

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства**

за матеріалами ТОВ «РУШ», Дніпропетровська обл., м. Дніпро

Студента 2 курсу 6 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Цимбалюк Ольги  
Ігорівни

Трубей Оксана  
Миколаївна

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РУШ» НА РИНКУ DROGERIE-РИТЕЙЛУ .....	16
2.1 Розвиток вітчизняного ритейлу в сегменті drogerie .....	16
2.2 Оцінювання ефективності та результативності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «РУШ».....	24
2.3 Діагностика рентабельності діяльності ТОВ «РУШ» .....	27
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ».....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність будь-якого підприємства орієнтована на максимальне задоволення потреб, особливо це стосується підприємств сфери торгівлі, що безпосередньо контактують у своїй діяльності з кінцевими споживачами.

Питання забезпечення ефективності діяльності завжди було основним для більшості підприємств, а зараз особливо актуальне в часи пандемії з огляду на те, що лише ефективно працююче підприємство може нарощувати свою вартість. Розвиток ефективності дає змогу віднайти нові важелі управління підприємствами, які сприятимуть якісному зростанню результатів їхньої діяльності та забезпечать конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Сучасні наукові методи дозволяють досить достовірно виміряти ефективність діяльності суб'єктів господарювання та визначити чинники її зростання, однак питанням оцінки економічної ефективності в торгівлі приділяється не достатньо уваги.

**Метою** написання випускної кваліфікаційної роботи є оцінювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі та обґрунтування шляхів її зростання.

**Для досягнення даної мети поставлені наступні завдання:**

- розглянути сучасні підходи до вимінювання ефективності діяльності підприємства торгівлі;
- провести аналіз динаміки основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі ТОВ «РУШ»;
- здійснити оцінювання ефективності діяльності ТОВ «РУШ».
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «РУШ».

**Об'єктом дослідження** є процес оцінювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі.

**Предметом** дослідження виступають теоретико-методичні засади оцінювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі.

Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових **методів** дослідження: системно-аналітичного – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності основних дефініцій; табличного та графічного – для наочного відображення результативних показників та ефективності управління його господарсько-фінансової діяльністю; економіко-статистичного – для оцінки основних показників діяльності підприємства торгівлі; аналізу і синтезу – для обґрунтування шляхів підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі; абстрактно-логічного – для формулювання висновків економічного дослідження.

**Інформаційною базою** дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики оцінювання ефективністю діяльності підприємства. Емпіричною базою стали матеріали фінансової та статистичної звітності ТОВ «РУШ».

**Наукова новизна** дослідження полягає в удосконаленні інструментарію оцінювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі через декомпозицію основних компонентів показника рентабельності власного капіталу (ROE) за підходом Дюпон-Каскад шляхом формування 12-ти факторної моделі. Такий підхід дозволить визначити сильні і слабкі сторони та потенційні можливості і загрози торговельного бізнесу, вжити заходів щодо підвищення ефективності його функціонування у майбутньому.

**Практичне значення** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі що працює на ринку товарів дрогері та б'юті.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття на тему «Розвиток вітчизняного ритейлу в сегменті DROGERIE» у збірнику наукових праць студентів «Економіка і фінанси бізнесу» КНТЕУ, 2021 р. – Ч.1. – 168-171 с.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарської діяльності економічна ефективність підприємства вважається ключовим елементом господарської практики та є однією з найбільш важливих категорій економіки.

Щоб успішно розвиватись в умовах ринкової економіки та не допустити банкрутства підприємства, потрібно розуміти, як керувати фінансами.

Діяльність будь-якого об'єкта господарювання в умовах ринку повинна характеризуватися показниками ефективності, кожне підприємство прагне до підвищення цих показників.

Рівень ефективності діяльності підприємства характеризується рівнем його витрат, результатів і фінансового стану.

П. Друкер трактував значення ефективності так: «Ефективність – сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ. Які пов'язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів» [1, с.42].

Поняття «ефективність» поступово зазнає змін та удосконалюється в процесі свого розвитку, воно включає в себе не тільки економічні показники, а ще й взаємовідносини із зовнішнім середовищем.

Аналіз наукової літератури свідчить, що вивчення поняття «ефективність», визначення показників та критеріїв вимірювання діяльності досить детально вивчають такі вчені, як В. Дзюндзюк, Г. Атаманчук, А. Гошко, О. Кілієвич, М. Лесечко, П. Надолішній, С. Наумкіна, А. Мельник, Н. Нижник, В. Мельниченко, О. Оболенський. Щодо досліджень питань оцінки, вимірювання результатів діяльності, оцінювання рівня ефективності та управлінського потенціалу, перспективності управлінських рішень більш детально наведено в працях К. Адамса, Г. Атаманчука, М. Болріджа, К. Вайс, Е. Ведунга, В. Дзюндзюка, А. Дронова, А. Гошко, О. Кілієвича, Р. Каплан, М. Кеннерл, Д. Нортон, В. Тертички, А. Урсула та інших.

У науковій літературі представлено ряд методичних підходів до визначення ефективності [2], [3], [4], [5], [6] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Традиційні підходи до визначення категорії ефективність

Назва підходу	Сутність підходу	Результати застосування
Ресурсний	Отримання певного результату на одиницю використаних ресурсів за певний період часу.	Орієнтований на економію ресурсів (капіталу).
Витратний	Співвідношення результату діяльності і витрат.	Мінімізація поточних (операційних) витрат.
Ресурсно-витратний	Певна оцінка наявних ресурсів і витрат.	Відображає ефективну або неефективну роботу підприємства та дає змогу порівняти результати діяльності на галузевому рівні.
Цільовий	Адекватність досягнення результатів наміченим цілям з одночасним врахуванням понесених витрат.	Досягнення цілей з найменшими витратами.
Фінансовий Системний	Оцінка ефективності на основі вивчення якості використання фінансових засобів і ресурсів підприємства та їхнього впливу на результативність діяльності	Дає змогу не тільки оцінити ефективність господарської діяльності і встановити причини та особливості економічного стану підприємства й запобігти кризовому становищу в ньому.
Системний	Враховує: понесені витрати - процес (сукупність певних операцій, дій) - результат.	Дає можливість описувати як внутрішню, так і зовнішню поведінку підприємства враховуючи елементи.
Комбінований	Це збалансована система діагностичних показників по різних аспектах діяльності підприємства.	Використання існуючого потенціалу підприємства, розкриття його фінансових та операційних можливостей, отримання прибутку на основі врахування усієї системи факторів впливу та умов діяльності.

Найбільш загальноживаною класифікаційною ознакою за якою ефективність поділяється на окремі види, є розподіл ефективності при оцінюванні результатів діяльності. За цією класифікацією виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність (рис. 1.1).



*Рис. 1.1 Різновиди ефективності господарської діяльності організації [7]*

Господарсько-фінансова діяльність підприємства – це сукупність виробничих і фінансових процесів і відносин на підприємстві, що забезпечують створення продуктів, які володіють певним споживчими властивостями. Господарсько-фінансова діяльність становить процес перетворення ресурсів у конкретні результати [8, с.5].

З метою визначення шляхів підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства, необхідно виявити чинники, які мають негативний вплив на діяльність, а потім з'ясувати, чи здатне підприємство підвищити рівень ефективності своєї діяльності при усуненні даних факторів і який є для цього потенціал.

Основною метою оцінки господарсько-фінансової діяльності підприємства є отримання ключових параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків та можливого розвитку.

Методика визначає основні показники, які характеризують господарсько-фінансовий стан підприємств, установлює порядок їх розрахунку за даними фінансової та податкової звітності, напрями перевірки діяльності підприємств з

метою виявлення об'єктивних і суб'єктивних причин збитковості, а також критерії оцінки ефективності управління підприємствами.

Основними складовими фінансового аналізу діяльності підприємства є:

- горизонтальний фінансовий аналіз, який проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу;
- вертикальний фінансовий аналіз, який базується на порівнянні питомої ваги окремих структурних складових;
- порівняльний фінансовий аналіз, який проводиться для зіставлення планових та фактичних показників, фактичних та нормативних (галузевих, загальних) показників. Порівнюються такі показники, як: обсяг реалізації продукції, собівартість продукції, ціни на готову продукцію тощо;
- факторний фінансовий аналіз, який проводиться для оцінки впливу окремих чинників на рівень відповідних результативних показників [9].

Для того, щоб підприємство успішно існувало та розвивалось, необхідно приділити увагу операційній діяльності.

Операційна діяльність - це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створено. Її визначають за двома напрямками: основна операційна діяльність та інші види операційної діяльності.

Саме ця діяльність носить пріоритетний характер по відношенню до інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства [10, с.141].

Загальна характеристика ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства може бути дана за допомогою цілого рядку показників, основними з яких є:

- показники ефективності використання основних фондів;
- показники рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості;
- показники ефективності використання трудових ресурсів та інші.

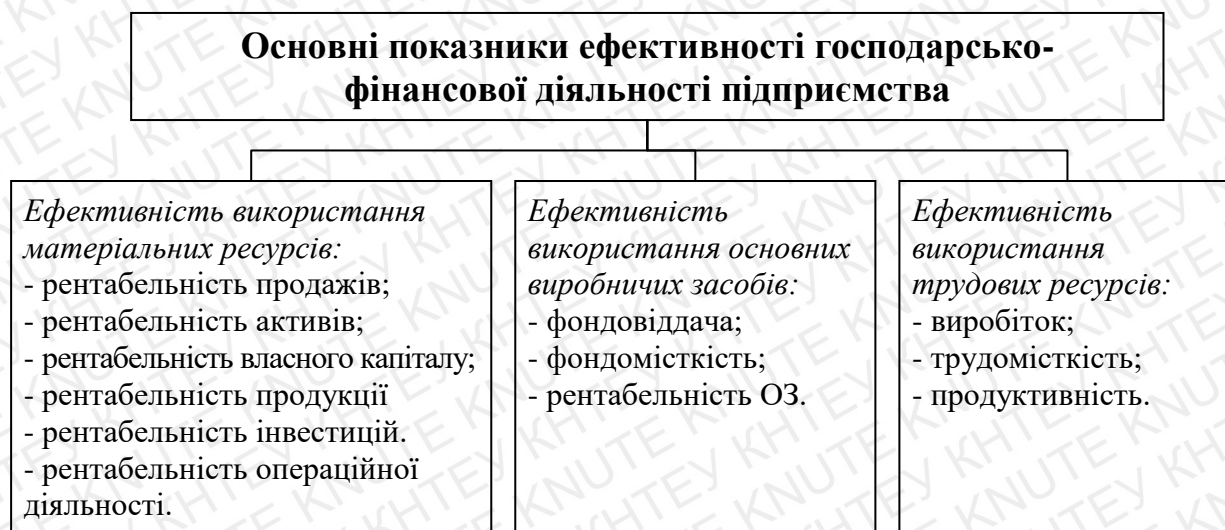
В цілому ефективність визначається відношенням результату до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-



наслідкових зав'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат.

Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінням компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей [11].

Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів та ін. (рис. 1.2)



*Рис. 1.2 Основні показники ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства*

Сучасна наука напрацювала велику кількість підходів які дозволяють виміряти ефективність діяльності підприємства, та підприємства торгівлі зокрема.

Перелік основних показників системи оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством подано табл. 1.2 [12].

## Показники системи оцінки ефективності управління підприємством

Елементи системи	Показники оцінки
Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт фондівдачі основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт оновлення основних засобів;</li> <li>– коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів;</li> <li>– рентабельність матеріальних витрат;</li> <li>– коефіцієнт використання виробничих потужностей;</li> <li>– рентабельність витрат операційної діяльності</li> </ul>
Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства;</li> <li>– коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства;</li> <li>– коефіцієнт заміщення персоналу підприємства;</li> <li>– коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати</li> </ul>
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт фінансової незалежності;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами;</li> <li>– коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності;</li> <li>– рентабельність власного капіталу;</li> <li>– коефіцієнти ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;</li> </ul>
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку;</li> <li>– коефіцієнт еластичності попиту на продукцію;</li> <li>– коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції;</li> <li>– рентабельність продажу;</li> <li>– коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції;</li> </ul>
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт реальної вартості майна;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;</li> <li>– рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи;</li> <li>– питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування;</li> <li>– рентабельність фінансових інвестицій;</li> </ul>
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження,</li> <li>– розробку та впровадження нових видів продукції;</li> <li>– питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту;</li> <li>– коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг;</li> </ul>

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, належать: фондвіддача, фондомісткість та рентабельність основних засобів. Формули розрахунку показників забезпечення стану й ефективності використання основних засобів та їхню характеристику наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
<b>Фондомісткість</b>	$\frac{\text{Балансова вартість ОЗ}}{\text{Вартість виробленої продукції}}$	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ
<b>Фондвіддача</b>	$\frac{\text{Вартість виробленої продукції}}{\text{Балансова вартість основних виробничих засобів}}$	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ
<b>Рентабельність ОЗ</b>	$\frac{\text{Прибуток підприємства}}{\text{Балансова вартість основних виробничих засобів}} \times 100\%$	Визначає ступінь використання ОЗ

Зазначена система оціночних показників ефективності діяльності підприємства може бути доповнена і модифікована відповідно до характеристики досліджуваного підприємства, сфери діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [13, с.44].

Загальна криза та пандемія COVID-19 посилює й ускладнює рішення проблем економічної ефективності, зумовлює необхідність глибокого дослідження його причин, вимагає впровадження нових концепцій управління бізнесом, нових та прогресивних методів підвищення ефективності господарської діяльності (табл. 1.4).

### Прогресивні методики вимірювання ефективності

Назва підходу	Сутність підходу	Розрахунки
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Характеризує віддачу на інвестиції акціонерів, показує наявність прибутку на одиницю вкладеного власного капіталу. Має особливе значення для власників компаній, так як служить найкращою оцінкою результатів її діяльності з позицій акціонерів.	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$
Рентабельність активів (ROA)	Індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки.	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$
Рентабельність оборотних активів (RCA)	Індикатор прибутковості, що вказує скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів компанії. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку.	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Оборотні активи}} \times 100$
Рентабельність загальних активів (ROTA)	Індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність.	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$

Так, рентабельність власного капіталу (Return on Equite (ROE) - фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал підприємства. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям підприємства. Ця модель являє собою алгоритм, що становить основу Дюпоновської системи фінансового аналізу (DuPont model), відповідного якого цей показник декомпозується на три складові: рентабельність продажів за чистим прибутком (Рчп); оборотність активів (ОА); коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) [14].

У свою чергу ці компоненти деталізуються та вивчаються шляхом аналізу основних чинників, що їх формують. Вплив на рентабельність продажів таких

факторів, як валовий прибуток; прибуток до вирахування відсотків і податків (ЕВІТ); прибуток до оподаткування. Таке «розкладання» дозволяє провести детальний аналіз різних рівнів прибутку (валового, операційного, до оподаткування, чистого) і при цьому побачити, яким чином валовий прибуток зменшується до чистого прибутку.

Показник оборотності активів декомпонується на шість чинників, що характеризують оборотність тих видів активів, що використовується підприємством: запаси, дебіторська заборгованість, грошові засоби, інші оборотні активи, основні засоби, інші необоротні активи. Таке розкладання дозволяє побачити як оборотність окремих елементів активів впливає на загальний показник оборотності активів і в результаті впливає на генерування фінансового результату бізнесу.

Коефіцієнт фінансової залежності деталізується на два фактори: боргове навантаження та рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. На підставі такого підходу можна провести аналіз боргового навантаження і визначити його вплив на рентабельність.

Ще одним показником, що може бути використаний для вимірювання ефективності діяльності підприємства торгівлі є рентабельність його активів (Return on Assets (ROA)). Цей показник може бути представлений, як добуток показників оборотності активів та рентабельності продажу і демонструє ефективність використання активів компанії для генерації прибутку.

Більшість науковців і практиків-менеджерів основними результатами діяльності підприємств торгівлі вважають задоволення потреб споживачів (обсяг роздрібного товарообороту) та одержання максимально можливого прибутку. Тому під час оцінювання ефективності операційної діяльності в торгівлі доцільним є визначення соціальних та економічних аспектів цієї оцінки.

Але, окрім вищезазначеної методики розрахунку та оцінки ефективності діяльності підприємства, варто розглянути й інші моделі такого напрямку. Найбільш поширеною та історично, однією з перших моделей аналізу прибутковості та оцінки ефективності діяльності підприємства вважається модель

Дюпон (DuPont). Дана модель широко застосовується в аналізі фінансових коефіцієнтів для визначення потенціалу компанії та її ефективності [15].

Трихфакторна модель Дюпона виглядає наступним чином:

$$ROE = R_{\text{чп}} \times O_a \times K_{\text{фз}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{A} \times \frac{A}{\text{ВК}}, \quad (1.1)$$

де  $R_{\text{чп}}$  – рентабельність продажів (чистий прибуток), %;

$O_a$  – оборотність активів;

$K_{\text{фз}}$  – коефіцієнт фінансової залежності;

ЧД – Чистий дохід, тис. грн.;

A – активи, тис. грн.

Один з варіантів моделі Дюпон її модифікація в п'ятифакторну формулу, яка має наступний вигляд:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Пд.о.}} \times \frac{\text{Пд.о.}}{\text{Пд.о.} \cdot \text{ивпл}\%} \times \frac{\text{Пд.о.} \cdot \text{ивпл}\%}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{Ср.вел.А}} \times \frac{\text{Ср.вел.А}}{\text{ВК}} = , \quad (1.2)$$

$$= \text{TB} \times \text{IB} \times \text{ROS} \times \text{Коа} \times \text{LR}$$

де TB (Tax Burden) – коефіцієнт податкового тягаря;

IB (Interest Burden) – коефіцієнт процентного тягаря;

ROS (Return On Sales) – рентабельність продажів підприємства;

Коа – коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля).

Для оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі пропонується здійснити декомпозицію цієї моделі та розкласти її на 12 чинників впливу [16]:

$$ROE = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЕВІТ}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ФРд.о.}}{\text{ЕВІТ}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ФРд.о.}} \times$$

$$\times \frac{365}{\left( \frac{\text{ГЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ДЗ} \times 365}{\text{ЧД}} \times \frac{3 \times 365}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ІОА} \times 365}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ОЗ} \times 365}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ІНА} \times 365}{\text{ЧД}} \right)} \times, \quad (1.3)$$

$$\times \left( \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} + \frac{\text{КЗ}}{\text{ВК}} + 1 \right)$$

де ВП – валовий прибуток;

ЧД – чистий дохід;

ЕВІТ – прибуток до вирахування відсотків і податків;

З – запаси;

ІОА – інші оборотні активи;

ОЗ – основні засоби;

ІНА – інші необоротні активи;

ФРд.о. – фінансовий результат до оподаткування;

ЧП – чистий прибуток;

ГЗ – грошові засоби;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість;

ВК – власний капітал;

ПК – позиковий капітал.

Таким чином, сучасні умови здійснення торговельної діяльності вимагають прогресивних методів оцінювання ефективності діяльності підприємств торгівлі з метою виявлення невикористаних резервів її підвищення.

Для конкретизації факторів що впливають на ефективність господарсько-фінансова діяльність підприємства торгівлі пропонується декомпозиція основних показників рентабельності власного капіталу, активів (ROE, ROA). Використання на практиці даного інструментарію при оцінці ефективності діяльності підприємства торгівлі дозволяє визначити його сильні і слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози.

Практична реалізація сучасних систем вимірювання ефективності зобов'язує менеджмент підприємств торгівлі вирішувати питання кількості та складу ключових показників ефективності для формування дієвої системи управління результативністю організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РУШ» НА РИНКУ DROGERIE-РИТЕЙЛУ

#### 2.1 Розвиток вітчизняного ритейлу в сегменті drogerie

Сучасні проблеми які спричинені пандемією Covid-19, а саме екологічні та соціальні зміни, а також економічна криза, змінюють та обмежують умови і принципи функціонування підприємств торгівлі. Для забезпечення безперебійної роботи, подолання наслідків кризи ринок ритейлу повинен використовувати сучасні методи управління, інноваційні технології та інструменти продажу такі як BOPIS (buy online pick-up in store) та BORIS (buy online return in store) [17, с.327].

Ринок ритейлу це - значна і досить важлива частина економіки будь-якої країни. Також це величезний сектор бізнесу, в якому зайняті колосальні трудові ресурси. Ритейл охоплює практично всі сфери бізнесу: малий бізнес, середній та великий бізнес.

Ритейл (Retail) – це тип торгівлі товарами, а також виконання певних послуг, де покупцем є кінцевий споживач, фізична чи юридична особа.

Різні аспекти розвитку торгівельної діяльності та ринку роздрібною торгівлі висвітлювали у своїх працях такі науковці, як: Антонюк Я. М., Шиндировський І. М., Апопій В. В., Міщук І. П., Федулова Л. І., Павлова М. Б., Горбенко О. В., та ряд міжнародних і вітчизняних дослідницьких установ: GfK Ukraine, Nielsen Ukraine, міжнародна асоціація ритейлерів тощо.

Особливою рисою торговельної галузі є високий рівень конкуренції, а тому такі підприємства прагнуть працювати з максимальною віддачею і вдосконалювати нові шляхи розвитку операційної діяльності [18, с.55].

