих наслідків. Побудова таких схем особливо ефективно при послідовному прийнятті рішень;

4. Технологія прийняття управлінських рішень має четверту стадію – це його остаточний вибір, формулювання і оформлення в формі наказу (розпорядження), що обумовлює планування виконання рішення. У наказі, як правило, вказується програма дій для виконання даного рішення з термінами і виконавцями. Рішення повинне бути доведеним до виконавців своєчасно;

5. Зворотний зв'язок і аналіз рішення – включає практичну реалізацію плану управлінського рішення. Це можуть бути нове матеріально-технічне забезпечення, підготовка та перепідготовка кадрів, розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, перебудова виробничого апарату і т. д.;

6. Контроль і аналіз результатів прийнятого рішення, а також його коригування (у разі потреби). Контроль за виконанням прийнятого рішення найкраще доручити групі, яка готувала це рішення [41].

Отже, управління є складним процесом, проте в ньому можна виділити систему дій, яку можна назвати технологією прийняття рішень. Це важлива умова для успішного виконання управлінських функцій та досягнення поставлених цілей. Технологія прийняття управлінських рішень є ключовою в теорії та практиці менеджменту. Управлінське рішення не обмежується вибором альтернативних варіантів розв'язання проблем, а відображає досвід та знання керівника в побудові моделі управління підприємством. Ефективність цієї моделі прямо залежить від рівня кваліфікації менеджера.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Розетка. УА»

Інтернет магазин «ROZETKA» – «найбільший онлайн-ритейлер у країні. З 2005 року компанія здійснює електронну торгівлю за справедливою ціною та надає гарантію, бо вважає, що онлайн-шопінг має бути максимально зручним і безпечним» [29].

«У 2005–2016 рр. компанія відмовлялась створити україномовну версію сайту попри багаторічні скарги споживачів. Лише 2016 року під громадським тиском було запущено тестову версію україномовного інтерфейсу, однак не всі товари мають опис та характеристику українською» [29].

2010 та 2011 року Асоціація підприємств інформаційних технологій визнала магазин переможцем конкурсу Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібна компанія (онлайн)». Організаційна структура ТОВ «Розетка. УА» наведена на рис. А.1 (див. Додаток А).

Власником магазину є зареєстрована на Кіпрі офшорна компанія «Temania Enterprises Ltd», її кінцевими власниками є Ірина та Владислав Чечоткіни. Керівник – Владислав Чечоткін, переміг у номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібного продажу» конкурсу «Людина року 2007», який провели тижневик «Компьютерное обозрение» і видавничий дім ІТС Publishing для визначення тих, хто зробив найбільший внесок у розвиток ІТ-ринку України.

2016 року компанія посіла десяте місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією Forbes Україна [29].

«2016 року платформа додала функціональність торговельного майданчика, з того часу на сайті свої товари можуть продавати інші учасники. На початку березня 2018 року власник магазину заявляв про наявність 2,5 млн

товарів у списку товарів. За його даними, у грудні 2017 року на сайті було 75 млн відвідувань і 3 млн продажів» [29].

– «2008 року було відкрито перший офлайнний магазин площею 120 м². Того ж року влітку було відкрито другий 160 м², проте вже у жовтні його довелося закрити через падіння продаж.

– Жовтень 2016 – компанія купила складський комплекс «Термінал Бровари» під Києвом. Заявлена вартість – 16 млн дол. США, площа – 48,99 тис. м².

– У січні 2017 року сайт почав продавати ліки.

– У червні 2017 року магазин заявив, що не може подати податкову звітність через атаку вірусом Petya.

– У листопаді 2017 року у Києві було відкрито гіпермаркет площею 6000 м².

– У грудні 2021 року Владислав Чечоткін заявив, що Rozetka готується до первинної публічної пропозиції акцій (IPO)» [29].

«Ми робимо все, щоб бути ближче до нашого клієнта. ROZETKA буде змінюватися разом зі споживачем. Шукати нові формати, створювати нові сервіси, розвивати онлайн і офлайн – ми будемо робити що завгодно, щоб бути «щоразу що треба». Щоб в момент, коли клієнт вирішить зробити покупку, поруч виявилися ми» – зазначає співзасновник Інтернет-магазину ROZETKA Владислав Чечоткін [29].

Станом на серпень 2021 року сайт Інтернет-магазину посідає 7 місце серед найвідвідуваніших в Україні. На офіційному веб-сайті Інтернет-магазину «Rozetka» зазначається, що «компанія станом на 2021 рік мала 789 млн користувачів, 2,5 млн відвідувачів сайту в день, при цьому 81% покупців повертаються. На сайті Інтернет-магазину налічується понад 10 млн доступних до покупки товарів» [29].

«Будь-який товар можна замовити з доставкою. Компанія доставляє замовлення по Києву протягом одного дня, а по Україні – на наступний день. Продаж здійснюється без передоплати, якщо потрібно – у кредит. Оплата може бути готівкова або безготівкова» [29].

Способи оплати можна розділити на онлайн оплату при оформленні замовлення [29]:

- Оплата банківською картою на сайті (інтернет еквайринг): від EvoPay; від ПриватБанк; від Ощадбанк;
 - Google Pay та Apple Pay;
 - PrivatPay;
 - Оплата частинами та Миттєва розстрочка від ПриватБанк;
 - Оплата в кредит (наразі цей спосіб оплати не працює);
- та оплату після оформлення замовлення:
- Безготівкова оплата (для фізичних / юридичних осіб);
 - Передплата на карту продавця;
 - Оплата під час отримання товару.

Прозорість, легка навігація, інтуїтивність, якісна мобільна версія, система рекомендацій, найпопулярніші види платежів є основою ефективності ТОВ «Розетка. УА» на даний момент.

На офіційному веб-сайті Інтернет-магазину «Rozetka» зазначається: «Ми віримо, що речі існують для того, щоб робити життя простішим, приємнішим і добрішим. Тому й пошук тієї самої речі повинен бути швидким, зручним і приємним. Ми не просто продаємо побутову техніку, електроніку, прикраси або вино. Ми допомагаємо знайти саме те, що треба, в одному місці та без зайвих хвилювань, щоб ви не витрачали життя на пошуки, а просто жили щасливо. Rozetka – це універсальна відповідь на будь-який запит, початок пошуку та його кінцева зупинка, справжній помічник. Ми назавжди позбавляємо своїх покупців від неприємних компромісів, виконуємо бажання і даємо змогу мріяти сміливіше.

Завдяки розумному пошуку та чесному сервісу ми робимо життя наших клієнтів трішки кращим просто зараз» [29].

Станом на 2020 рік, інтернет магазин «ROZETKA» став найпопулярнішим порталом сфери е-комерції в Україні, зайнявши першу позицію серед українських інтернет-магазинів [55].

Кількість відвідувачів Інтернет-магазину в рік становить 433 200 000 осіб, з них здійснюють покупки – 4 332 000 [55].

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = 4\,332\,000 / 433\,200\,000 \times 100\% = 1\% \quad (2.1)$$

«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» [55].

Також слід зауважити, що одним з додаткових драйверів зростання Інтернет-магазину «Rozetka» стала модель маркетплейса, яку за прикладом «Amazon» вона почала розвивати в 2014-му році. Дана модель передбачає, що «частину товару незалежні постачальники тримають на складі компанії. З тих пір частка сторонніх продавців в продажах Rozetka зросла, за словами керівника, до 40%. В середині вересня 2020 року кількість сторонніх продавців досягла 17 тис. і продовжує зростати. Майданчик заробляє на комісії, розмір якої коливається в межах 3-25% від роздрібною ціни» [55].

«За словами власника Інтернет-магазину, її розмір залежить від категорії і витрат Rozetka на просування товару. Продавці дорожать своїм місцем на маркетплейсі і кращі з них отримують від Rozetka.ua до 400-500 замовлень в день. У відділі Rozetka, який реагує на скарги покупців, штат більше, ніж в підрозділі, який стежить за тим, щоб сторонні продавці не шахраювали з комісією» [55].

Таким чином, інтернет магазин «Rozetka» пропонує найширший асортимент товарів в Україні – понад 60 млн найменувань в 7000 категорій. Сайт Інтернет-магазину «ROZETKA» і маркетплейса щодня відвідують 5 млн осіб, що перевищує показники топ-10 найбільших ТРЦ України разом узятих. «Виручка компанії зростає швидше, ніж у гігантів офлайн-торгівлі. І навіть пандемія коронавіруса не завадила Rozetka збільшувати свій прибуток» [50].

«Електронна комерція Інтернет-магазину Rozetka продовжила свою роботу, незважаючи на війну. Через бойові дії, які охопили суттєву частину України, система внутрішніх перевезень значно ускладнилася. На окремих працюючих відділеннях пошти утворилися величезні черги, а терміни доставки стали геть непередбачуваними» [50].

Слід проаналізувати динаміку показників фінансової звітності ТОВ «Розетка. УА» за 2019-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Розетка. УА» за 2019-2022 рр.,

тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне, 2022 до 2019, тис. грн	Відхилення відносно 2022 до 2019, %
Необоротні активи	45733	39713	65128	89744	44011	96,23
Оборотні активи	1877424	2697092	4167619	3562846	1685422	89,77
Власний капітал	71314	179809	213771	327202	255888	358,82
Довгострокові зобов'язання	32736	24812	30481	30896	-1840	-5,62
Поточні зобов'язання	1819107	2531387	3988495	3294492	1475385	81,10
Активи, всього	1923157	2736805	4232747	3652590	1729433	89,93
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	12192202	17629595	21172647	18390610	6198408	50,84
Собівартість реалізованих послуг та товарів	10791993	15624587	17935821	14840759	4048766	37,52

Продовження табл. 2.1

Адміністративні витрати	53332	40365	90682	168879	115547	216,66
Витрати на збут	2177487	1333202	3122791	2996511	819024	37,61
Інші операційні витрати	35844	43024	18499	80139	44295	123,58
Інші фінансові доходи	1571	1082	618	2143	572	36,41
Фінансові витрати	7300	6199	6121	21986	14686	201,18
Інші витрати	952	3752	1964	177564	176612	18551,68
Податок на прибуток	7 202	29 842	652	26586	19384	269,15
Чистий прибуток	25114	111011	33962	113431	88317	351,66

Джерело: складено автором за даними [29]

З фінансової звітності видно, що чистий дохід від продажу товарів та послуг на підприємстві ТОВ "Розетка. УА" значно збільшився у 2022 році порівняно з 2019 роком, досягнувши понад 18 млрд грн. Незважаючи на зниження цього показника у 2021 році через війну та припинення діяльності на кілька місяців, підприємство зросло завдяки пандемії COVID-19 та розвитку електронної комерції в Україні. Активи підприємства також зросли майже вдвічі порівняно з 2019 роком, що свідчить про його стрімкий розвиток. Проте, власний капітал є низьким, що означає недостатність вкладень власників у підприємство. Основна діяльність здійснюється за рахунок поточних зобов'язань, що ставить під великі ризики діяльність підприємства. У зв'язку з фінансовими проблемами через війну підприємство звільнило багатьох співробітників.

Власник компанії Rozetka Владислав Чечоткін у квітні 2022 р. розіслав співробітникам листа, в якому сповістив їх про рішення звільнити більшість з 8000 персоналу. «Таке рішення Чечоткін пояснив тим, що у компанії рекордно впали обороти – з 4 млрд гривень до 23 млн грн за три тижні; вона втратила 25 магазинів, які були знищені або розграбовані; а склади біля Києва заблоковані. До того ж люди перестали купувати товар, натомість оформлюють його повернення» [55].

В табл. 2.2 наведена динаміка основних коефіцієнтів діяльності ТОВ «Розетка. УА».

Таблиця 2.2

Динаміка основних коефіцієнтів діяльності ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (2022-2020)
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3950	0,4234	0,5293	0,134
1.2. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0690	0,0650	0,0360	-0,033
1.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0310	0,0420	0,0340	0,003
2.1. Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	1,0653	1,0449	1,0815	0,016
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4784	0,4193	0,4261	-0,052
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0261	0,0351	0,0418	0,016
2.4. Чистий оборотний капітал, млн. грн.	165389	179124	268354	102965
3.1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,066	0,051	0,090	0,024
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,920	0,838	-0,820	-1,740
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	6,442	5,002	5,035	-1,407
4.2. Коефіцієнт оборотності запасів	10,516	7,188	6,873	-3,643
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,427	17,538	20,957	2,530
4.4. Термін оборотності дебіторської заборгованості, дні	19,81	20,81	17,42	-2,391
4.5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,84	4,95	5,67	-1,170
4.6. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	53,35	73,76	64,37	11,012

Джерело: складено автором за даними [14]

Можна побачити, що коефіцієнт зносу основних засобів є надто високим, проте збільшується з кожним роком, що свідчить про старіння основних засобів підприємства. У підприємства ТОВ «Розетка. УА» є проблеми з ліквідністю, оскільки кредиторська заборгованість значно перевищує оборотні активи, що ускладнює розрахунки з постачальниками. Хоча негативною є нестача власного капіталу, чистий оборотний капітал є додатним, що дозволяє повноцінно

розраховуватися з постачальниками за рахунок власних коштів. Тривалість обороту кредиторської заборгованості значно перевищує термін оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про затримки в оплаті за товари постачальникам.

ТОВ «Розетка. УА» є одним з найбільших торгових підприємств в Україні, яке спеціалізується на онлайн-торгівлі та має велику кількість точок видачі товарів по всій країні. Компанія має найбільшу частку ринку в онлайн-торгівлі. Негативним аспектом діяльності є нестача власних коштів, яка призвела до звільнення великої кількості персоналу в результаті несприятливих умов, таких як початок повномасштабної війни в Україні.

2.2. Оцінка управлінських рішень щодо управління доходами підприємства

Оцінка управлінських рішень щодо управління доходами підприємства є важливим етапом в процесі управління фінансовою, операційною та інвестиційною діяльністю компанії. Цей процес включає в себе аналіз і оцінку ефективності заходів, які приймаються для збільшення доходів підприємства.

Основні критерії оцінки управлінських рішень щодо управління доходами ТОВ «Розетка. УА»:

1. Збільшення обсягу продажів. Керівництво підприємства здійснює це шляхом розширення асортименту продукції, підвищення якості товарів та послуг, залучення нових клієнтів, розробки ефективної стратегії маркетингу, зниження цін на деякі товари та послуги;

2. Підвищення рівня лояльності клієнтів. ТОВ «Розетка. УА» це здійснює шляхом поліпшення якості обслуговування, надання додаткових послуг та знижок, проведення акцій та розіграшів;

3. Зменшення витрат на реалізацію. Це здійснюється шляхом оптимізації процесів продажу, використання новітніх технологій взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат на рекламу та маркетинг;

4. Розробка нових послуг використання власних торгових марок. Це допомагає збільшити обсяг продажів та призводить в результаті до збільшення доходів підприємства. Український гігант «Rozетка» запустив власний бренд побутової техніки «RZTK». «Ми запустили «RZTK», щоб мати можливість повністю відповідати за продукт: впливати на виробничі процеси, на якість, логістику та ціноутворення», – коментує Владислав Чечоткін, співзасновник компанії;

5. Розширення ринків збуту. Це здійснюється компанією шляхом входження на нові ринки, співпраці з іншими компаніями та розробки ефективної стратегії експорту;

6. Збільшення ціни на продукцію. Це здійснюється завдяки поліпшення якості товарів, збільшення та стимулювання попиту на них або посилення конкурентних позицій на ринку [55].

В табл. 2.3 наведена динаміка основних доходів ТОВ «Розетка. УА».

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Стаття доходу	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	17629595	99,89	21172647	99,82	18390610	99,8
Інші операційні доходи	17644	0,099	35912	0,169	33102	0,179
Інші фінансові доходи	1082	0,006	618	0,0029	2143	0,011
Інші доходи	0	0	11	0,00	12	0,00
Всього доходів	17648321	100	21209188	100	18425867	100

Джерело: складено автором за [29]

Можна побачити, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг є основою всіх отриманих доходів ТОВ «Розетка. УА». Частка проданих товарів,

наданих послуг у всіх доходах підприємства склала 99,8%, що свідчить про фокусування підприємства саме на основній, операційній діяльності. На рис. 2.1 наведена динаміка чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг ТОВ «Розетка. УА».

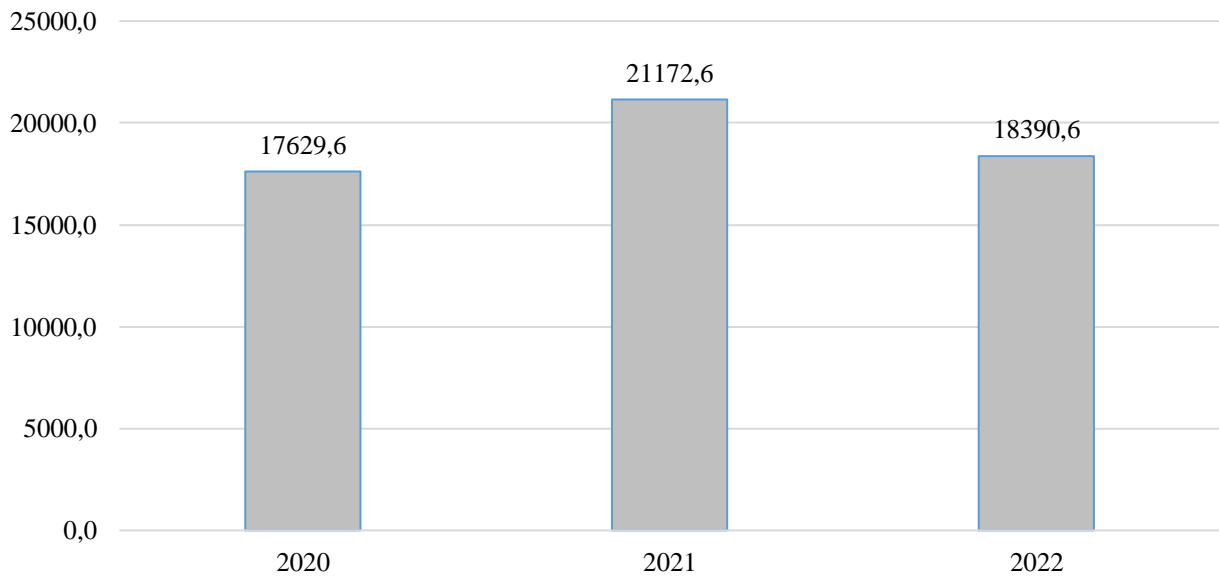


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за [29]

Найбільший обсяг проданих товарів та наданих послуг підприємством спостерігався в 2021 р. і дорівнював 21,2 млрд грн. В 2022 р. обсяг продажів відчутно знизився, з огляду на те, що темп інфляції в Україні склав вище 26% внаслідок повномасштабної агресії РФ. Проте, підприємство продовжувало активно продавати різноманітні товари по Україні в регіонах, де працювати точкам видачі компанії було безпечно.

Найпопулярніші товари, що купуються покупцями ТОВ «Розетка. УА», є такі:

- телефони. За запитом «Розетка телефон» користувачі шукають як звичайні мобільні телефони, так і смартфони відомих марок: Самсунг, Real me, Айфон, Xiaomi, POCO, Motorola та ін.;
- телевізори. Найпопулярніші марки телевізорів на «Розетці»: Ergo, Samsung, Xiaomi Mi TV, LG, Kivi, Vivax та ін.;
- ноутбуки. «Розетка» пропонує ноутбуки найвідоміших брендів, різноманітних конфігурацій та на будь-який гаманець. Покупці віддають перевагу таким маркам, як: Acer, Lenovo, Asus, Apple MacBook, MSI, HP;
- павербанки. Хоч пік продажів павербанків в Україні минув ще в лютому, ця категорія товарів має стабільний попит серед людей. На «Розетка» павербанки представлені різних виробників: Xiaomi Mi, Samsung, Apple MagSafe Battery Pac, RZTK та ін.;
- алкогольні напої. Найпопулярнішим алкогольним напоєм на «Розетці» виявився віскі. Окрім віскі, на сайті можна замовити різні види вин, коньяк і бренді, горілку, ром, шампанське, ігристе вино, лікери тощо. Топ-продажі: віскі Jameson Irish Whiskey, Jim Beam White, бренді Одеський Коньячний Завод Ювілейний 10 років витримки, джин Thorn та ін.;
- навушники. Популярні моделі навушників на Розетці: Hator Hypergang PC Edition, Apple AirPods with Charging Case, Apple iPhone EarPods with Mic Lightning, RZTK MS300 Black, Razer Opus X Mercury, Samsung Galaxy Buds2 Pro Violet, JBL T110;
- генератори. Хоч запит «Розетка генератори» вже втратив актуальність із закінченням енергетичного терору в Україні, ця категорія товарів затребувана для ведення бізнесу в умовах війни. Особливо на територіях, де ведуться бойові дії та де наразі зберігається висока ймовірність повітряних атак ворожих БПЛА;
- уцінені товари. На маркетплейсі «Розетка» уцінені товари мають стабільно високий попит. Покупців цікавлять: уцінені годинники, гаджети й

подарунки, оперативна пам'ять для комп'ютерів, стабілізатори напруги, ДБЖ, жорсткі диски, материнські плати, SSD та інші компоненти комп'ютерів, торгове обладнання, будівельні матеріали тощо;

– холодильники. Люди найчастіше обирають на «Розетці» торгові марки холодильників: Samsung, Bosch, Whirlpool, Beko, Gorenje, Indesit тощо;

– картини за номерами. Популярний товар на «Розетка» – картини по номерах. У воєнний час творчість для багатьох людей є інструментом зняття психологічної напруги й стресу. Також це чудовий спосіб самовиявлення й дозволяє [52].

На рис. 2.2 наведена структура доходів від продажу товарів ТОВ «Розетка. УА» в 2022 р.

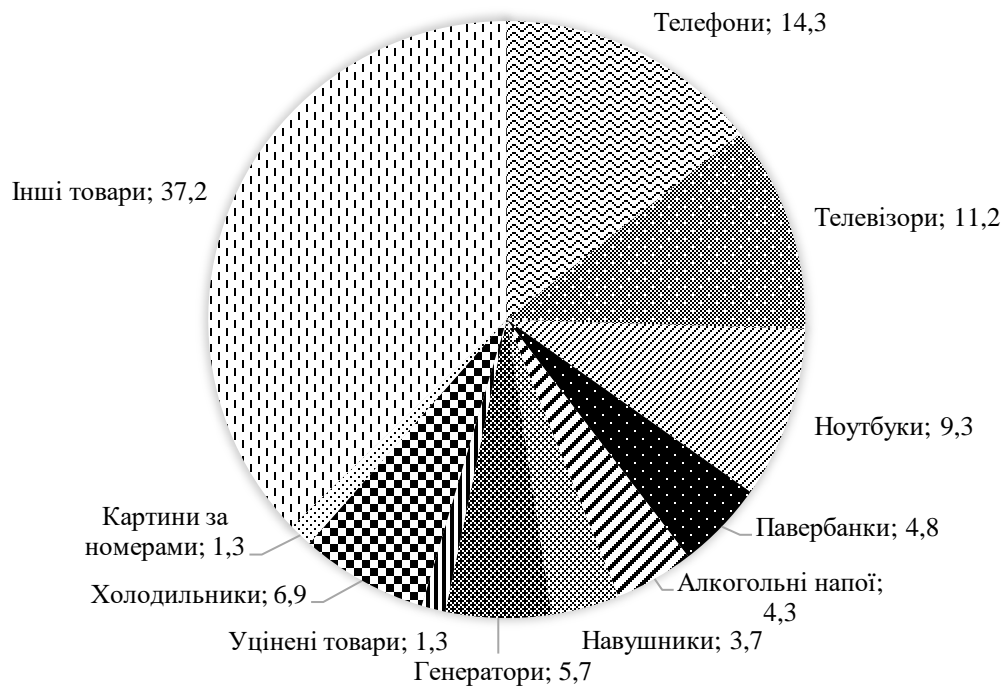


Рис. 2.2. Структура доходів від продажу товарів ТОВ «Розетка. УА» в 2022 р., % до підсумку

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна побачити, що підприємство в структурі доходів від продажу товарів найбільше доходів має від продажу телефонів (14,3%), також суттєву частку займають доходи від продажу телевізорів (11,2%). Загалом, можна побачити, що в ТОВ «Розетка. УА» дуже різноманітний асортимент товарів, і доходи підприємство отримує від продажу дуже багатьох товарних груп, що свідчить про його диверсифікованість.