Специфікою операційних процесів у торгівлі є:

– орієнтація на рівень попиту споживачів при плануванні операційної системи;

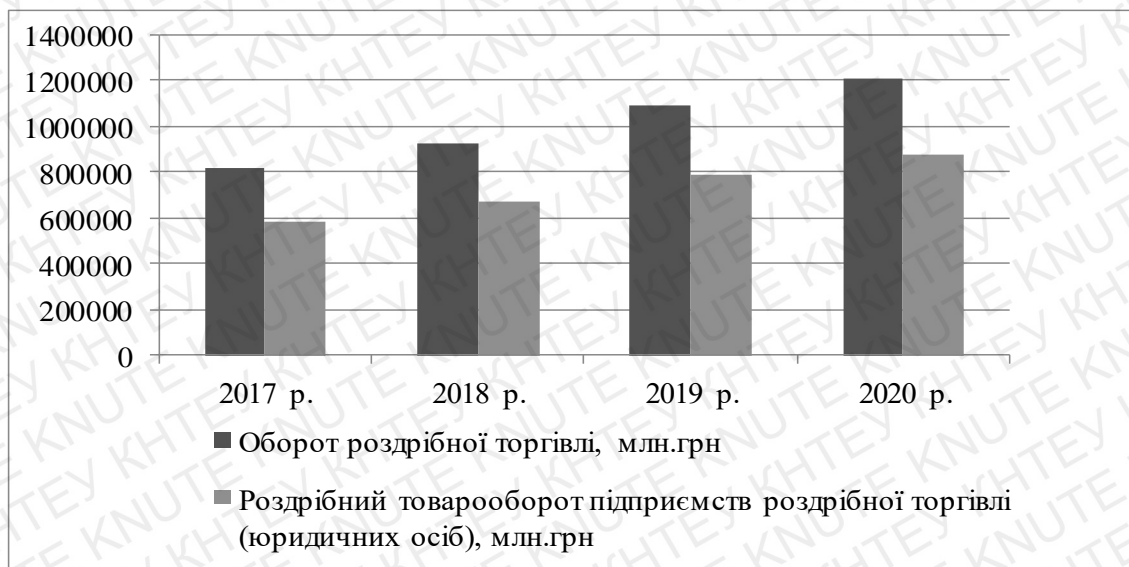


- ризик створення невідповідних споживчому попиту запасів;
- економічний, комерційний, ціновий, валютний та інші ризики;
- потреба у календарному плануванні реалізації товарів з урахуванням фактору сезонності виробництва.

Основними процесами операційної діяльності підприємства торгівлі є:

- навчання та підготовка персоналу;
- рекламування торговельної точки (бренду) або торговельної мережі;
- операції з нарахування та сплати податків;
- вибір джерел товаропостачання та постачальників товарів;
- оперативний контроль за виконанням договорів поставки;
- операції, пов'язані з рекламуванням товарів;
- планування обсягів продажу [19, с 119].

Основним показником розвитку роздрібної торгівлі є товарооборот, який є відображенням суспільного визнання вартості та споживчої вартості частини суспільного продукту, який спрямований у сферу споживання. В українській економіці ринок роздрібної торгівлі показує щорічне зростання і відноситься до найбільш розвинених її сегментів (рис. 2.1).



*Рис. 2.1 Динаміка обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств України (2018-2021 рр.) [20]*

Ритейлери можуть працювати в різних сегментах, основними з яких є:

- FMCG – споживчі товари швидко обертаються (напівфабрикати, хлібобулочні вироби, ліки, що продаються без рецепта, побутова хімія, гігієнічні засоби, канцелярія);
- DIY (Ді Ай Вай) – Do it yourself перекладається як зроби сам. Це магазини товарів для дому і саду;
- електроніка - магазини сучасної електроніки: ПК, стільникові телефони, планшети і аксесуари;
- спорт;
- косметика;
- drogerie;
- автосалони тощо.

Специфічним на роздрібному ринку є сегмент продажу непродуктових товарів, що спеціалізується на реалізації товарів для дому, товарів для краси та здоров'я, а саме сектор drogerie. Даний ринок динамічно зростає в Україні.

Дрогері (нім. Drogerie – «аптекарський магазин») – тип магазинів-дискаунтерів у форматі самообслуговування, розташованих біля дому або в торговому центрі, що спеціалізуються на реалізації непродуктових товарів повсякденного вжитку: декоративної косметики та косметики догляду, товарів особистої гігієни, догляду за будинком).

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» здійснює свою діяльність з 22 травня 2002 року. Діяльність компанії – роздрібна торгівля парфумерно-косметичною продукцією через власну мережу спеціалізованих магазинів торгової марки «Лінія магазинів EVA».

Лінія магазинів EVA – найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент товарів декоративної косметики, парфумерії, товари по догляду за обличчям та тілом, біжутерію, аксесуари, побутові товари, а також товари по догляду за малюками.

Станом на 2020 р. ТОВ «РУШ» характеризується наступними показниками (табл. 2.1).

## Характеристика ТОВ «РУШ» станом на 2020 р.

<b>Повне найменування юридичної особи</b>	ТОВ «РУШ»
<b>Засновано</b>	2002 рік
<b>Місцезнаходження юридичної особи</b>	49055, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, пр. Кірова, будинок 104 А
<b>Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування</b>	10 000 000,00 грн
<b>Види діяльності відповідно КВЕД</b>	G47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (основний)
<b>Керівник</b>	Шищук О.І. – керівник з 23.12.2014
<b>Кількість магазинів</b>	1049
<b>Кількість асортиментних позицій</b>	35 000
<b>Кількість власних торгових марок</b>	51
<b>Штат співробітників, осіб</b>	14 685

Компанія приділяла найбільшу увагу розвитку напрямку «on-line» продажів - Інтернет-магазин EVA.UA. Була сформована управлінська команда, здійснений редизайн платформи, працює мобільний додаток EVA, реалізована можливість оплати товару на сайті за допомогою сервісу «WayForPay», для зручності покупців, поряд із сервісом кур'єрської доставки, реалізована послуга доставки онлайн-замовлення в Точки видачі EVA в «off-line»-магазинах. Станом на 01.01.2021 відкриті 227 точки видачі EVA в «off-line»-магазинах, впродовж 2021 року планується відкриття ще 500. У 2021 році планується реалізація доставки інтернет-замовлень власним транспортом, впровадження Click & Collect в мережі магазинів. В складний час на ринку через пандемію ТОВ «РУШ» закріпили свою лідируючу позицію та не зупиняються на досягнутому.

За інформацією GT Partners Ukraine за 6 стартових місяців 2020 року в Україні мережеві drogerie-оператори відкрили 100 нових магазинів. Для порівняння, в першому півріччі 2019 року в Україні було відкрито 153 нових магазини. Таким чином, фіксується значне уповільнення динаміки експансії провідними представниками сектору. При цьому, мережа EVA залишається найбільш активним оператором на українському ринку роздрібної торгівлі товарами побутової хімії та особистої гігієни [21].

У 2020 році лідируючі позиції в дрогері-мережі за кількістю магазинів займають: «EVA», «Watsons», «ProStor», «Копійочка» та «Шик і блиск» [22] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Роздрібні мережі України в сегменті drogerie

Підприємство	Мережа	Кількість магазинів, 2019 р.	Кількість магазинів, 2020 р.	Абсолютний приріст 2020/2019
ТОВ «РУШ»	Eva	967	1054	87
ТОВ «ДЦ Україна»	Watsons	416	391	-25
ТОВ «Стиль Д»	PROSTOR	338	426	88
ТОВ «Торгова мережа копійка»	Копійочка	192	216	24
ТОВ «Шик і Блиск»	Шик і Блиск	149	150	1

Найбільший в Україні drogerie-ритейлер EVA в 2020 році дещо сповільнив темпи розвитку. У 2019 році компанія розширилася на рекордні 218 торгових точок. Однак пандемія Covid-19 та карантинні обмеження в країні змусили підприємство скорегувати програму розвитку. В результаті у 2020 році EVA відкрила 87 нових магазинів, розширившись до 1054 торгових точок на кінець року. Найбільше об'єктів компанія відкрила в Київській області (20, з яких 12 в Києві). Також ритейлер активно нарощував кількість магазинів у Харківській (11), Львівській (6) і Одеській (5) областях [23]. В 2019 році EVA відкривала магазини в усіх регіонах країни – в кожній з областей було відкрито щонайменше один новий торговий об'єкт компанії.

Значно розширилася в минулому році й інша велика мережа українського ринку drogerie-ритейлу – «Prostor». За 2020 рік компанія відкрила 129 нових магазинів, в основному в Києві та області. Такий результат був досягнутий за рахунок поглинання 95-ми торгових об'єктів мережі «Космо», яку Prostor придбав у травні. Завдяки цій угоді та новим відкриттям на кінець року мережа Prostor розширилася до 426 магазинів.

Негативна тенденція щодо зменшення кількості магазинів спостерігається лише у «Watsons», де кількість магазинів за рік зменшилась на 25 одиниць.

Нижче наведено графічну інтерпретацію кількості відкритих магазинів в сегменті дрогері-мереж на ринку України на 2020 р. на рис 2.2.

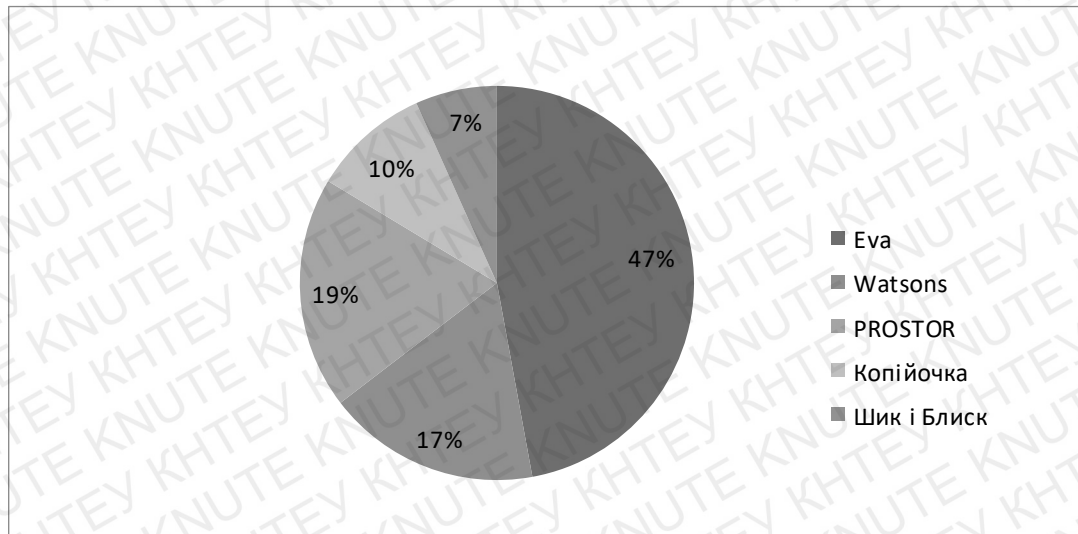


Рис. 2.2 Кількість магазинів в сегменті drogerie в Україні 2018-2021 рр.

В сучасних умовах сектор drogerie-ритейлу в Україні має свої особливості функціонування, що обумовлено дотримання вимог ВООЗ і МОЗ, як з боку торговельного персоналу, так і з боку відвідувачів магазинів. Зважаючи на те, що карантинні заходи обмежили перебування в громадських місцях, необхідність дотримання правил безпеки в магазині стає вагомим аргументом в розвитку обслуговування в онлайн торгівлі.