Важливим кроком керівництва компанії щодо збільшення доходів від продажу було рішення вводити власні торгові марки для стимулювання попиту серед покупців. У 2020 р. ТОВ «Розетка. УА» випустило лінійку товарів із власною торговою маркою «RZTK». Бренд випустив відразу кілька лінійок:

- силову техніку (електрогенератори, зварювальне обладнання);
- садову техніку (газонокосарки, культиватори та ін.);
- електроінструменти (перфоратори, шліфувальні машини та ін.);
- техніку для дому (конвектори, пирососи та ін.);
- техніку для кухні (блендери, мультиварки та ін.);
- техніку для краси та здоров'я (електробритви, зволожувачі та ін.)

[29].

Бренд називав своїм головним завданням задовольнити потреби різних категорій користувачів. Зараз до асортименту входить понад 150 позицій товарів.

Підприємство також активно практикує доставку товарів своїм клієнтам до вказаної ними адреси, що формує повний цикл купівлі товару в мережі покупцем. Таким чином, сплачуючи за товар, доставку, покупець може отримати обраний та придбаний товар прямо у себе вдома, а гарантійне обслуговування входить у суму товару, який замовляє покупець [29].

Також проаналізуємо відсоток доходів підприємства, яке воно отримує внаслідок сплати покупцями послуг доставки товарів на вказану адресу (рис. 2.3).

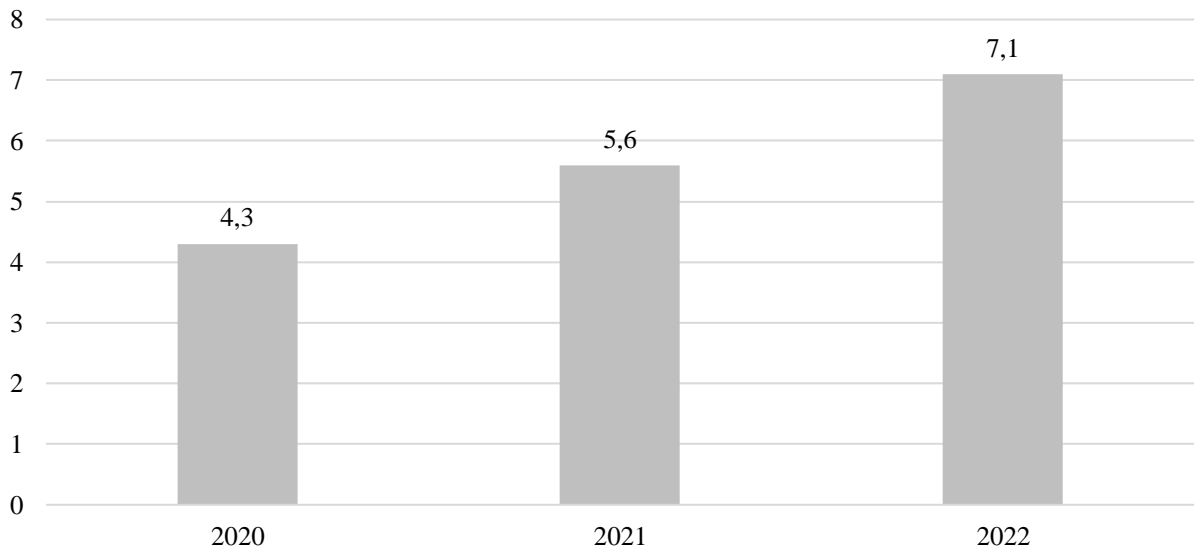


Рис. 2.3. Динаміка частки доходів ТОВ «Розетка. УА» від сплати покупцями послуг доставки товарів протягом 2020-2022 рр., % до підсумку
Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На веб-сайті компанії зазначається, що вартість кур'єрської доставки складає від 98 до 303 грн в залежності від населеного пункту, загальної ваги та габаритів замовлення. Проте, дана послуга доступна тільки в деяких містах і областях, де працює ТОВ «Розетка. УА». Загалом, такі послуги користуються значним попитом, і в 2022 р. частка доходів підприємства від сплати покупцями послуг доставки товарів становила більше 7%, що є значним джерелом загальних доходів підприємства.

ТОВ «Розетка. УА» пропонує бажаючим інвесторам почати бізнес, відкриваючи точки видачі «Rozetka» за умовами франчайзингу, це було одним з успішних управлінських рішень щодо розширення діяльності підприємства.

Франчайзинг – це форма бізнесу, при якій компанія надає право іншій особі використовувати свій бренд, знання та досвід у певній галузі за умови сплати певної суми грошей та виконання певних умов. Франчайзинг є вигідним рішенням для компанії «Rozetka» для збільшення її доходів з таких причин:

1. Розширення географії наявності. Франчайзі можуть бути відкриті в різних регіонах країни та навіть за її межами, що дозволяє компанії «Rozetka» зайняти нові ринки та збільшити свою клієнтську базу;
2. Збільшення обсягу продажів. За умови правильного вибору франчайзі-партнерів та надання їм необхідної підтримки, компанія «Rozetka» зможе збільшити обсяг продажів та отримати додатковий прибуток;
3. Зменшення витрат. Франчайзі-партнери самостійно забезпечують відкриття та управління магазином, що зменшує витрати компанії «Rozetka» на оренду приміщення, зарплату персоналу та інші витрати;
4. Збільшення поширеності бренду. Відкриття нових франчайзі-магазинів під брендом «Rozetka» дозволить збільшити відомість бренду та залучити нових клієнтів [29].

Отже, франчайзинг може бути вигідним рішенням для компанії «Rozetka» для збільшення її доходів та розширення бізнесу. Проте, перед відкриттям франчайзі-магазинів необхідно провести ретельний аналіз ринку та вибрати найкращих партнерів для співпраці.

В кінці 2020 року компанія Rozetka запустила можливість відкрити точки видачі по франшизі. Планувалося відкрити близько 1000 таких точок по всій країні, а попит на цю можливість виявився дуже великим - за перший тиждень компанія отримала сотні заявок. У лютому 2021 року було опубліковано матеріал про одного з перших власників франшизи, який був активно обговорюваний. Власник компанії «Франч», що створила франшизу для Rozetka, Роман Кирилович, у коментарі для AIN.UA розповів про те, яким повинен бути майбутній партнер, що відповідає вимогам компанії, а також про те, в яких випадках вибір локації може бути забракований. Він також поділився іншими деталями співпраці. Роман Кирилович зазначив, що основні вимоги компанії стосуються особистих якостей майбутнього партнера, його готовності дотримуватися стандартів сервісу та працювати в системі, а не самостійно.

«Він має бути готовим працювати в системі. Ми не даємо йому «пісочницю», у якій можна гратися як хочеш. Будь-яка франшиза, у тому числі й Rozetka, – це правила гри, які потрібно виконувати. І до цього потрібно бути готовим. Це те, що ми передусім обговорювали з партнерами, які стали франчайзі Rozetka», – сказав Кирилович.

На сайті франшизи Rozetka в розділі «Партнери» зазначено, що «компанія шукає людей з управлінським досвідом, які будуть вести цей бізнес як основний і мають власне приміщення» [54].

На початку, після відкриття точки, Rozetka вимагає, щоб партнер постійного перебував на робочому місці [54].

«У перший час франчайзі повинен працювати на точці повний робочий день. Згодом, якщо партнер Rozetka захоче, він може найняти співробітників. Та спочатку це виключно самостійна зайнятість на точці. Rozetka не пропонує пасивних інвестицій, партнер повинен працювати», – зазначив виконавчий директор «Франч».

«Вимоги до приміщення під точку видачі:

- площа від 40 до 80 квадратних метрів;
- можливість щоденного під'їзду транспорту для вивантаження замовлень;
- поділ приміщення на клієнтську зону і склад;
- можливість організувати простір для персоналу;
- приміщення розташовується на першому поверсі» [54].

«У будь-якому разі остаточно схвалює приміщення Rozetka. Якщо компанія вирішить, що точка видачі в обраній локації буде неефективною, її забракують» [54].

«Rozetka і франчайзі співпрацюють таким чином:

- клієнт оформляє замовлення на Rozetka;
- Rozetka обробляє і підтверджує замовлення;

- на складі Rozetka формують замовлення і відправляють на точку;
- партнер приймає замовлення і переміщує його на свій склад;
- партнер видає замовлення клієнту та отримує винагороду» [54].

Винагорода за видане замовлення – 20 гривень. Сума не залежить від кількості товарів у замовленні.

Як зазначається на офіційному веб-сайті компанії, «умовами франшизи за фінансовими показниками є такі:

- вкладення – від 635 000 грн;
- орієнтовний прибуток – від 35 000 грн. на місяць;
- термін окупності – до 24 місяців» [54].

На рис. 2.4 наведена динаміка кількості франчайзингових точок ТОВ «Розетка. УА» в порівнянні з кількістю усіх точок видачі.

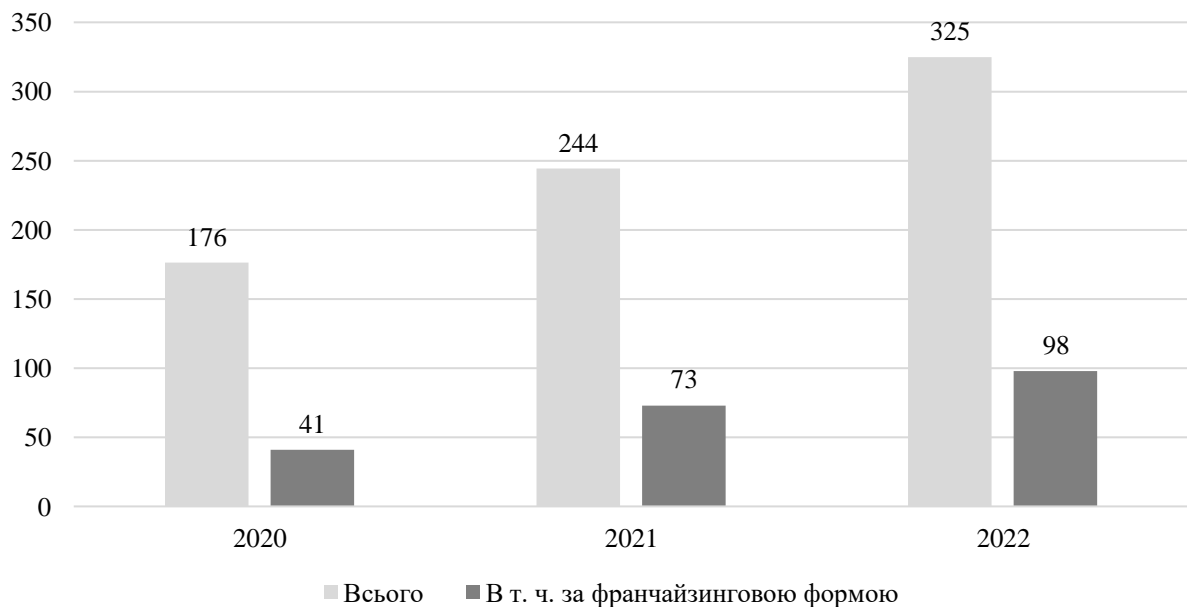


Рис. 2.4. Динаміка кількості всіх точок видачі ТОВ «Розетка. УА» та точок за франчайзинговою формою організації протягом 2020-2022 рр., одиниць
Джерело: складено автором за даними [29]

Станом на кінець 2022 р. частка франчайзингових точок видачі Rozetka складала близько 30% від кількості усіх відділень. У конкурента, маркетплейса

Каста 410 відділень, які з 2018-го працюють як точки видачі. У «Епіцентру», який розвиває e-commerce, та відкриває центри видачі замовлень за межами своїх магазинів – 107. Тобто, ТОВ «Розетка. УА» не є лідером за кількістю точок, які працюють за франчайзинговою формою, в галузі торгівлі [54].

«Для Rozetka швидкість важливіша грошей, – каже співзасновник e-commerce-платформи Hubber Олексій Лужковий. – І модель франшизи дозволить швидко відкривати точки та паралельно наближатися до клієнта». Подібним чином у 2011-му рухалася компанія «Нова Пошта», яка стала лідером ринку експрес-доставки. У неї 9 300 відділень та понад 11 000 поштоматів [47].

Для підприємців, які розглядають модель бізнесу, пов'язану з франчайзингом, співпраця саме з Rozetka теж має переваги. «В них є потік, на якому можна заробляти, аналітика, тренди, вони знають, що, де і як продається, – пояснює керівний партнер консалтингової фірми Audit of Sales Олесь Піщак. – Їхня модель менш ризикована» [47]. На рис. 2.5 наведена динаміка приблизної частки виручки (чистого доходу від реалізації), яка була забезпечена франчайзинговими точками видачі ТОВ «Розетка. УА».

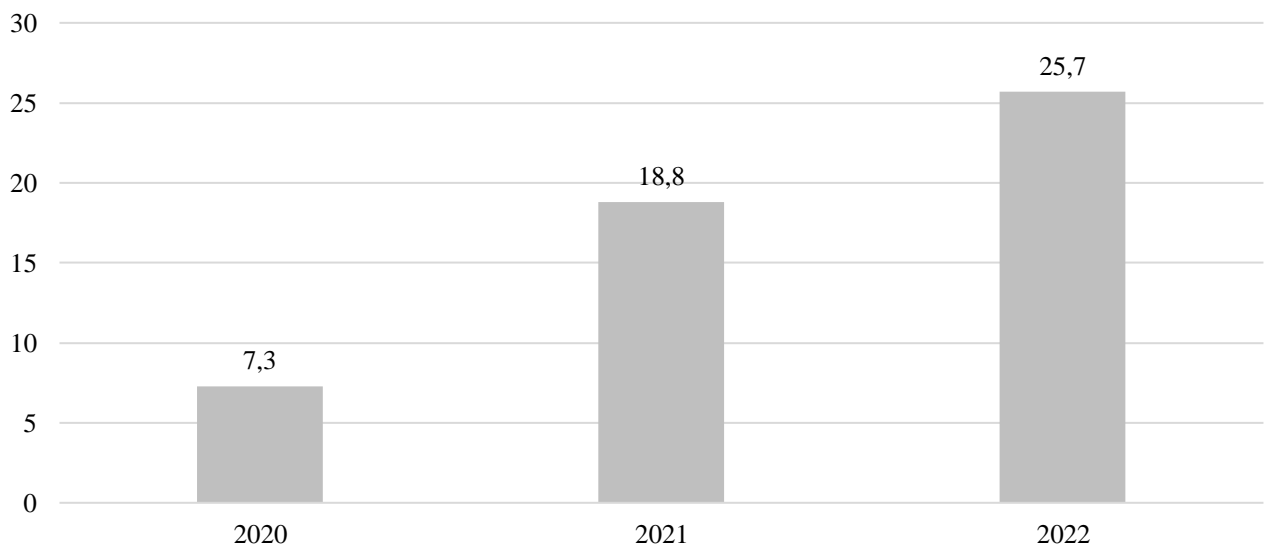


Рис. 2.5. Динаміка частки виручки ТОВ «Розетка. УА», яка була забезпечена франчайзинговими точками видачі протягом 2020-2022 рр., % від підсумку

Джерело: складено автором за даними [29]

Можна побачити, що за перший рік запуску франчайзингової форми організації бізнесу (2020 р.) було досягнуто 7,3% виручки, що була забезпечена за рахунок точок видачі за франчайзинговою формою. Ця цифра досягла 25,7% в 2022 р., що свідчить про суттєвий стрибок у розвитку франчайзингу, який розвиває в своїй діяльності ТОВ «Розетка. УА».

Позитивним також є те, що підприємству вдалося дещо збільшити власну рентабельність за операційним прибутком, динаміка даного показника наведена на рис. 2.6.

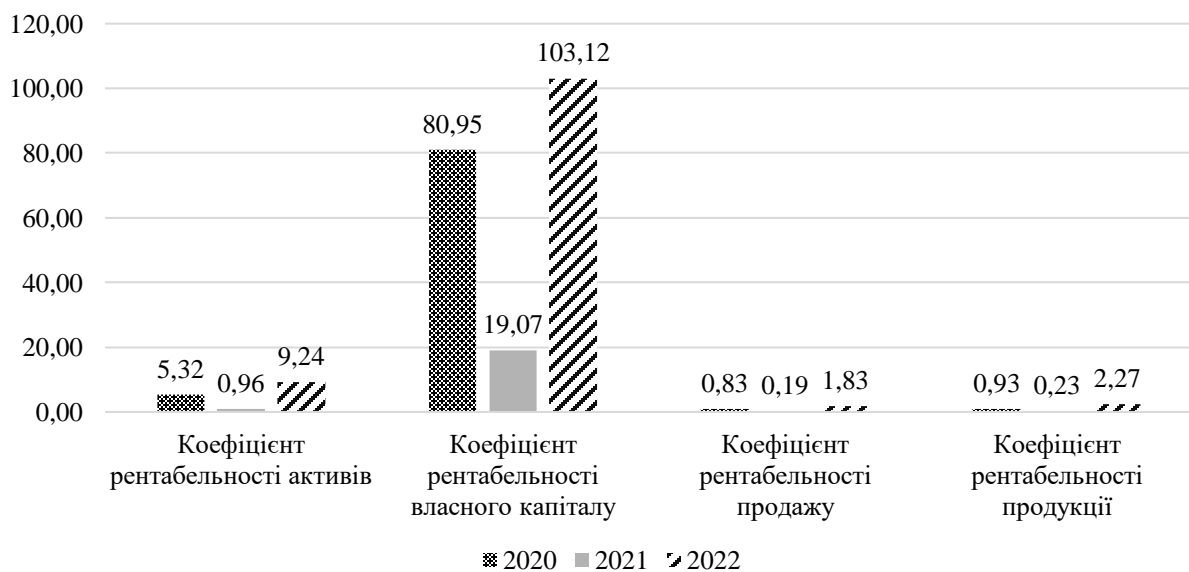


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів рентабельності за операційним прибутком ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними [29]

На підприємстві спостерігається зростання операційної рентабельності за рахунок успіху франчайзингової форми організації бізнесу, зокрема, у 2022 році вона вища, ніж в попередні роки. Це свідчить про більш ефективне виконання операційної діяльності та збільшення операційного прибутку завдяки зростанню кількості франчайзингових відділень.

Однак, власники підприємства вважають, що відкриття франчайзингових точок видачі в містах з населенням менше 60 тис. осіб не є доцільним, оскільки не принесе достатнього прибутку. Тому для отримання прибутку від розширення франчайзингової мережі потрібно диверсифікувати бізнес-модель та адаптувати її до різних міст з різною кількістю мешканців та потенційних замовлень.

Таким чином, нами було визначено, що ТОВ «Розетка. УА» диверсифікує власні доходи, отримує їх з різних джерел, проте основною залишається операційна діяльність, а інші види діяльності не приносять відчутного доходу підприємству. Керівництво вдало впроваджує управлінські рішення щодо отримання доходів від власної діяльності, про що свідчить те, що підприємство залишалось прибутковим навіть після початку повномасштабної війни в 2022 р. Важливим заходом у підвищенні рівня доходів та диверсифікації бізнес-моделі було впровадження керівництвом франчайзингової діяльності підприємства, що дає змогу розширити географію діяльності підприємства, збільшити частку ринку, дати можливість інвесторам відкрити торгові точки та точки видачі даного бренду, і в результаті, отримувати додатковий прибуток. ТОВ «Розетка. УА» також надає послуги доставки товарів, які були замовлені в мережі компанії. Доходи від цих послуг також є суттєвими, і збільшуються з кожним роком, що свідчить про ефективність управлінських процесів щодо диверсифікації джерел доходів підприємства.

2.3. Особливості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо отримання доходів

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є надзвичайно важливим для успішної діяльності компанії. Українські підприємства, наприклад, ТОВ «Розетка. УА», часто стикаються з викликами, такими як висока

конкуренція, змінність ринку, економічна нестабільність та інші. Тому, прийняття ефективних управлінських рішень є особливо важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

На рис. 2.7 наведена схема прийняття управлінських рішень в ТОВ «Розетка. УА».

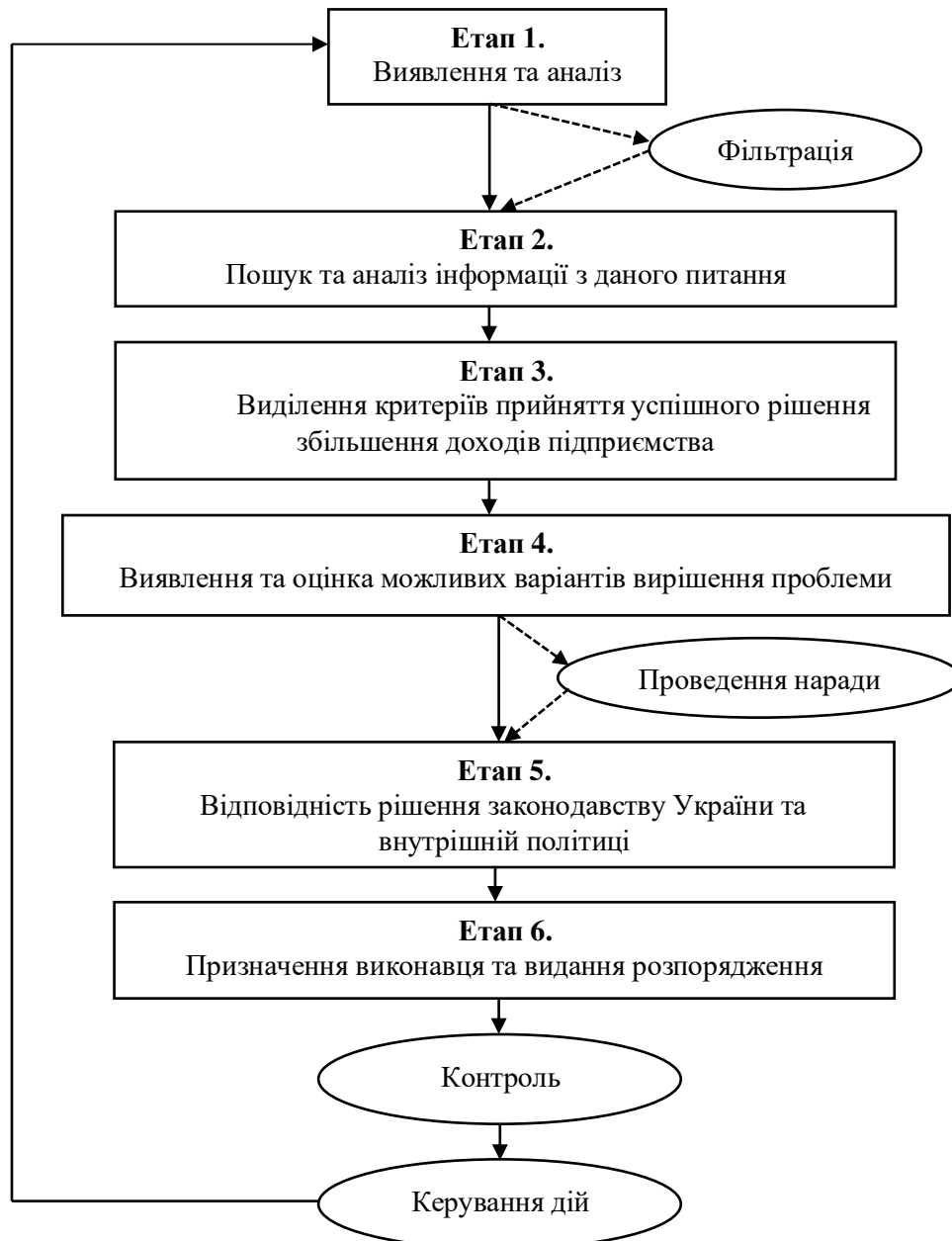


Рис. 2.7. Прийняття управлінських рішень в ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: складено автором

У процесі підготовки, прийняття та організації виконання управлінських рішень беруть участь усі категорії працівників апарату управління:

- керівники;
- спеціалісти;
- технічні виконавці.