Іншою тенденцією є зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce). Більшість мереж прагнуть відкрити власний онлайн магазин для того, щоб за кризових умов завжди мати продажі [24, с. 74]. Одночасно з розвитком онлайн торгівлі виникає потреба якісних послуг кур'єрської доставки. Зокрема, ТОВ «РУШ» має особистий додаток для телефонів під назвою «EVA», це онлайн магазин де можна зручно переглянути актуальні акції, а також здійснити замовлення та забрати покупку в точці видачі товарів.

Отже, можна стверджувати про те, що ринок drogerie показує щорічне зростання не тільки за показником товарообороту, а також за кількістю

роздрібних торгових точок. Про те, не всі торговельні мережі виявилися спроможними ефективно протистояти новим економічним викликам.

Конкурентна боротьба між торговельними мережами в умовах пандемії, зниження купівельної спроможності громадян дозволяють виокремити такі основні тенденції розвитку для drogerie ритейлу, як перехід від офлайн торгівлі до додаткових платформ для онлайн продажу через жорсткі обмеження пов'язані з Covid-19; розширення каналів комунікації з покупцями через телефон, поширення акцій та розсилок повідомлень у Telegram, Viber.

ТОВ «РУШ» має якісну цілодобову підтримка клієнтів здійснюється за допомогою власного контакт-центру компанії, який працює з 2017 року, за перший місяць своєї діяльності прийняв у 3 рази більше дзвінків, ніж очікувалось, та тим самим підтвердив своє важливе значення в роботі мережі. Команда контакт-центру працює без вихідних, співробітники обслуговують сервісні звернення та Інтернет-магазин, 47 000 звернень – це середня кількість дзвінків, що обслуговує контакт-центр за місяць. EVA активно розвиває, удосконалює та покращує сервіс роботи з клієнтами [25].

Для того, щоб залишитись на ринку та бути рентабельними, торговельним мережам необхідно переглянути власну модель ведення бізнесу та адаптувати методи торгівлі до сучасних умов господарювання.

Підприємствам торгівлі слід розглянути перспективи подальшого розвитку в частині вибору ефективних каналів комунікації зі споживачами в умовах кризи.

В сучасних умовах підприємство повинно не лише ефективно розвивати фінансову діяльність, а також необхідно розвивати соціальну діяльність. ТОВ «РУШ» приділяє значну увагу якісному обслуговуванню та проектам соціальної відповідальності (табл. 2.3).

## Соціальні проекти ТОВ «РУШ»

Соціальні проекти	Ціль та мета проекту
<b>Премія «Мама року»</b>	Вперше в Україні Лінія магазинів EVA створила щорічну премію «Мама року», присвячену турботливим, надихаючим, добрим, стильним, успішним, енергійним і талановитим мамам. Національна премія «Мама року» нагадує про те, як прекрасно бути мамою, наскільки вона важлива і дорога в житті кожного. За шість років в премії взяли участь понад 3000 історій про неймовірні мам і бабусь [26].
<b>«Orange Days в EVA!»</b>	У певні дні Лінія магазинів EVA пропонує покупцям зробити покупки і разом допомогти новонародженим дітям. Частина суми від продажу Orange-товарів перераховується на закупівлю медичного обладнання для перинатальних центрів України. В результаті проведення акцій проекту «Orange Days в EVA!» закуплено і передано медичне обладнання перинатальним центрам Одеси, Дніпра, Харкова, Львова, Тернополя, Полтави, Хмельницького, Києва, Івано-Франківська, Херсона на суму близько 2 млн грн. за весь період дії проекту.
<b>Допомога медикам</b>	Компанія успішно реалізувала три соціальні проекти, що були спрямовані на допомогу українським медикам, які щодня сам на сам зіштовхуються з небезпекою зараження коронавірусом. Загальна сума допомоги склала близько 500 тисяч гривень та спрямувати їх на допомогу лікарням, що рятують хворих на Covid-19.

Зіткнувшись з катастрофою планетарного масштабу, бізнес, у тому числі й український, зрозумів, що він має еволюціонувати у напрямку соціальної відповідальності. З моменту впровадження карантину в Україні, український корпоративний сектор віддав на боротьбу з вірусом більше 2 млрд гривень. Свій внесок зробила й Лінія магазинів EVA.

Отже, на даний момент ТОВ «РУШ» є лідером на ринку drogerie-ритейлу за кількістю магазинів, якістю обслуговування, асортиментом та обсягом товарів.

## 2.2 Оцінювання ефективності та результативності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «РУШ»

Процес вимірювання ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «РУШ» було проведено в декілька етапів. На першому етапі було визначено динаміку основних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів на підприємстві, результати розрахунків наведено в таблиці 2.4 Емпіричною базою дослідження стали матеріали фінансової звітності ТОВ «РУШ» (Додаток А, Б).

Таблиці 2.4

### Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «РУШ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темпи приросту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації товарів	8237454	12594542	13445408	4357088	850866	53%	7%
Валовий прибуток	2058259	2869310	3148679	811051	279369	39%	10%
Фінансовий результат від операційної діяльності	558970	810564	1094874	251594	284310	45%	35%
ЕВІТДА	843554	1378202	1892752	534648	514550	63%	37%
Чистий фінансовий результат	248356	318944	540192	70588	221248	28%	69%
Чистий рух коштів від операційної діяльності	382321	854977	1213908	472656	358931	124%	42%
Рентабельність валового прибутку %	25%	23%	23%	-	-	-	-
Рентабельність чистого прибутку %	3%	3%	4%	-	-	-	-
Поточна ліквідність	1,10	1,07	1,08	-	-	-	-



Оцінкою ефективності управління підприємством, проведеною за сукупністю коефіцієнтів, що характеризують прибутковість, платоспроможність та ліквідність установлено наступне: при значних темпах росту мережі та відповідно, чистого доходу від реалізації продукції, збережені темпи зростання валового та чистого прибутку. ТОВ «РУШ» демонструє сталий ріст основних показників доходу та прибутку, усі коефіцієнти рентабельності мали позитивне значення.

Управління ліквідністю та зобов'язаннями контролюється на постійній основі. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), що характеризує потенційну можливість підприємства сплатити поточні зобов'язання, при нормативному значенні більше одиниці у 2018 р. склав 1,10, у 2019 р. – 1,07, у 2020 р. – 1,08, що свідчить про спроможність ТОВ «РУШ» погасити поточну заборгованість за рахунок власних оборотних активів.

Нижче наведено графічну інтерпретацію основних фінансових результатів ТОВ «РУШ» (рис.2.3).

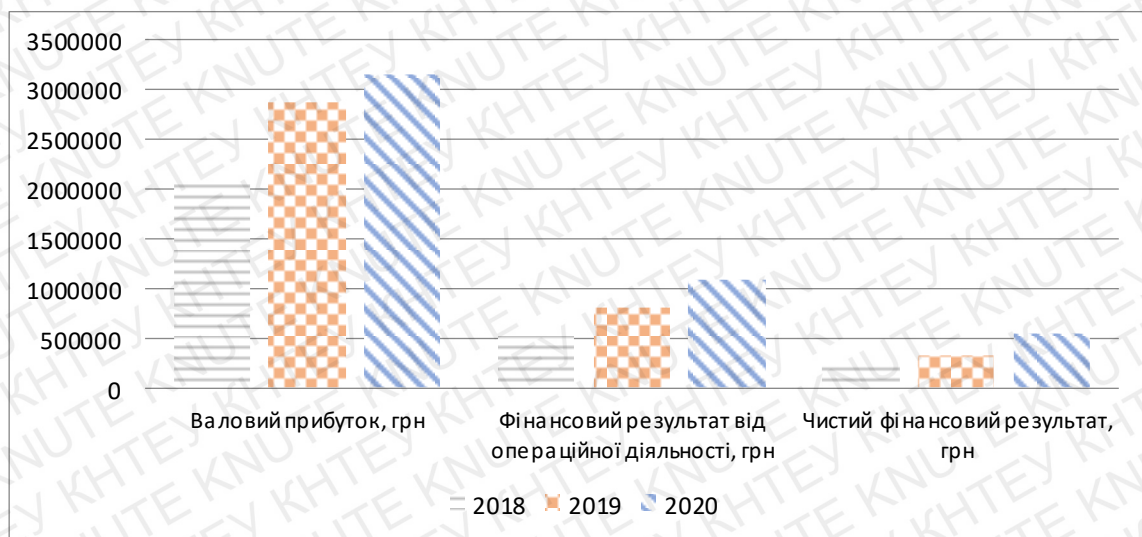


Рис. 2.3 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «РУШ» у 2018-2020 рр.

Отже, чистий прибуток компанії «РУШ», що розвиває мережу парфумерно-косметичних магазинів EVA у 2020 р., збільшився на 69% це стрімке збільшення показника, адже в 2019 р. чистий фінансовий результат був

на 28% більше ніж у 2018 р., а це свідчить про стійку тенденцію росту підприємства. Чистий дохід від реалізації компанії збільшився на 7%. Що стосується прибутку від операційної діяльності, то у 2020 році він склав 1,094 млрд. грн,

Наступним етапом було визначення ефективності використання окремих видів ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Загальні показники ефективності використання ресурсів  
ТОВ «РУШ» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Фондовіддача	5,42	4,82	3,77	-0,61	-1,05	-11,17	-21,77
Фондомісткість	0,18	0,21	0,27	0,02	0,06	12,58	27,83
Коефіцієнт оборотності активів	1,98	1,90	1,60	-0,08	-0,30	-4,25	-15,70
Тривалість одного обороту активів, днів	107,9	108,8	123,5	0,93	14,71	0,86	13,52
Коефіцієнт оборотності запасів	3,91	4,16	3,51	0,25	-0,65	6,36	-15,58
Рентабельність трудових ресурсів	25,87	28,99	37,32	3,12	8,32	12,08	28,71

Ефективність управління основними засобами в ТОВ «РУШ» за досліджені роки погіршилась. У 2018 році було продано товарів на суму 5,42 гривні на кожну використовувану гривню основних засобів, а в 2020 році показник спадає до 3,77 гривню. Причиною такої тенденції є не стабільні умови ринку через пандемію, а також причиною може бути надлишок основних засобів.

Ефективність управління оборотними активами в ТОВ «РУШ» теж погіршується. Якщо в 2018 р. оборотні активи в середньому здійснювали один

оборот протягом 108 днів, то в 2019 р. - протягом 124 днів. Причиною такої тенденції є погіршення обсягу збуту через карантинні обмеження.

Оборотність запасів у 2019 році зростає з 3,91 до 4,16 разів в рік, але в 2020 році показник знизився до 3,51.

Рентабельність трудових ресурсів за три роки має позитивну тенденцію зросту у 2020 році рентабельність зростає на 28,71%.