Однак ступінь їхньої участі в цьому процесі різна. Керівник виконує більш складні операції та процедури, виконання яких потребує спеціальних знань та досвіду. Перелічимо основні операції:

- аналізує вихідну ситуацію;
- розглядає варіанти розв'язання;
- приймає остаточне рішення;
- контролює виконання рішення;
- несе відповідальність за прийняте рішення та виконані дії.

Фахівці виконують, в основному, логічні операції та процедури:

- розробляють варіанти розв'язків;
- беруть участь у аналізі цих варіантів;
- за необхідності беруть участь у формуванні та реалізації організаційного плану та контролю.

Технічні виконавці:

- виконують технічні операції та процедури при оформленні рішень;
- беруть участь у процесі організації контролю.

Таким чином, управлінське рішення є результатом аналізу інформації, прогнозування, оптимізації, контролю та вибору варіанта з безлічі альтернатив досягнення конкретної мети.

Нами був описаний процес прийняття управлінських рішень на ТОВ «Розетка. УА» щодо отримання доходів, який включає такі етапи (рис. 2.8).

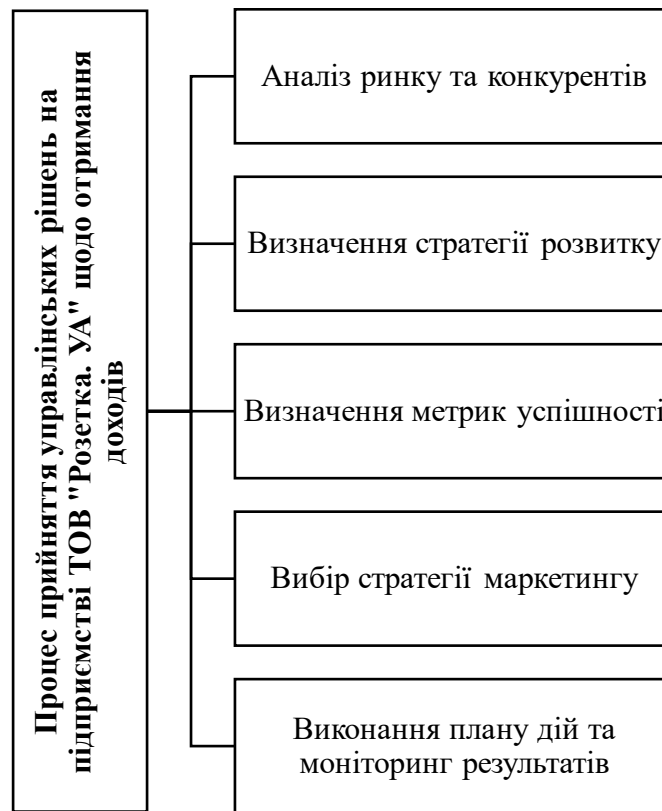


Рис. 2.8. Особливості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Розетка. УА» щодо отримання доходів

Джерело: складено автором за даними [29]

Розглянемо детальніше даний процес та його елементи:

1. Аналіз ринку та конкурентів. Для успішного отримання доходів компанія повинна бути обізнаною досконало про ринок та конкурентну ситуацію. Аналіз ринку допомагає визначити потреби та бажання клієнтів, аналіз конкурентів допомагає знайти переваги та недоліки свого бізнесу порівняно з іншими гравцями на ринку. На рис. 2.9 наведена частка Інтернет-магазину «ROZETKA» на ринку електронної комерції за 2021 р.

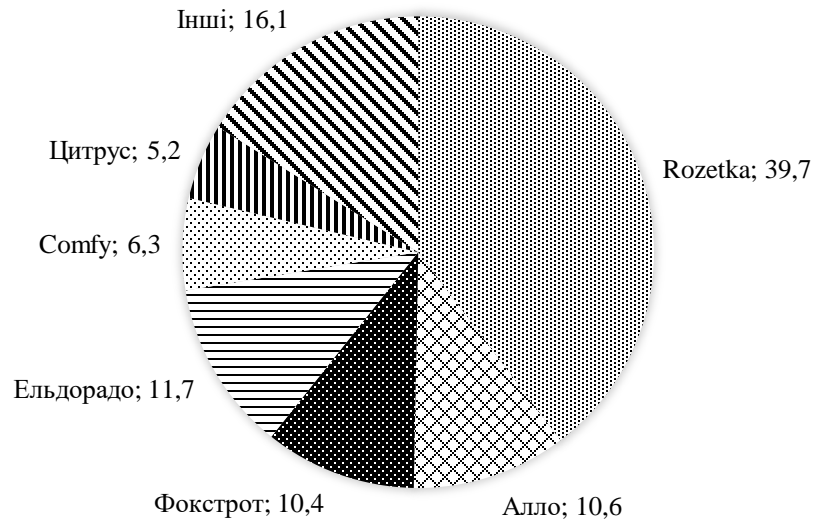


Рис. 2.9. Частка Інтернет-магазину «ROZETKA» на ринку електронної комерції за 2021 р., %.

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Таким чином, найбільшу частку ринку на вітчизняному ринку електронної комерції займає компанія «Rozetka», яка протягом багатьох років є лідером з онлайн-продажів, оскільки її діяльність орієнтована саме на цей ринок. Решта компаній займають нижчу частку ринку, оскільки, в основному, вони діють на офлайн-ринку продажів різних товарів та побутової техніки, електроніки;

2. Визначення стратегії розвитку. На основі аналізу ринку та конкурентів компанія повинна визначити свою стратегію розвитку. Це може бути, наприклад, розширення асортименту товарів, розвиток нових каналів продажу, розширення географії наявності точок видачі тощо. На сьогодні ТОВ «Розетка. УА» сформувало стратегію, яка дозволяє компанії:

- здійснювати розширення асортименту товарів. Компанія має намір збільшити кількість товарів у своєму каталозі, щоб задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Для цього проводяться перемовини зі світовими виробниками та постачальниками товарів;

– розвиток власної мережі магазинів та точок видачі. Компанія планує відкривати нові магазини у різних містах України та за кордоном. Це дозволить збільшити присутність на ринку та залучити нових клієнтів;

– розвиток онлайн-сервісів та програмного забезпечення. Компанія планує розробляти нові онлайн-сервіси та програмне забезпечення, щоб полегшити процес покупки та збільшити задоволеність клієнтів.

3. Визначення метрик успішності. Для того, щоб визначити, чи успішно компанія розвивається та отримує доходи, компанія використовує показники успішності. Такими є обсяг продажів, чистий прибуток, рентабельність тощо;

4. Вибір стратегії маркетингу. Для того, щоб отримати доходи, компанія повинна вибрати стратегію маркетингу. Це може бути, наприклад, зниження цін, проведення рекламних кампаній, розвиток програм лояльності тощо.

Оскільки Інтернет-магазин «Rozetka» є сучасним торгівельним підприємством, то маркетингова діяльність організована за такими основними напрямками, які наведені на рис. 2.10.

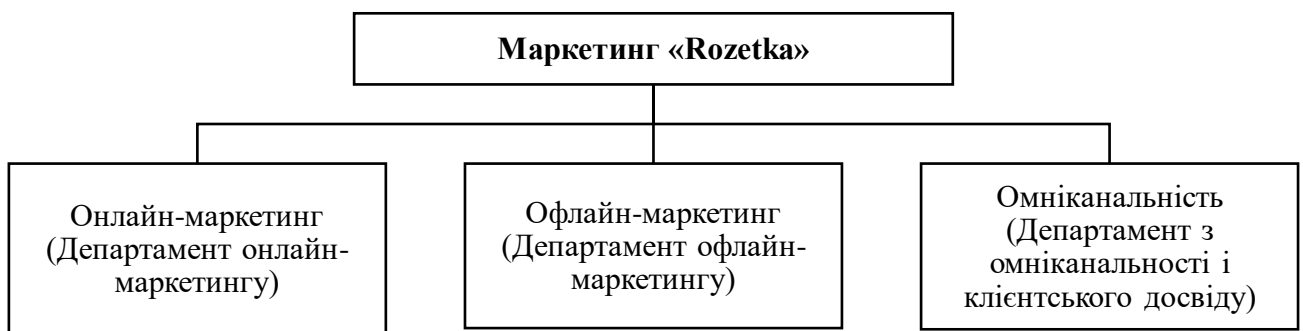


Рис. 2.10. Маркетингова діяльність ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: складено автором

Організаційна структура маркетингу «Rozetka», яка орієнтована на групу покупців, «базується на застосуванні маркетингових заходів і маркетинговій

діяльності, що відрізняється за цільовими групами покупців» [55]. Діяльність маркетингових відділів Інтернет-магазину представлена на рис. 2.11.

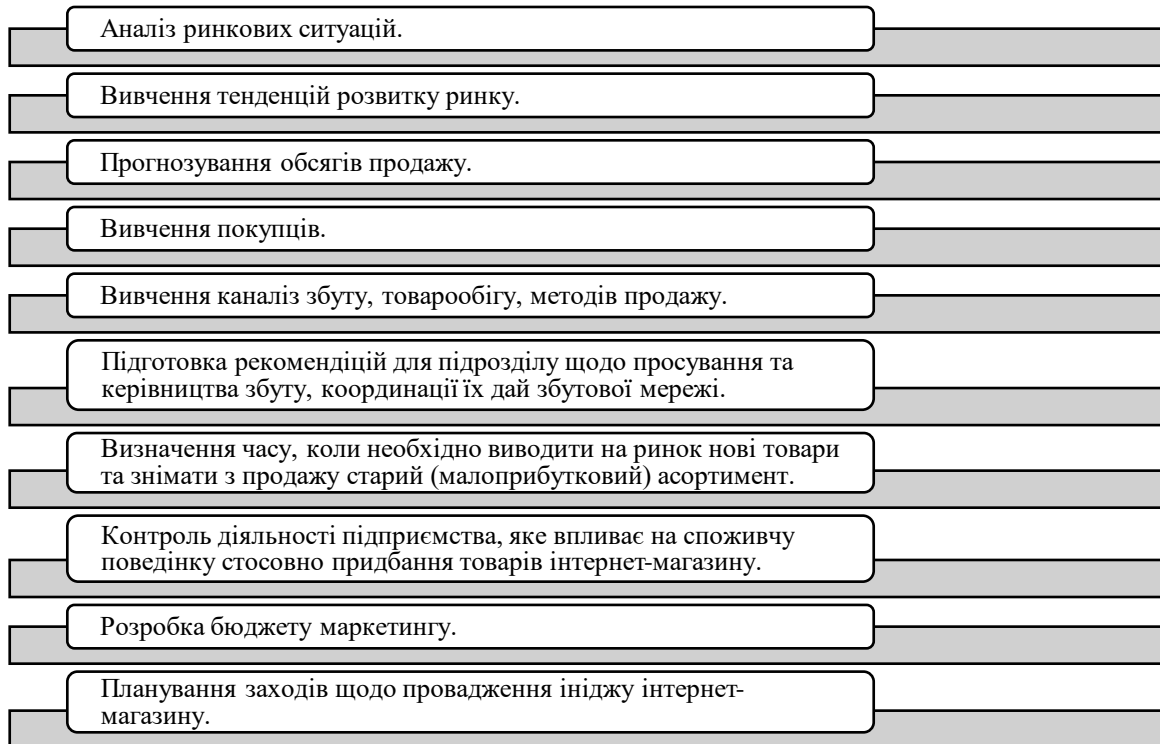


Рис. 2.11. Діяльність маркетингових відділів Інтернет-магазину «Rozetka»

Джерело: сформовано на основі [29]

5. Виконання плану дій та моніторинг результатів. Після визначення стратегії розвитку та маркетингу компанія повинна виконувати план дій та моніторити результати. Якщо результати не задовільні, то вносяться корективи до стратегії та плану дій.

Контроль доходів компанії «Rozetka» включає такі особливості:

1. Ведення обліку доходів за різними категоріями, такими як продажі товарів, послуг, рекламні послуги тощо;
2. Використання спеціалізованих програм для автоматизації процесу обліку доходів;
3. Аналіз даних про доходи компанії за різні періоди для виявлення тенденцій та прогнозування майбутніх доходів;

4. Перевірка правильності розрахунку податків та інших обов'язкових платежів;
5. Застосування системи контролю якості, що дозволяє забезпечити високу якість товарів та послуг, що призводить до збільшення доходів компанії;
6. Використання аналітики для виявлення найбільш прибуткових напрямків діяльності та оптимізації роботи компанії в цілому;
7. Аналіз діяльності конкурентів та аналіз їхньої діяльності для виявлення можливостей збільшення доходів компанії.

Процес контролю доходів на підприємстві зазвичай здійснюється фінансовим департаментом або бухгалтерією. Вони відповідають за ведення обліку доходів, розрахунок податків та інших обов'язкових платежів, аналіз фінансових результатів та розробку стратегій збільшення доходів компанії. Крім того, у процесі контролю доходів можуть брати участь керівники підрозділів, які відповідають за конкретні напрямки діяльності компанії, а також аудитори, які здійснюють незалежну перевірку фінансової звітності та діяльності підприємства в цілому.

Для здійснення аудиту керівництвом ТОВ «Розетка. УА» направляється Лист-замовлення аудиторській фірмі. «Після детального ознайомлення аудитор направляє Лист-угоду, де зазначені головні умови завдання з обов'язкового аудиту. Після обміну листами укладається Договір на проведення аудиту. Важливим етапом в ознайомленні з діяльністю ТОВ «Розетка. УА» є дослідження постановки контрольної роботи, проведення оцінки системи внутрішнього контролю на підприємстві» [29].

На ТОВ «Розетка. УА» відсутня служба внутрішнього аудиту, але з огляду на обсяги та специфіку діяльності необхідним є її впровадження. «Процес організації служби внутрішнього аудиту доходів підприємства включає:

- виявлення та визначення кола питань, для вирішення яких створюється служба внутрішнього аудиту, побудова системи цілей створення служби внутрішнього аудиту згідно з політикою підприємства;
- визначення основних функцій служби внутрішнього аудиту, виконання яких необхідне для досягнення поставлених цілей;
- об'єднання однотипних функцій у групи та формування на їх основі структурних одиниць служби внутрішнього аудиту, які будуть спеціалізуватися на виконанні цих функцій;
- розробка схем взаємовідносин, визначення обов'язків, прав та відповідальності для кожної структурної одиниці служби внутрішнього аудиту, документальне закріплення їх у посадових інструкціях та положеннях;
- об'єднання структурних одиниць у єдине ціле – служба внутрішнього аудиту, визначення її організаційного статусу, розробка та документальне закріплення Положення про службу внутрішнього аудиту відповідно до встановленого набору цілей, завдань та функцій структурних одиниць;
- інтеграція служби внутрішнього аудиту з іншими ланками структури управління підприємством;
- розробка внутрішніх стандартів внутрішнього аудиту» [29].

Планування аудиту залежить від завдань, які потрібно вирішити у процесі проведення перевірки операцій з обліку доходів. Тому, виділено основні завдання аудиту доходів: перевірка відповідності віднесення доходів від продажу товарів; аналіз обліку всіх видів витрат; перевірка повноти і правильності відображення господарських операцій в бухгалтерському обліку і звітності; оцінка правильності визначення чистого фінансового результату; аналіз своєчасності сплати всіх податків.

Отже, нами було визначено, що управлінські рішення ТОВ «Розетка. УА» щодо отримання доходів підприємством від різних джерел передбачають диверсифікацію доходів, збільшення активності керівництва підприємства щодо

розвитку таких видів діяльності, як доставка придбаних товарів до вказаної адреси, організація франчайзингової діяльності. Для контролю доходів підприємство здійснює внутрішній аудит доходів та витрат, а процес прийняття управлінських рішень на підприємстві включає такі елементи, як аналіз ринку та конкурентів, визначення стратегії розвитку, визначення метрик успішності, вибір стратегії маркетингу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ФОРМУВАННЯМ ТА ЗБІЛЬШЕННЯМ ДОХОДІВ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

3.1. Основні заходи з удосконалення прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів від різних видів діяльності підприємства

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів може допомогти ТОВ «Розетка. УА» досягти ще більших успіхів в завоюванні вітчизняного ринку та досягти вищої стабільності на ринку.

Підвищення ефективності управління доходами роздрібного торговельного підприємства є важливим для бізнесу з кількох причин:

- збільшення прибутку. Підвищення якості управління доходами дозволяє збільшити продажі та отримати більше прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності. Якщо мережа працює ефективно, вона може бути конкурентоспроможною на ринку;
- задоволення потреб клієнтів. Якщо мережа ефективно управляє доходами та діяльністю, то клієнти отримують якісний сервіс та товари, що відповідають їх потребам;
- зменшення витрат. Якщо мережа працює ефективно, то зменшуються витрати на логістику, складське господарство та інші витрати;
- розвиток бізнесу. Це дозволяє розвивати бізнес та відкривати нові магазини.

Для кращого контролю доходів та збільшення товарообігу підприємства рекомендується автоматизувати контрольні функції планово-економічного відділу підприємства за рахунок впровадження автоматизації бізнес-процесів за допомогою впровадження модуля «Продажі і контроль» PerfectumERP / ERP PRO. З його допомогою з'явиться можливість одноразово вирішити деякі виявлені в ході аналізу процесів проблеми. «Система дозволяє бачити

інформацію по кожному майбутньому потенційному покупцеві або замовникові в режимі реального часу. Це дозволить централізовано напрацьовувати базу потенційних клієнтів, організаторів тендерів (для оптової торгівлі), відстежувати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, скорочує терміни і покращує якість обробки вхідних заявок, що в результаті призводить до вдосконалення рівня комерційної діяльності підприємства, а керівництво компанії отримує оперативну інформацію про роботу без нарад і звітів» [58].

«Завдання комплексної системи в організації грамотного розподілу і регулювання інформаційних нащадків, для надання ефективного доступу до даних менеджерам всіх рівнів для швидкого прийняття правильних мотивованих управлінських рішень» [58].

«Рішення, покладені в основу апаратної архітектури комплексу, мають багато переваг, перерахуємо деякі з них:

- істотне зменшення вартості технічних засобів – при збереженні і навіть збільшенні функціональності і продуктивності, – в порівнянні з типовими рішеннями на базі локальних мереж і комп'ютерних касових апаратів;

- весь облік руху товарів, в тому числі продажів і секціях, відбувається в реальному відрізку часу, що дозволяє з робочих місць директора, товарознавця або комірника в будь-який момент часу отримувати поточну точну інформацію про завантаження торгового залу, і про хід продажів, залишки в секціях і на складі.

- стійкість і стабільність роботи при зростанні навантаження – як числа користувачів, так і числа виконуваних ними програм і дій;

- збільшення ступеня надійності і ремонтпридатності системи» [58].

Рух товару автоматично розподіляється по серіях і прибуткової ціною товару, яка вказується тільки при його придбанні. Також підтримується система реалізації товару поштучно. Інформацію про загальний рух товарів за період показує звіт «Товарний оборот».

Так само можна побачити розшифровку руху окремого товару в звіті «Картка товару». «Пошук товарів підтримує використання штрих-код сканера, а також ручний пошук, використовуючи багаторівневий фільтр, що дозволяє швидко знайти потрібний товар, в списку вказавши кілька символів. Функція пошуку доступна у всіх звітах формах програми» [34].

«Інформація про індивідуальному замовленні покупця вводиться окремою операцією, в якій вказується ім'я та телефон замовника, після чого автоматично формується список замовлень на поточний день. При надходженні замовленого товару його запис автоматично видаляється в списку замовлень, при цьому відправляється СМС повідомлення замовнику (додаткова функція)» [34].

«Вартість PerfectumERP / ERP PRO становить 200 тис. грн. для максимально 20 користувачів (в більшій кількості користувачів на підприємстві немає потреби)» [58].

Наша думка щодо проблеми ТОВ «Розетка. УА» полягає в тому, що компанія не використовує в повному обсязі свій потенціал щодо відкриття франчайзингових торгових точок та отримання доходів від цієї діяльності. Замість цього, компанія зосереджується на розширенні великих міст, не приділяючи достатньої уваги створенню точок видачі у невеликих містах, що може бути перспективним напрямом для розвитку, як це робить ТОВ «Нова пошта».

На ринку роздрібною торгівлі України спостерігається збільшення кількості підприємств, що працюють за принципами франчайзингу, зокрема, компанія Volwest Group зі своїми мережами «Наш Край» та SPAR. Проте, загальна кількість франчайзингових продуктових магазинів в Україні не досягає навіть 300 одиниць, що відрізняє країну від показників країн Центрально-Східної Європи. Франчайзинг має прихований потенціал в Україні, і для ТОВ «Нова пошта» пріоритетом є відкриття точок в невеликих містах та селах з населенням до 1000 людей, де ще немає відділень.

Підприємці можуть відкрити пункт прийому-видачі «Нової пошти» у своєму магазині, який може бути продуктовим ритейлом, аптекою, будматеріалами, одягом та іншими видами магазинів. Ці пункти мають обмеження в габаритах, вазі (до 30 кг) та оголошеній вартості посилок (до 15 000 грн). Стандартне відділення можна відкрити за 2 тижні з інвестиціями від 50 до 200 000 гривень, які підуть на ремонт, закупівлю техніки та обладнання, маркетинг.

Передбачається, що інвестиції компанії окупляться за 8 місяців. Паушального внеску немає, а роялті складає 0,5% від винагороди. Франчайзі заробляє в середньому 30% від сукупного доходу відділення, отримуючи різну комісію з кожної послуги, залежно від площі населеного пункту, кількості мешканців та відстані до терміналу «Нової пошти» [6].

Організація франчайзингу великими підприємствами може сприяти розвитку роздрібною торгівлі в Україні. Це дасть можливість франчайзерам отримувати роялті та плату за вхід до бізнесу, а також поширювати свою торгову марку, а франчайзі – отримувати дохід від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера.

ТОВ «Розетка. УА» може перейняти досвід з організації франчайзингового бізнесу в напрямку невеликих міст, співпрацюючи з ТОВ «Нова пошта» щодо доставки до точки видачі Rozetka. У невеликих містах популярністю можуть користуватися міні-супермаркети, що знаходяться на території точки видачі, де можна придбати продукти харчування та деякі речі повсякденного вжитку.

Таким чином, удосконалення франчайзингової форми організації бізнесу ТОВ «Розетка. УА» може полягати в трансформації бізнес-моделі для невеликих міст з фокусуванням на можливості придбати деякі товари в режимі офлайн та забезпеченням доставки за допомогою послуг ТОВ «Нова пошта» та співробітництвом з даною організацією.

На рис. 3.1 наведемо основні напрямки та очікувані результати покращення франчайзингової форми організації бізнесу ТОВ «Розетка. УА».



Рис. 3.1. Основні напрямки та результати покращення франчайзингу ТОВ «Розетка. УА»

Джерело: складено автором

На нашу думку, ТОВ «Розетка. УА» має зміцнити свою присутність у невеликих містах України шляхом створення можливості здійснювати як офлайн, так і онлайн покупки, проте без використання власної логістичної системи. Замість цього, компанія може скористатися послугами ТОВ «Нова пошта» для доставки товарів та безкоштовно надавати доставку покупцям, які здійснюють покупки на суму, що перевищує встановлену (наприклад, 1000 грн), з метою отримання вигоди від надання послуг покупцю, який замовляє доставку до пункту видачі.

Для удосконалення контролю за формуванням та збільшенням доходів ТОВ «Розетка. УА» необхідно здійснювати такі заходи:

1. Розробити стратегію збільшення доходів, визначити потенційні можливості для розвитку бізнесу;
2. Встановити механізми контролю за виконанням стратегії збільшення доходів, визначити відповідальних за її реалізацію;
3. Розробити систему моніторингу та аналізу доходів, що дозволить оперативно виявляти проблемні моменти та шляхи їх вирішення;
4. Впровадити систему мотивації працівників, яка стимулюватиме до збільшення доходів підприємства;
5. Проводити регулярні аудити фінансової діяльності, що дозволить виявляти та усувати недоліки в роботі з доходами;
6. Постійно вдосконалювати систему контролю за доходами, забезпечувати її ефективність та вчасність реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Виконання цих кроків дозволить підприємству ефективніше контролювати процес формування та збільшення доходів, а також забезпечить стабільний розвиток бізнесу ТОВ «Розетка. УА».