### 2.3. Діагностика рентабельності діяльності ТОВ «РУШ»

На наступному етапі дослідження були розраховані основні показники рентабельності діяльності підприємства. Результати представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Розрахунки рентабельності ТОВ «РУШ» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна зміна, %		Темпи росту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність власного капіталу (ROE)	24,75	23,17	30,06	-1,58	6,89	-6,38	29,74
Рентабельність активів (ROA)	5,98	4,81	6,53	-1,17	1,72	-19,57	35,76
Рентабельність оборотних активів (RCA)	10,06	8,38	11,88	-1,68	3,5	-16,70	41,77
Рентабельність загальних активів (ROTA)	13,46	12,23	13,21	-1,24	0,98	-9,21	8,01

Всі показники рентабельності такі як ROE, ROA, RCA, ROTA дають розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «РУШ» у 2018-2020 році показав, що всі досліджувані показники рентабельності в 2020 р. мали стрімке зростання, а саме ROE на 29,74%, ROA – 35,76%, RCA – 41,77%, ROTA – 8,01%.

Всі показники рентабельності зросли, це вказує на взяття нестабільної ситуації на ринку під контроль та вмiле використання власних активiв, в свою чергу це означає, що вкладені підприємством кошти в активи приносять доходи.

Важливим етапом даного дослідження став розрахунок рентабельності діяльності підприємства за трьохфакторною та п'ятифакторною моделлю Дюпон-Каскад у табл. 2.7 представлена вихідна інформація для аналізу ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю ТОВ «РУШ» за моделлю Дюпон, 2018-2020 рр., тис.грн.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Темпи росту,%	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий прибуток	248356	318944	548031	70588	229087	28,42	71,83
Середньорічна вартість А	4151552	6629141	8395010	2477589	1765869	59,68	26,64
Дохід від реалізації продукції	8237454	12594542	13445408	4357088	850866	52,89	6,76
Власний капітал	1003552	1376646	1823191	373094	446545	37,18	32,44
Прибуток до оподаткування	332320	392840	668083	60520	275243	18,21	70,06
Поточні зобов'язання	2209079	3524940	4280368	1315861	755428	59,57	21,43
Фінансовий результат від операційної діяльності	558970	810564	1108907	251594	298343	45,01	36,81
ROA	5,98	4,81	6,53	-1,17	1,72	-19,57	35,76
LR	2,20	2,56	2,35	0,36	-0,21	16,32	-8,31
ROS	0,25	0,23	0,23	-0,02	0	-8,00	0,00
Коа	1,98	1,9	1,6	-0,08	-0,3	-4,04	-15,79
TB	4,08	2,58	3,81	-1,50	1,24	-36,87	48,05
IB	0,44	0,39	0,49	-0,05	0,10	-11,44	25,60
ROE 3	1,09	1,12	0,86	0,03	-0,25	2,69	-22,79
ROE 5	1,97	1,13	1,63	-0,84	0,49	-42,58	43,57

За даними аналізу фінансового стану підприємства за моделлю Дюпон можна сказати, що ТОВ «РУШ» є рентабельним впродовж всього досліджуваного періоду. Рентабельність продажів (ROS) має сталу динаміку, у 2019 та 2020 р. це 23%. Можна стверджувати, що рентабельність продажів буде збільшилася за рахунок того, що темп доходу від реалізації продукції зростає швидше ніж темп витрат. Ця ситуація виникає у зв'язку зі зростанням обсяг продажів і збільшенням їх асортименту. Це позитивна тенденція розвитку компанії.

Лeverидж (LR) демонструє не значну спадну динаміку в 2020 р. на 8,31%. Це можна пов'язати з тим, що власний капітал зростає набагато швидше, ніж активи ТОВ «РУШ»: власний капітал зріс у 2020 р. на 32,44% , а активи лише 26,64% за аналогічний період. Це не є негативною динамікою для підприємства, так як коефіцієнт капіталізації все рівно має позитивні значення. Зростання такими темпами власного капіталу створює передумови для інвестування підприємством коштів у розробки нових соціальних проектів та розширення асортименту товарів, що є надзвичайно актуальним в сучасних умовах ринку.

Коефіцієнт податкового тягаря (ТВ) в 2019 році має значення 2,58, це означає, що від 1 до 3 % – податкове навантаження вважається середнім [27, с.168]. У 2018 та в 2020 році податкове навантаження вважається високим, значення  $> 3$  %.

Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до спадання: на 4,04 % у 2019 р. та на 15,79 % у 2020 р. Що є негативною тенденцією.

Модель Дюпон здатна показати потенційний рівень привабливості компанії для інвесторів. Зокрема за рахунок значень рентабельності капіталу. За трьохфакторною моделлю Дюпон у 2019 році порівняно з 2018 він зріс на 2,69%, проте у 2020 році показник спадає на 22,79%. Це свідчить про значний потенціал компанії для інвесторів у 2019 році, проте у 2020 році показник має найнижче значення за останні три роки.

За п'ятифакторною моделлю рентабельність капіталу підприємства ТОВ «РУШ» має кращу динаміку у 2020 році ніж за трьохфакторною моделлю. Це

говорить про те, що компанія ефективно розвивається протягом трьох останніх років хоч і має не значні погіршення. Підприємство має значний потенціал розвитку, є привабливою для інвесторів.

Важливим етапом даного дослідження став розрахунок декомпованого показника ROE за 12 – факторною моделлю Дюпон-Каскад (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Фінансово-економічні показників для розрахунку 12-факторної моделі ROE

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Валова маржа, %	24,20	23,53	23,42	-0,67	-0,11	-2,77	-0,47
Ефект від комерційних і управлінських витрат	0,15	0,22	0,07	0,07	-0,15	46,67	-68,18
Ефект від фінансової діяльності	1,21	0,82	2,98	-0,39	2,16	-32,23	263,41
Вплив податків на прибуток	0,81	0,80	0,82	-0,01	0,02	-1,23	2,50
Управління грошовими коштами, дн.	9,80	14,19	16,68	4,39	2,49	44,80	17,55
Управління дебіторською заборгованістю, дн.	13,59	14,09	23,36	0,5	9,27	3,68	65,79
Управління запасами, дн.	62,30	60,95	79,61	-1,35	18,66	-2,17	30,62
Управління іншими оборотними активами, дн.	3,68	0,30	0,44	-3,38	0,14	-91,85	46,67
Управління основними засобами, дн	28,97	25,55	96,84	-3,42	71,29	-11,81	279,02
Управління іншими необоротні активи, дн.	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Боргове навантаження	2,05	2,01	3,60	-0,04	1,59	-1,95	79,10
Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	1,35	1,29	0,38	-0,06	-0,91	-4,44	-70,54
<b>ROE 12</b>	<b>50,11</b>	<b>46,66</b>	<b>34,15</b>	<b>-3,45</b>	<b>-12,51</b>	<b>-6,88</b>	<b>-26,81</b>

За даними фінансово-економічних показників підприємства за 12-факторної моделі Дюпон можна детально проаналізувати стан підприємства, деякі показники мають позитивну тенденцію, а деякі негативну.

У свою чергу, валова маржа за три роки майже не змінилася, але можна помітити не значну тенденцію спаду в 2020 році на 0,47%. Ефект від фінансової діяльності був найвищим у 2020 році, а саме 263,41% це стрімке збільшення показника показує що підприємство обрало правильну політику ведення бізнесу.

Управління запасами ТОВ «РУШ» обертаються в 2020 р. майже 80 днів, для порівняння управління запасами в 2018 році було 62 дні. Збільшення днів управління запасами це негативна тенденція, причиною може бути сезонність товарів, а також карантинні обмеження які вплинули на управління запасами.

На підприємстві у 2020 р. термін обороту грошових коштів більше на 17,55% і склав 16,68 днів. Також дебіторська заборгованість у 2020 р. погашається за 23 дні, що на 9 днів повільніше ніж у 2019 р.

Чим вище значення показника управління дебіторською заборгованістю, тим швидше компанія здатна стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги. Оптимальні значення галузі у 2020 – 8,6 [28, с.14] у свою чергу обране підприємство мало значення 23,36.

Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі за три роки скоротився на 70,54%.

ROE за 12 – факторною моделлю Дюпон-Каскад за досліджуваний період скорочується, у 2020 р. значення ROE 34,15 що на 26,81% менше ніж в 2019 р. Скорочення ROE може залежати від не стабільних умов на ринку та карантинні обмеження проте підприємство залишається рентабельним та є привабливим для інвесторів.

Отже, підприємство у 2020 році має позитивне значення ефекту від фінансової діяльності, але необхідно звернути увагу на управління запасами, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління основними засобами якщо підприємство знайде оптимальні шляхи для покращення цих показників то рівень ROE збільшиться.

Нижче наведено графічну інтерпретацію ROE за трьохфакторною, п'ятифакторною та дванадцятифакторною моделлю Дюпон-Каскад за даними ТОВ «РУШ». На рис. 2.4 можна побачити, що у 2018 р. ROE 12 був найвищим, проте в 2019 р. та 2020 р. негативне зниження показника, причиною такої негативної тенденції стала пандемія (COVID-19), саме через хворобу було введено ряд обмежень через які підприємство не могло працювати як завжди, це спричинило тимчасові закриття магазинів та необхідність терміново шукати рішення які допоможуть підприємству працювати в складний період.

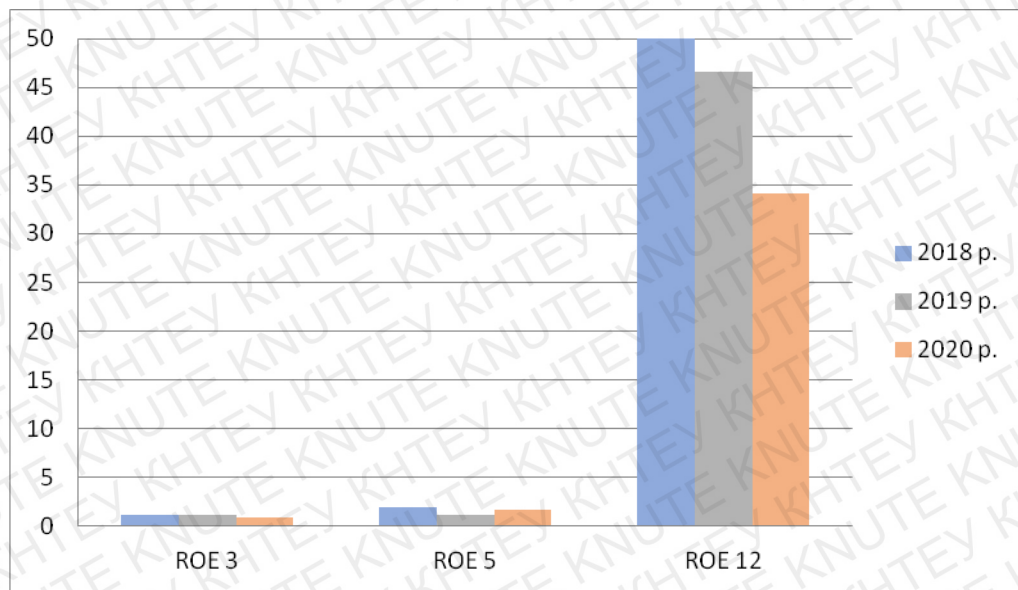


Рис. 2.4 ROE за моделлю Дюпон-Каскад ТОВ «РУШ» 2018-2020 рр.