Отже, нами було запропоновано впровадити автоматизацію управління та контролю товарообігом підприємства, а також здійснити розширення франчайзингової діяльності ТОВ «Розетка. УА» для того, щоб збільшити ефективність управлінських рішень щодо отримання доходів з різних джерел та контролю цього процесу.

3.2. Обґрунтування та розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів

Впровадження модуля «Продажі і маркетинг» PerfectumERP / ERP PRO дозволить визначати товари з найбільшим попитом протягом місяця, автоматично підбираючи торгову націнку для них таким чином, щоб отримати

максимальний прибуток з кожної товарної позиції, та робити таким чином, щоб товар з більшою ймовірністю купувався споживачами задовго до того, як буде спливати термін придатності або буде моральний знос, і не буде необхідності продавати товар з суттєвим дисконтом [58].

За допомогою запровадження запропонованої системи удосконалення франчайзингової форми бізнесу ТОВ «Розетка. УА», можна очікувати збільшення товарообігу на 3-6% згідно з оцінками експертів. Це, в свою чергу, призведе до збільшення доходів на відповідну величину. Для визначення ефективності запровадження цих заходів, можна припустити, що компанія розширить свою діяльність через франчайзингову форму в 50 невеликих містах України з населенням понад 20 тисяч осіб. У цьому випадку, можна використовувати практику продажу франшизи бажаючим інвесторам в цих містах за вартістю від 15 000 доларів США. Крім того, можна встановити відсоток відрахувань роялті в розмірі 3% від виручки та 1% від виручки для реклами.

В табл. 3.1 наведені витрати на обслуговування 50 франшиз, відкриття яких передбачається в перший рік.

Таблиця 3.1

Витрати на обслуговування франшиз ТОВ «Розетка. УА» в перший рік, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Витрати на рекламу на 1 франчайзі	250
Витрати на персонал на 1 франчайзі	600
Витрати на облаштування приміщень на 1 франчайзі	300
Стаття витрат	Значення, тис. грн
Витрати на обладнання на 1 франчайзі	900
Всього витрат (на 50 франчайзі)	102500

Джерело: розраховано автором

За перший рік впровадження інновацій у франчайзингу в ТОВ «Розетка. УА» планується витратити 250 тис. грн на рекламу, 600 тис. грн на персонал (з оплатою праці трьох працівників в середньому більше 16 тис. грн на місяць) та 1,2 млн грн на облаштування приміщень та обладнання. Всі інші аспекти бізнесу будуть здійснюватися покупцем франшизи «Розетка». Для оцінки ефективності впровадження франчайзингу будуть розглянуті доходи та прибуток. В табл. 3.2 наведені основні доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ «Розетка. УА».

Таблиця 3.2

Доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ
«Розетка. УА» в перший рік, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Доходи від реалізації на 1 франчайзі	20000
Прибуток від реалізації на 1 франчайзі (планова рентабельність 4%)	800
Роялті на 1 франчайзі	560
Відрахування на рекламу на 1 франчайзі	300
Одноразовий внесок від франчайзі	664
Всього доходів (на 50 франчайзі)	116200

Джерело: розраховано автором

Планується відкрити 50 магазинів видачі замовлень та офлайн-магазинів за формою франчайзингу, які мають потенційний річний оборот в розмірі 20 млн грн. Роялті від 1 франчайзі складає 560 тис. грн, а одноразовий внесок від франчайзі – 664 тис. грн, які будуть використовуватися на закупівлю обладнання та облаштування приміщення.

Загальна сума доходів від 50 франчайзі може складати 116,2 млн грн. При відніманні витрат від доходів, можна отримати прибуток у розмірі 13,7 млн грн

на рік, якщо витрати та доходи за перший рік будуть дотримані. Отже, проект є ефективним, оскільки можна отримати прибуток від його реалізації.

Також розрахуємо приблизний приріст доходів та прибутку від впровадження модуля «Продажі і контроль» PerfectumERP / ERP PRO (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приріст доходів та прибутку від впровадження ТОВ «Розетка. УА» модуля «Продажі і контроль» PerfectumERP / ERP PRO, тис. грн

Стаття	Значення
Чистий дохід в 2022 р.	18390610
Відсоток підвищення, %	4,5
Чистий дохід в плановому році	19218187
Витрати на встановлення та обслуговування за рік	2000
Середня рентабельність продажу, %	2,5
Приріст чистого прибутку	18689,44

Джерело: розраховано автором

Таким чином, приблизний приріст чистого прибутку внаслідок впровадження даного заходу зі встановлення модуля «Продажі і контроль» PerfectumERP / ERP PRO в ТОВ «Розетка. УА» може скласти 18,7 млн грн, що є значним показником для підприємства.

Для того, щоб більш наочно проаналізувати зміну показників ефективності підприємства внаслідок реформування франчайзингової діяльності та посилення контролю за товарообігом підприємства шляхом автоматизації закупівельно-контрольних функцій, наведемо прогнозні показники рентабельності та порівняємо їх з показниками 2022 р. (рис. 3.2).

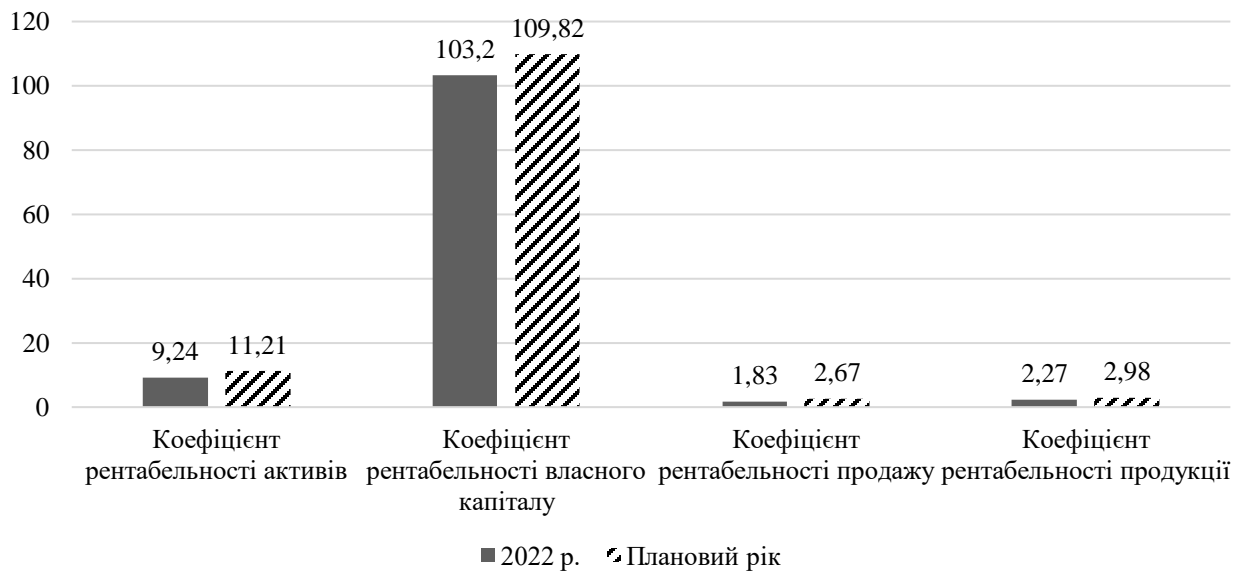


Рис. 3.2. Планова рентабельність за операційним прибутком ТОВ «Розетка. УА» внаслідок впровадження заходів з розширення франчайзингової діяльності, %
Джерело: розраховано автором

Таким чином, заходи з розширення франчайзингової діяльності ТОВ «Розетка. УА» та автоматизації закупівельно-контрольних функцій матимуть свою ефективність, оскільки всі коефіцієнти рентабельності за операційним прибутком зростуть. Коефіцієнт рентабельності активів зросте на 1,97%, рентабельності власного капіталу – на 6,62%, рентабельності продажу – на 0,84%, рентабельності продукції – на 0,71%. Це свідчатиме про відчутне збільшення ефективності прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів від різних видів діяльності, а також посилення ефективності контролю за доходами та товарообігом підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження, нами було визначено такі аспекти:

1. За допомогою аналізу наукової літератури було визначено, що доходи підприємства є ключовим показником його фінансової стійкості та ефективності діяльності. Ці грошові кошти або еквіваленти, що надходять від реалізації продукції, надання послуг, виконання робіт та інших джерел, пов'язаних з діяльністю підприємства, дозволяють забезпечити його фінансову стабільність та збільшити прибуток.

2. З огляду на думки науковців, формування доходів є важливим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки воно дозволяє не тільки забезпечити фінансову стабільність, але і збільшити конкурентоспроможність та привернути більше інвесторів. Ефективне формування доходів підприємства передбачає розробку фінансової стратегії, яка включає в себе відповідні стратегії збільшення продажів, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації витрат та залучення інвестицій. Успішне формування доходів також дозволяє підприємству вкладати кошти в подальший розвиток, збільшувати свою стабільність та забезпечувати високу рентабельність. Крім того, обґрунтоване управління доходами є важливим елементом фінансового планування та контролю, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

3. Стадіями прийняття управлінського рішення є: підготовка управлінського рішення, прийняття рішення, реалізація рішення. Ефективне прийняття рішень – це необхідна умова професійного виконання управлінських функцій і досягнення поставлених цілей. Технологія прийняття управлінських рішень є основою в теорії та практиці менеджменту. Цей процес включає в себе аналіз проблемної ситуації, визначення цілей та завдань, вибір оптимального варіанту дій та оцінку результатів. Управлінське рішення – це не просто вибір

одного з можливих варіантів, а складний процес, який базується на досвіді та знаннях керівника. Кожне прийняте рішення відображає рівень кваліфікації менеджера та впливає на ефективність управління підприємством.

4. ТОВ «Розетка. УА» є одним з найбільших торгових підприємств в Україні, яке працює переважно в онлайн-форматі та має значну присутність на ринку як великий маркетплейс. Компанія має широку мережу точок видачі товарів по всій країні та займає найбільшу частку ринку в онлайн-торгівлі. Однак, недостатність власних коштів є негативним аспектом її діяльності, що може призвести до звільнення персоналу в несприятливих та непередбачуваних обставинах, наприклад, під час повномасштабних конфліктів в країні.

5. Успішним управлінським рішенням компанії щодо збільшення доходів було те, що у 2020 році ТОВ «Розетка. УА» запровадило можливість придбання франшизи для інвесторів, щоб працювати за готовою бізнес-моделлю. У перший рік запуску цієї форми бізнесу було значний попит на відкриття точок продажу за франчайзинговою формою. У 2020 році вони досягли 7,3% виручки, що було забезпечено точками продажу за франчайзинговою формою. У 2022 році ця цифра зросла до 25,7%, що свідчить про значний розвиток франчайзингу у ТОВ «Розетка. УА». Це управлінське рішення дозволило компанії в підсумку збільшити власні доходи. ТОВ «Розетка. УА» отримує доходи з різних джерел, але головною є операційна діяльність. Керівництво успішно впроваджує управлінські рішення, щоб забезпечити стабільність доходів, що дозволило підприємству залишатися прибутковим навіть під час війни. Франчайзингова діяльність була важливим кроком у збільшенні доходів та диверсифікації бізнес-моделі, що дозволяє розширювати географію діяльності та збільшувати частку ринку. Крім того, компанія надає послуги доставки товарів, які є значним джерелом доходів, що свідчить про ефективність управлінських процесів щодо диверсифікації джерел доходів.

6. Ми встановили, що управлінські рішення компанії «Розетка. УА» щодо отримання доходів передбачають різноманітні джерела доходів, збільшення активності керівництва щодо розвитку послуг доставки та франчайзингу. Компанія здійснює внутрішній аудит доходів та витрат для контролю за прибутками. Процес прийняття управлінських рішень включає аналіз ринку та конкурентів, стратегію розвитку, метрики успішності та стратегії маркетингу.

7. Задля удосконалення прийняття управлінських рішень щодо збільшення доходів від різних видів діяльності підприємства, нами визначено, що впровадження модуля «Продажі і маркетинг» PerfectumERP / ERP PRO дозволить збільшити товарообіг, за оцінками експертів, від 3% до 6% та, відповідно, збільшити доходи від діяльності на таку саму величину. Нами запропоновано впровадити автоматизацію управління та контролю товарообігом на ТОВ «Розетка. УА», а також розширити франчайзингову діяльність з метою підвищення ефективності управлінських рішень щодо отримання доходів з різних джерел та контролю цього процесу.