За допомогою моделі Дюпон було встановлено, що потенційна привабливість ТОВ «РУШ» для інвесторів є середньою, оскільки показники ROE за дванадцятифакторною моделлю у 2019 р. та в 2020 р. мають спадну тенденцію, проте вкладені підприємством кошти в активи приносять доходи. Про це свідчить коефіцієнт рентабельності активів (ROA), що дорівнював за 2018–2020 рр. відповідно: 5,98; 4,81; 6,53. Рентабельність продажів має також позитивну динаміку і картина швидшого зростання доходу від реалізації продукції є в цілому позитивною для підприємства і говорить про нарощування обсягів продажів.

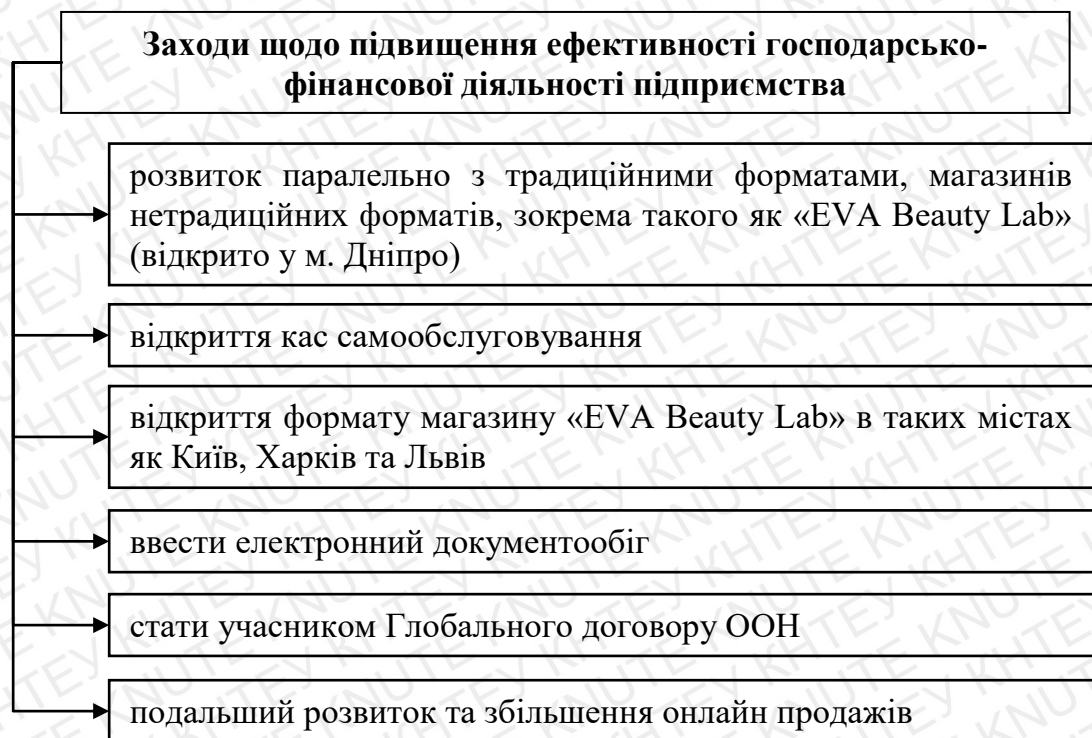


### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

Проведені дослідження довели, що тенденції розвитку діяльності ТОВ «РУШ» позитивні, не зважаючи на незначні погіршення деяких показників, однак підприємство має в подальшому розвиватися з метою збереження своїх позицій на ринку і для забезпечення прихильності та лояльності своїх споживачів, що в свою чергу призведе до підвищення показників ефективності.

Основні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «РУШ» у перспективному періоді наведено в рис. 3.1.



*Рис. 2.4 Основні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «РУШ» у перспективному періоді*

В діяльності ТОВ «РУШ» була розпочата практика нетрадиційного формату магазинів - «EVA Beauty Lab», і ми вбачаємо в цій практиці хорошу перспективу, яка удосконалює бізнес - модель та відкриває доступ до нових сегментів покупців.

25 грудня 2019 р. в м. Дніпрі за адресою вул. Марії Кюрі, 5, в ТЦ Neo Plaza, відкрився новий магазин декоративної косметики та парфумерії для жінок «EVA Beauty Lab». Це магазин нового формату національної мережі EVA. Творці простору потурбувалися про сучасний дизайн, завдяки якому кожна відвідувачка може відчути турботу від EVA. У магазині представлений широкий вибір декоративної косметики, товарів по догляду за обличчям, тілом та волоссям, біжутерії та аксесуарів.

Новий магазин займає нішу косметичної та парфумерної продукції. Це - перший подібний простір мережі для творчих експериментів у сфері б'юті-індустрії. Клієнтки магазину, скориставшись попереднім записом, можуть отримати від фахівців «EVA Beauty Lab» безкоштовне тестування шкіри обличчя і волосся, а ще - індивідуальні рекомендації по догляду та безкоштовний макіяж в подарунок. Творці простору подбали і про те, щоб в магазині було комфортно перебувати мамам з дітьми. Спеціальна дитяча зона дозволить батькам спокійно робити покупки, поки дитина буде зайнятий в дитячому куточку [29].

Мережа Глобального договору ООН в Україні є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact (Глобального договору Організації Об'єднаних Націй). Це найбільша у світі асоціація корпоративно відповідального бізнесу, що закликає компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Корпоративний та організаційний успіх вимагає стабільної економіки та, серед іншого, здорових, кваліфікованих та освічених працівників. Сталі компанії відчувають зростання довіри до бренду та підтримки інвесторів.

Учасники Глобального договору ООН отримують:

- покращені фінансові показники;
- вищу оцінку за ESG;
- вищу залученість працівників;

– покращене корпоративне управління [30].

Також чудово сприятиме на розвиток компанії встановлення кас самообслуговування. Переваги встановлення кас наспутні:

- зменшення навантаження на касирів і зниження витрат на персонал
- скорочення черг
- значно підвищується якість обслуговування
- задоволеність і лояльність покупців.
- оптимізація площі магазину. При правильній організації зони самообслуговування виникає реальна економія торгової площі.
- зростання продажів на 2-5%. Досвід європейських впроваджень показує, що зростання після впровадження SCO продажу підвищуються за рахунок залучення покупців із сусідніх магазинів.

Також одна із рекомендацій це переведення документообігу в електронний варіант. Перевага електронного документообігу над традиційним є безперечною, адже основною проблемою традиційної технології управління документообігом є практична неможливість централізовано відслідкувати рух документів організації. Окрім цього перевагами електронного документообігу є:

- економія паперу;
- висока компактність архіву;
- висока швидкість передачі інформації за великою кількістю адрес;
- висока швидкість пошуку і одержання інформації;
- можливість захисту документів від несанкціонованого доступу та розмежування прав доступу співробітників до інформації;
- економія коштів, призначених для купівлі копіювально-розмножувальної техніки й витратних матеріалів на неї, оплати служб поштової доставки.
- для захисту документів від підробок застосовують електронно-цифровий підпис.

На українському ринку існують такі програмні забезпечення для зручного користування електронного документообігу: М.Е.Дос; Вчасно; Птах; Signy; flydoc.

Для визначення перспективних показників ефективності необхідно здійснити планування результатів діяльності при умовах, що підприємство скористається рекомендаціями які зазначені вище.

Перший метод, який було використано – метод екстраполяції. Один із найпоширеніших методів планування, що застосовується за відносно стабільного розвитку підприємства або за наявності сезонних чи циклічних коливань з чітко вираженим трендом. Розрахунки планових показників ТОВ «РУШ» на 2021 рік на основі змін за останні три роки подано у табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Прогнозні фінансові показники діяльності ТОВ «РУШ»  
(розраховано за методом екстраполяції)**

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р. (плановий)	Темп приросту 2021р./ 2020р. %
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	8237454	12594542	13445408	16049385	19,37
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	6179195	9725232	10296729	12069748	17,22
Валовий прибуток, тис. грн	2058259	2869310	3148679	3979637	26,39
Інші операційні доходи, тис. грн	57700	87498	157695	207693	31,71
Адміністративні витрати тис. грн	141304	228321	231703	276903	19,51
Витрати на збут, тис. грн	1302419	1764369	1924612	2352618	22,24
Інші операційні витрати, тис. грн	113266	153554	41152	53235	29,36
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн	558970	810564	1108907	1504575	35,68
Інші фінансові доходи, тис. грн	1730	814	900	985	9,44
Інші доходи, тис. грн	1324	6077	2262	2906	28,47
Фінансові витрати, тис. грн	229704	424615	-443986	551127	24,13
Інші витрати, тис. грн	10633	17177	33807	46850	38,58
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	332320	392840	668083	910489	36,28
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	83964	73896	120052	145287	21,02
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	248356	318944	548031	765202	39,63

Після проведення розрахунків за методом екстраполяції, в 2021 році планується отримати чистий дохід від реалізації товарів в сумі – 16049385 тис. грн., отже собівартість буде становити 12069748 тис. грн., а валовий прибуток – 3979637 тис. грн., а це на 26,39% більше ніж в 2020 р. Розрахувавши відповідно всі інші показники, фінансовий результат від операційної діяльності становитиме 1504575 тис. грн, що на 395668 тис. грн більше ніж в 2020 році. Прогнозований чистий прибуток ТОВ «РУШ» буде становити 765202 тис.грн, що на 39,63% більше ніж в 2020 році.

В Україні з 12 березня 2020 року запроваджено карантин у зв'язку з протидією поширенню коронавірусної інфекції COVID-19 [31]. Ця подія суттєво вплинула на всі підприємства. Під час карантину офлайн-магазини ТОВ «РУШ» продовжують роботу. Емітент діє відповідно до законодавства — діяльність магазинів підпадає під види діяльності 47.19 і 47.75. Це торгівля дезінфікуючими засобами, засобами гігієни, засоби для обробки поверхонь і прибирання. На сайті компанії зазначається, що це дає змогу дотримуватися вимог ВООЗ і МОЗ [32].

Також компанія наголошує, що виконує протиепідемічні заходи. Перед початком роботи кожний працівник проходить температурний скринінг. Якщо у когось температура вище 36,9 або є симптоми респіраторного захворювання, його до роботи не допускають. Допущений до роботи персонал працює в рукавичках і захисних масках, дезінфекція приміщення проводиться щогодини.

На підприємстві дотримується правило не більше 10 осіб у приміщенні (з розрахунком кількості покупців до площі відповідного магазину). Додатковий захист забезпечується за допомогою захисних екранів, встановлених між касиром і покупцем.

«Всі ці заходи свідчать, що Лінія магазинів EVA працює на цілком законних підставах, а Керівництво відповідально ставиться до виконання рішення Уряду України щодо запобігання поширення COVID-19 і тому створює всі необхідні умови для забезпечення громадян засобами гігієни», — вказується у повідомленні ТОВ «РУШ» від 23 березня 2020 року. Воно

пояснює, що компанія працює згідно з діючим законодавством і робота магазинів мережі є безперебійною [33].