8. Наведені вище заходи призведуть до зростання коефіцієнтів рентабельності за операційним прибутком, зокрема: коефіцієнт рентабельності активів зросте на 1,97%, рентабельності власного капіталу – на 6,62%, рентабельності продажу – на 0,84%, рентабельності продукції – на 0,71%. Це свідчить про позитивний вплив на ефективність управління доходами та товарообігом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 22-30.
2. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2015. 373 с.
3. Бізнес на готовому: що таке франчайзинг і як він працює. Ain Business. URL: <https://ain.business/2021/05/08/shho-take-franchajzyng-i-yak-vin-praczuuye/>
4. Білецька О. Розвиток роздрібної торгівлі в Україні: проблеми та перспективи. Економічний часопис-XXI. 2017. № 3-4 (1-2). С. 56-59.
5. Блонська В. І. Стратегія управління доходами торговельного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.- техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2008. Вип. 18.6. С. 117-123.
6. Бойова франшиза: як швидко масштабувати бізнес у воєнний час RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/franshiza-biznes-u-voiennij-chas/>
7. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб. Київ: Основи, 2008. 349 с.
8. Бутинець Ф. Ф Бухгалтерський фінансовий облік. Вид. 7-е. Житомир: Вид-во «Рута», 2015. 832 с.
9. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 420 с.
10. Вільман Д. Ю., Іонін Є. Є. Аналіз доходів від операційної діяльності: практичний аспект. Економічні науки. 2021. № 5. С. 193-196.
11. Віхляєва С. І., Федяй В. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник Національного технічного університету. 2012. № 67. С. 143–147.

12. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 21.19. С. 224-228.
13. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 12. Частина 1, 2015. С. 203-205.
14. Іонін Є. Є. Обліково-аналітичні засади стратегічного фінансового планування. Фінанси, облік, банки. Вінниця: ДонНУ, 2017. С. 23–33.
15. Казакова Л. О., Повханіч А. Ю. Франчайзинг в Україні: особливості та перспективи розвитку. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 5. С. 56-60.
16. Камінська Т. Г. Взаємозв'язок доходів і витрат як категорій оціночних характеристик руху капіталу в обліку. Науковий вісник НУБіП України: зб. наук. праць. Київ: Вид-во НУБіП України, 2010. Вип. 154. Ч. 3. С. 23-28.
17. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
18. Касич А. О., Хіміч І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 55–59.
19. Кириченко С. О., Лінник І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. №16. С. 261-266.
20. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016, № 3 (58). ПолтНТУ. С. 37-40.
21. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
22. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 18 (МСБО 18) «Дохід». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025

23. Мусієнко Ю. Ю. Поняття і класифікація доходів та витрат підприємства як основа організації їх управління. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. № 14. Том 2. С. 236-240.

24. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 102-111.

25. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №15 «Дохід» МФУ № 290 від 29.11.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99>

26. Нечепуренко С. О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. Національний університет «Львівська політехніка». Навч. посіб. 2018. С.199-206.

27. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Підручник. Київ: «Кондор», 2006. 664 с.

28. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1, т. 2. С. 215–224.

29. Офіційний веб-сайт ТОВ «Розетка. УА». URL: <https://rozetka.com.ua/>

30. Павелко О. В. Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. Наукові записки. Серія «Економіка». Зб. наук. праць Вид-во НУ «Острозька академія». Випуск 10. С. 285-293.

31. Панченкова Ю. В. Економічна суть доходів основної діяльності промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.- техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. 239 с.

32. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємництва. Київ: Знання, 2011. 462 с.

33. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність. Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. Харків: Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2005. № 1 (23). С. 58-62.

34. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р., № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

35. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.

36. Пославська Л. І. Облік доходів за сферами відповідальності у будівництві. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 114-122.

37. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 240 с.

38. Роздрібний товарообіг України у 2022 році впав на 21,4%. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900559.html>

39. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. вид. Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.

40. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.

41. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: РВВДНУ, 2002. 108 с.

42. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.

43. Стащук О. В., Шептицька Л. Р., Крижанівський С. О. Особливості формування прибутку на підприємстві. Інфраструктура ринку. Гроші, фінанси і кредит. 2020. № 49. С. 291-296.

44. Сушенко В. А. Особливості франчайзингової діяльності підприємств сфери послуг України. Молодий вчений. 2020. № 5. С. 55-60.
45. Тарасенко І. О. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНУТД, 2015. 360 с.
46. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Економіка та управління національним господарством. 2013. № 4 (24). С. 481-486.
47. Франшиза «Нової пошти»: як відкрити відділення. Ain Business. URL: <https://ain.business/2021/06/02/franshyza-novoyi-poshty/>
48. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 41–45.
49. Чабанюк О. М. Економічна сутність, умови визнання та класифікація витрат, доходів і фінансових результатів основної діяльності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.- техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.4. С. 301-307.
50. Швидкість важливіша грошей. Rozetka за рік заповнила Україну своїми магазинами і точками видачі. Як Чечоткіни будують франшизу. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/zag-shvidkist-vazhlivisha-rozetka-trokhi-bilshe-roku-vidkrivae-tochki-vidachi-po-franchayzingu-os-yak-u-nikh-tse-vikhodit-30122021-3102>
51. Щербак А. В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. Economics: time realities. 2022. № 4(62). С. 52-59.
52. Що продавати на Розетці: 10 товарів, які найчастіше шукають покупці. Торгсофт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/top-tovary-na-rozetka/>

53. Яворська Т. І. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №2(42). С. 101-107.

54. Як відкрити точку Rozetka по франшизі: які вимоги до партнерів. Franchise Group. URL: <https://ain.business/2021/05/08/yak-vidkryty-tochku-rozetka-po-franshyzi/>

55. Як стати лідером на ринку e-commerce. Історія компанії Rozetka. URL: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/>

56. Яковлев Ю. П. Економіка торгівлі з використанням інформаційних технологій. навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 376 с.

57. Hongceng C., Xiaohui X. Study on the Tax Planning of Enterprise Income Tax. International Journal of Business and Management. 2009. 38 p.

58. PerfectumERP / ERP PRO. URL: <https://perfectum.ua/ua/price>

59. Rozetka запускає франшизу: як це буде працювати. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/10/16/666331/>

60. Rozetka звільняє більшість з 8000 співробітників, – ЗМІ. LB.UA. URL: <http://surl.li/gzuqr>

61. Krawatia M. A., Meel P. Application of Management Information Systems for Business Decision Making: Review, Study and Suggestions. Journal of Computer Science and Technology. 2012. № 8491(2006). P. 18–21.

62. Melville N. Kraemer K. Gurbaxani V. Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. MIS Quarterly. 2004. № 28(2). P. 283-321.

63. Nowduri S. Management Information Systems and Business Decision Making: Review. Analysis and Recommendations. Journals Management and Marketing Research. 2011. № 8(5). P. 1-8.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

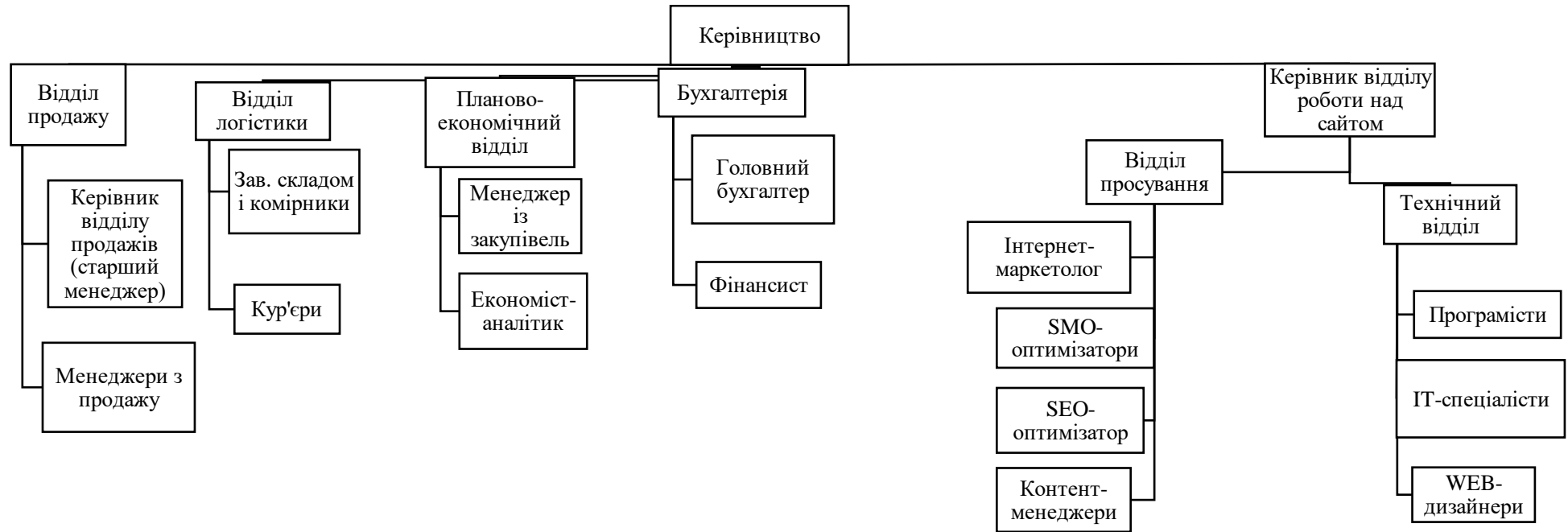


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Розетка. УА»

ДОДАТОК Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	82.00	219.00
первісна вартість	1001	1 047.00	1 384.00
накопичена амортизація	1002	-965.00	-1 165.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	248.00	160.00
Основні засоби	1010	54 531.00	69 186.00
первісна вартість	1011	94 567.00	146 985.00
знос	1012	-40 036.00	-77 799.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 267.00	20 179.00
Усього за розділом I	1095	65 128.00	89 744.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 495 144.00	2 159 188.00
Виробничі запаси	1101	337.00	446.00
Товари	1104	2 494 807.00	2 158 742.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 207 246.00	877 529.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	162 098.00	280 669.00
з бюджетом	1135	122 632.00	64 979.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45.00	1 212.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	139 820.00	137 732.00
Рахунки в банках	1167	139 820.00	137 732.00
Інші оборотні активи	1190	40 634.00	41 537.00
Усього за розділом II	1195	4 167 619.00	3 562 846.00
Баланс	1300	4 232 747.00	3 652 590.00

Рис. Б.1. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Розетка. УА» за 2022 р., тис. грн

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
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	213 770.00	327 201.00
Усього за розділом I	1495	213 771.00	327 202.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30 481.00	30 896.00
Усього за розділом II	1595	30 481.00	30 896.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	74 000.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	24 826.00	65 010.00
товари, роботи, послуги	1615	3 624 487.00	2 617 110.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 178.00	121 164.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 055.00	36 165.00
розрахунками зі страхування	1625	1 251.00	5 146.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 646.00	44 695.00
за одержаними авансами	1635	154 105.00	126 354.00
Інші поточні зобов'язання	1690	170 002.00	241 013.00
Усього за розділом III	1695	3 988 495.00	3 294 492.00
Баланс	1900	4 232 747.00	3 652 590.00

Рис. Б.2. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Розетка. УА» за 2022 р., тис. грн

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	18 390 610.00	21 172 647.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 840 759.00	17 935 821.00
Валовий: прибуток	2090	3 549 851.00	3 236 826.00
Інші операційні доходи	2120	33 102.00	35 912.00
Адміністративні витрати	2130	168 879.00	90 682.00
Витрати на збут	2150	2 996 511.00	3 122 791.00
Інші операційні витрати	2180	80 139.00	18 499.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	337 424.00	40 766.00
Інші фінансові доходи	2220	2 143.00	618.00
Інші доходи	2240	11.00	
Фінансові витрати	2250	21 986.00	6 121.00
Інші витрати	2270	177 564.00	1 964.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	140 017.00	33 310.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 586.00	652.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 431.00	33 962.00

Рис. Б.3. Звіт про фінансові результати ТОВ «Розетка. УА» за 2022 р., тис. грн