Навіть під час карантину компанія відкрила нові точки продажу. Це стало можливим завдяки стрімкому зростанню попиту на гігієнічні товари. Для тих, хто залишається вдома, мережа надає послугу з доставлення замовлень.

Отже, ТОВ «РУШ» під час пандемії не зазнає суттєвих збитків, а в деяких моментах навпаки отримує дохід від попиту на гігієнічні товари, що дало змогу відкрити нові магазини.

Другий метод який було використано – це програмно-цільовий. Для вирішення масштабних проблем перспективного розвитку, особливо коли вони мають комплексний характер. Цей метод передбачає первісне визначення цільової функції діяльності підприємства на ринку – необхідного прибутку, який і стає основою для розробки планових показників по інших розділах загального плану підприємства.

Для програмно-цільового методу припустимо, що рекомендації щодо покращення ефективності господарсько-фінансової діяльності такі як: електронний документообіг, каси самообслуговування, новий формати магазинів «EVA Beauty Lab», стати учасником Глобального договору ООН та ситуація із COVID-19 призведуть до таких змін на підприємстві: підвищення доходу від реалізації на 20%, собівартість реалізованих товарів зросте лише на 15%, інші операційні доходи зростуть на 15% також адміністративні витрати зростуть тільки на 6% та інші операційні витрати – 20%.

Прогнозні фінансові показники діяльності ТОВ «РУШ» які розраховано за програмно-цільовим методом наведено в табл. 3.2.

**Прогнозні фінансові показники діяльності ТОВ «РУШ»  
(розраховано за програмно-цільовим методом)**

<b>Показник</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021р. (плановий) тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	8237454	12594542	13445408	16134490
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	6179195	9725232	10296729	11841238
Валовий прибуток, тис. грн	2058259	2869310	3148679	4293251
Інші операційні доходи, тис. грн	57700	87498	157695	181349
Адміністративні витрати тис. грн	141304	228321	231703	245605
Витрати на збут, тис. грн	1302419	1764369	1924612	2352618
Інші операційні витрати, тис. грн	113266	153554	41152	49382,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн	558970	810564	1108907	1826995
Інші фінансові доходи, тис. грн	1730	814	900	985
Інші доходи, тис. грн	1324	6077	2262	2906
Фінансові витрати, тис. грн	229704	424615	443986	586874
Інші витрати, тис. грн	10633	17177	33807	56850
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	332320	392840	668083	1187162
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	83964	73896	120052	195287
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	248356	318944	548031	991875

Після проведення розрахунків за програмно-цільовим методом чистий дохід від реалізації товарів прогнозується 16134490 тис. грн., а валовий прибуток – 4293251 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності буде становити 1826995 тис. грн., а це на 64,76% більше ніж в 2020 р. Чистий фінансовий результат прогнозується 991875 тис. грн., це на 80,99% більше в порівнянні із 2020 р.

Враховуючи, що рекомендації щодо покращення ефективності господарсько-фінансової діяльності призвели до підвищення показників в 2021 р. було розраховано перспективні показники рентабельності для різних методів планування (табл. 3.3).

## Прогнозні показники рентабельності ТОВ «РУШ», %

Назва показника, грн	2020 р.	2021 р. (метод екстраполяції)	2021 р. (програмно- цільовий)
Операційна рентабельність реалізації, %	8,25	9,37	11,32
Валова рентабельність реалізації, %	23,42	24,80	26,61
Чиста рентабельність реалізації, %	4,08	4,77	6,15

Дивлячись на прогнозні показники рентабельності можна зробити наступні висновки, що програмно-цільовий метод має найкращі результати, операційна рентабельність реалізації – 11,32%, валова рентабельність – 26,61%, чиста рентабельність – 6,15%, це є досить високі показники, тому ТОВ «РУШ» варто прислухатись до рекомендацій та застосувати їх на практиці і це призведе до покращення господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Отже, беручи до уваги всі розрахунки, якщо прогнозувати першим методом, то чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році складе 16049385 тис. грн, а якщо програмно-цільовим методом то 16134490 тис.грн, що на 85105 тис.грн більше. За методом екстраполяції операційна рентабельність у 2021 р. зросте 1,12%, валова рентабельність збільшиться на 1,38%, а чиста рентабельність реалізації – 0,31%.

Підприємству рекомендується обрати програмно-цільовий метод планування, а також варто ТОВ «РУШ» впровадити магазини нового формату, надати перевагу електронному документообігу, встановлення кас самообслуговування та стати учасником Глобального договору ООН це однозначно покращить діяльність досліджуваного підприємства.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки проведеного дослідження можна стверджувати, що господарсько-фінансова діяльність підприємства є важливим елементом функціонування підприємства. В умовах сучасного ринку оцінювання ефективності діяльності є вирішальною для будь-якої галузі економіки. Проте ефективність в межах кожної галузі економіки має свою специфіку.

У процесі дослідження було проведено комплексний аналіз оцінювання ефективності виробничої і господарсько-фінансова діяльності ТОВ «РУШ», а також розглянуто раціональну, дієву модель оцінки ефективності виробничої діяльності компанії.

В цілому ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків у бізнес-діяльності. Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства торгівлі може бути охарактеризована такими показниками, як: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту.

Більшість науковців і практиків-менеджерів основними результатами діяльності підприємств торгівлі вважають задоволення потреб споживачів (обсяг роздрібного товарообороту) та одержання максимально можливого прибутку. Тому під час оцінювання ефективності господарсько-фінансової діяльності в торгівлі доцільним є визначення соціальних та економічних аспектів цієї оцінки.

В процесі дослідження було запропоновано удосконалення інструментарію оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі через декомпозицію основних компонентів показника рентабельності власного капіталу (ROE) за підходом Дюпон-Каскад шляхом формування 12-ти факторної моделі. Такий підхід дозволить визначити сильні і слабкі сторони та

потенційні можливості і загрози торговельного бізнесу, вжити заходів щодо підвищення ефективності його функціонування у майбутньому.

Емпіричною базою дослідження в рамках даної теми стали матеріали фінансової та статистичної звітності підприємства торгівлі ТОВ «РУШ», що представляє собою мережу магазинів «ЄВА», операційною діяльністю якого є реалізація товарів дрогері та б'юті (drogerie&beauty).

Дослідивши діяльність ТОВ «РУШ» за 2018-2020 рр. можна стверджувати, що підприємство має позитивну тенденцію в власного розвитку та тримає лідерські позиції в сегменті дрогері-мереж на ринку України протягом трьох останніх років. Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «РУШ» у 2020 р. показав, що рентабельність власного капіталу (ROE) підвищилась на 6,89% в порівнянні із 2019 р, рентабельність активів (ROA) – 1,72%, рентабельність оборотних активів (RCA) – 3,50% та рентабельність загальних активів (ROTA) – 0,98%, це свідчить про позитивну тенденцію підприємства та правильний шлях розвитку. Показника ROE за 12 – факторною моделлю Дюпон-Каскад в 2020 році скоротився на 26,81% але значення показника все ще досить високе, а саме 34,15, це означає що підприємство є привабливим для інвесторів, у ТОВ «РУШ» є всі можливості для того щоб покращити показник ROE у 2021 році.

Перспективами подальшого розвитку ТОВ «РУШ» у цьому напрямку є формування переліку та визначення пріоритетності в здійсненні заходів з підвищення ефективності господарсько-фінансова діяльності. Для досягнення позитивної тенденції розвитку ТОВ «РУШ» рекомендовано:

- впровадити магазини нового формату, це зацікавить покупців та збільшить дохід підприємства;
- перейти на електронний документообіг це прискорить отримання та відправку документів контрагентам;
- каси самообслуговування, це зменшить черги на касах, значно підвищиться якість обслуговування;

– стати учасником Глобального договору ООН компанія відчує зростання довіри до бренду та підтримки інвесторів і зможе зробити суттєвий внесок в суспільство;

– розвивати та збільшувати онлайн продажі.

Відповідно планових розрахунків за економіко-статистичним методом чистий дохід від реалізації товарів у 2021 році складе 16049385 тис. грн, а за програмно-цільовим методом – 16134490 тис. грн. За методом екстраполяції операційна рентабельність у 2021 р. зросте на 9,37%, валова рентабельність збільшиться на 24,80%, а чиста рентабельність реалізації – 4,77%. Це означає, що ТОВ «РУШ» не тільки залишатиме свої лідерські позиції на ринку, а і буде набирати оберти і продовжувати вести ефективну діяльність.

Ризики, які можуть впливати на діяльність ТОВ «РУШ», доцільно класифікувати за двома напрямками: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність компанії, слід віднести: економічні, політичні, соціальні ризики, ризики форс-мажорних обставин тощо. Серед них основними є:

– нестабільність законодавчої бази, пов'язана з регулюванням питань ціноутворення, питаннями податкової політики;

– макроекономічні та форс-мажорні обставини ;

– непередбачувані економічні кризи, стихійні лиха, екологічні катастрофи;

До внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність компанії, слід віднести: управлінський ризик, фінансовий ризик.

Для уникнення перелічених ризиків, підприємство проводить оцінку рівня ризику, розробляє заходи щодо нейтралізації та компенсації можливих негативних наслідків.

Для зниження ризику зростання вартості позикових коштів, ТОВ «РУШ» планує залучення кредитних коштів із різними термінами погашення. Інвестиційні проекти фінансуються за рахунок прибутку та залучених

довгострокових кредитів, короткострокові відновлювальні лінії залучаються для фінансування оборотного капіталу підприємства.

У 2020 році підприємство працювало в умовах пандемічної ситуації та впроваджених карантинних заходів у країні. Ризик закриття магазинів через карантинні заходи нівелюється тим, що магазини мережі торгують засобами гігієни, дезінфікуючими засобами та засобами для прибирання, що надає право компанії продовжувати свою діяльність у період карантину.

Також, у період пандемії коронавірусу, спостерігається зростання онлайн продажів через інтернет-магазин EVA.UA, стратегія паралельного розвитку і офлайн і онлайн-продажів довела свою ефективність. Ризик, пов'язаний з логістикою товарів не виявився значним для компанії у зв'язку з достатністю складських запасів та можливістю користуватися морським транспортом у випадку закриття наземних кордонів. Затримки з проходженням кордонів виявилися несуттєвими – не більш ніж декілька днів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ: КМ-Букс, 2018 р. – 288 с.
2. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Логос, 2013. – 204 с.
3. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
4. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія / Є.М.Стрілець. – Запоріжжя : КПУ, 2013 – С. 9.
5. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.
6. Данильчук І. В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності / І.В. Данильчук // Економічний вісник університету : зб. наук. праць. – 2011. – № 17/2.
7. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Логос, 2018. – 204 с.
8. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі : автореф. дис . канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. М. Архіпов . – Київ, 2019 . – 20 с.
9. Міністерство Фінансів України: Наказ: 14.02.2006 №170, Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06>
10. Копчикова І.В. Сутність та основні напрямки операційної діяльності торговельних мереж / І.В. Копчикова // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – № 3 (75). – 2017. – С. 141-148.

11. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства // Ефективна економіка. Київ, 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf) 11
12. Показники оцінки ефективності системи менеджменту в організації. URL: <https://helpiks.org/1-30091.html>
13. Коніщева Н. та інші. Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Економіст. 2015. №2. – С. 43-45.
14. Омельченко В. В. Використання факторного моделювання в діагностиці фінансової діяльності. // Ефективна економіка. Запоріжжя, 2020. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/3.pdf)
15. Абрамова А.С., Антонюк В.І. Методичні підходи до проведення факторного аналізу рентабельності підприємства//«Молодий вчений». Чернівці, 2017 р. № 11. С. 1086–1090.
16. Алтухова М. В. Як оцінити бізнес-модель підприємства?. // Довідник економіста №3, 2015 URL:[https://www.profiz.ua/3\\_2015/bisne\\_model/](https://www.profiz.ua/3_2015/bisne_model/)
17. Назарова Г.Б. Еволюція економічної категорії прибутку / Г.Б. Назарова//Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. – Вип.5. – Ч. II. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С. 327-335
18. Шаблиста О.Л. Механізм подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості /О.Л. Шаблиста // Економіка України. – 2010. – №6 – С. 53-64.
19. Тютюнник Ю.М. Формування та факторний аналіз фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник ПДАА № 1, 2011. С. 117-121
20. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Державна служба статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Ринок drogerie-рітейлу в Україні в 2019 році перевищив 25 млрд грн. URL:<https://rau.ua/novyni/rynok-drogerie-25-mlrd-grn/>.

22. Господарі краси і чистоти: кому належать найбільші мережі drogerie & beauty України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/komu-nalezhat-drogerie-beauty/>.
23. Складний рік: скільки магазинів відкрили найбільші мережі України в 2020-му. URL:<https://dilo.net.ua/novyny/skladnyj-rik-skilky-magazyniv-vidkryly-najbilshi-merezhi-ukrayiny-v-2020-mu/>.
24. Lipysh L. E-business in Ukraine: peculiarities, tendencies, prospects. / L. Lipysh, A. Mokhniuk. // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2020. – С. 74– 79.
25. Цілодобову підтримка клієнтів. URL:<https://eva.ua/ua/novosti/>
26. «Мама року». URL:<https://mamaroku.eva.ua/>
27. Паєнтко Т. В. Теоретичні аспекти визначення рівня податкового навантаження // Фінансова система України. Частина 1. Київ, 2018. С. 165–172.
28. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2020. – № 7. – С. 14–17.
29. Зустрічайте: EVA в новому форматі, EVA Beauty Lab. URL:<https://work.eva.ua/ru/news/beauty>
30. Переваги членства в Мережі | Global Compact URL:<https://globalcompact.org.ua/priiednatisja/perevagi-chlenstva-v-merezhi>
31. Запроваджено карантин у зв'язку з протидією поширенню коронавірусної інфекції. URL:<https://www.5.ua/suspilstvo/po-vsii-ukraini-pochav-diiaty-karantyn-zadlia-profilaktyky-koronavirusu-shcho-same-zminytsia-dlia-ukraintsiv-210116.html>
32. Рітейл і смарт-доставка: у які компанії інвестувати під час кризи 2020? URL:<https://ffin.ua/blog/articles/yak-investuvaty-u-kryzu/post/riteil-i-smart-dostavka-u-yaki-kompanii-investuvaty-pid-chas-kryzy-2020>.
33. Лінія магазинів EVA має право працювати під час карантину. URL:<https://ua-news.liga.net/all/news/liniya-magazyniv-eva-mae-pravo-pratsyuvat>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## ТОВ «РУШ» Баланс 2018, 2019 р.

Окремі баланси (Звіти про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 року, 31 грудня 2018 року та 1 січня 2018 року  
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	1 січня 2018 року	31 грудня 2018 року	31 грудня 2019 року	При- мітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	28 753	27 572	44 653	
первісна вартість	1001	56 324	40 804	59 193	
накопичена амортизація	1002	27 571	13 232	14 540	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	107 523	88 131	102 714	6
Основні засоби:*	1010	1 007 970	2 029 417	3 198 725	6
первісна вартість	1011	1 577 177	2 672 775	4 169 835	
Знос	1012	569 207	643 358	971 110	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	77 770	77 770	7
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 144 246</b>	<b>2 222 890</b>	<b>3 423 862</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	1 193 022	1 967 391	2 709 389	8
Виробничі запаси	1101	5 879	18 791	24 380	
Товари	1104	1 187 143	1 948 600	2 685 009	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	279 311	496 466	1 135 820	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	68 845	123 748	194 263	10
з бюджетом	1135	-	-	-	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 303	4 390	4 296	9
Гроші та їх еквіваленти:	1165	234 413	548 274	404 314	11
Готівка	1166	23 637	31 903	38 651	
Рахунки в банках	1167	210 776	516 371	365 663	
Інші оборотні активи	1190	7 461	10 343	12 835	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 785 355</b>	<b>3 150 612</b>	<b>4 460 917</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 929 601</b>	<b>5 373 502</b>	<b>7 884 779</b>	

(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	1 січня 2018 року	31 грудня 2018 року	31 грудня 2019 року
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пафінансовий) капітал	1400	10 000	10 000	10 000
Капітал в дооцінках	1405	83 474	266 061	253 152
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	697 342	940 226	1 273 853
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>790 816</b>	<b>1 216 287</b>	<b>1 537 005</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	358	39 110	40 201
Довгострокові кредити банків	1510	166 460	197 234	159 139
Інші довгострокові зобов'язання з оренди майна	1515	415 228	1 059 452	1 959 974
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>582 046</b>	<b>1 295 796</b>	<b>2 159 314</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків та розміщені облігації	1600	219 711	626 323	441 096
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями з оренди майна	1610	65 495	200 780	411 072
товари, роботи, послуги	1615	1 114 435	1 847 572	3 118 107
розрахунками з бюджетом	1620	69 327	66 801	44 636
у тому числі з податку на прибуток	1621	17 728	24 496	15 033
розрахунками зі страхування	1625	3 073	9 380	14 601
розрахунками з оплати праці	1630	27 676	38 289	61 882
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15 403	26 183	38 439
Доходи майбутніх періодів	1665	26 045	32 873	35 436
Інші поточні зобов'язання	1690	15 574	13 218	23 191
<b>Усього за розділом III<sup>(2)</sup></b>	<b>1695</b>	<b>1 556 739</b>	<b>2 861 419</b>	<b>4 188 460</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття<sup>(2)</sup></b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 929 601</b>	<b>5 373 502</b>	<b>7 884 779</b>



## ТОВ «РУШ» Звіт про фінансові результати 2018, 2019 р.

Форма №2

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД

1

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	2019 рік	2018 рік
1	2	3	4
<b>I. Фінансовий результат</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 594 542	8 237 454
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 725 232)	(6 179 195)
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>2 869 310</b>	<b>2 058 259</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>		
Інші операційні доходи	2120	87 498	57 700
Адміністративні витрати	2130	(228 321)	(141 304)
Витрати на збут	2150	(1 764 369)	(1 302 419)
Інші операційні витрати	2180	(153 554)	(113 266)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>810 564</b>	<b>558 970</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>		
Інші фінансові доходи	2220	814	1 730
Інші доходи	2240	6 077	1 324
Фінансові витрати	2250	(424 615)	(229 704)
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>392 840</b>	<b>332 320</b>
<b>Збиток</b>	<b>2295</b>		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(73 896)	(83 964)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>318 944</b>	<b>248 356</b>
<b>Збиток</b>	<b>2355</b>		

## ТОВ «РУШ» Баланс 2020 р.

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 року  
Форма №1

АКТИВ	Код рядка	Код за ДКУД	
		31 грудня 2019 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
первісна вартість	1000	44 653	80 697
накопичена амортизація	1001	59 193	106 666
Незавершені капітальні інвестиції	1002	14 540	25 969
Основні засоби:*	1005	102 714	119 522
первісна вартість	1010	3 198 725	3 695 611
знос	1011	4 169 835	5 044 769
	1012	971 110	1 349 158
Довгострокові фінансові інвестиції			
	1030	77 770	116 774
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	63 641
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 423 862</b>	<b>4 076 245</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси			
Виробничі запаси	1100	2 709 389	3 155 866
Товари	1101	24 380	29 938
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1104	2 685 009	3 125 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		1 135 820	584 818
за виданими авансами			
з бюджетом	1130	194 263	167 294
Інша поточна дебіторська заборгованість	1135	-	1 599
Гроші та їх еквіваленти:		4 296	3 968
Готівка	1165	404 314	801 039
Рахунки в банках	1166	38 651	47 304
Інші оборотні активи	1167	365 663	753 735
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1190</b>	<b>12 835</b>	<b>19 652</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>4 460 917</b>	<b>4 734 236</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 884 779</b>	<b>8 810 481</b>

(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал в дооцінках	1400	10 000	10 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1405	253 152	247 831
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1420</b>	<b>1 273 853</b>	<b>1 820 520</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1495</b>	<b>1 537 005</b>	<b>2 078 351</b>
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1500	40 201	39 690
Інші довгострокові зобов'язання з оренди майна	1510	159 139	103 575
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1515</b>	<b>1 959 974</b>	<b>2 220 242</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>2 159 314</b>	<b>2 363 507</b>
Короткострокові кредити банків та розміщені облігації			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1600	441 096	439 409
довгостроковими зобов'язаннями з оренди майна			
товари, роботи, послуги	1610	411 072	684 198
розрахунками з бюджетом	1615	3 118 107	2 726 722
у тому числі з податку на прибуток	1620	44 636	106 301
розрахунками зі страхування	1621	15 033	29 083
розрахунками з оплати праці	1625	14 601	21 354
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1630	61 882	89 718
Доходи майбутніх періодів	1635	38 439	51 548
Інші поточні зобов'язання	1665	35 436	61 381
<b>Усього за розділом III<sup>(2)</sup></b>	<b>1690</b>	<b>23 191</b>	<b>187 992</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групи вибуття<sup>(2)</sup></b>	<b>1700</b>	<b>4 188 460</b>	<b>4 368 623</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 884 779</b>	<b>8 810 481</b>

## ТОВ «РУШ» Звіт про фінансові результати 2020 р.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю Дата (рік, місяць, число) 202

«РУШ» за ЄДРПОУ

Окремий Звіт про фінансові результати (Звіт про інший сукупний дохід) за 2020 рік Форма №2

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2020 рік	2019 рік
1	2	3	3
<b>I. Фінансовий результат</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 445 408	12 594 542
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
<b>Валовий:</b>		(10 296 729)	(9 725 232)
прибуток	2090	3 148 679	2 869 310
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	146 478	87 498
Адміністративні витрати	2130	(229 843)	(228 321)
Витрати на збут	2150	(1 929 290)	(1 764 369)
Інші операційні витрати	2180	(41 150)	(153 554)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	1 094 874	810 564
Збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	900	814
Інші доходи	2240	2 262	6 077
Фінансові витрати	2250	(439 513)	(424 615)
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	658 523	392 840
Збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(118 331)	(73 896)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	540 192	318 944
Збиток	2355		