

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

## Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

за матеріалами ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
освітньої програми «Економіка  
та безпека бізнесу»  
денної форми навчання

Дубінського Артема  
Олександровича

Науковий керівник –  
д-р. екон. наук, проф.

Височин Ірина  
Володимирівна

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

Зубко Тетяна  
Леонідівна

Київ 2023

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» .....	16
2.1. Аналіз ринку продовольчого ритейлу України .....	16
2.2. Аналіз обсягів формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та її ресурсного забезпечення .....	22
2.3. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» .....	32
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ .....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ .....	59

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Ефективність господарсько-фінансової діяльності виступає ключовою категорією ринкової економіки, безпосередньо пов'язаною з досягненням цілі розвитку будь-якого економічного суб'єкта, котра у найбільш загальному вигляді представляє собою співвідношення результатів господарської діяльності і витрачених ресурсів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що прагнення до підвищення ефективності є важливим завданням, направленим на нарощення потенціалу будь-якого підприємства, яке знаходиться в умовах постійно зростаючої конкуренції, залежить від процесу маркетингу, реклами, мотивації, персоналу, безпеки, проектного розвитку, постачання та логістики.

Для підприємства торгівлі, ефективність діяльності його розвитку та успішність роботи на споживчому ринку визначаються обсягом та структурою обігу роздрібною торгівлі, рівнем торгової надбавки, ефективністю використання основних та оборотних засобів тощо.

Вимоги підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності у певному ступені обмежують маневрування, як асортиментом товарів, так і цінами на них, при цьому орієнтація на попит покупців і його активне формування повинні визначати оптимальний напрямок використання наявних ресурсів для успішної реалізації товарів, котра забезпечує ефективність роботи підприємства.

Основи теорії та методології, практичного інструментарію управління ефективністю економіки на макро – і мікрорівнях створювалися і розвивалися зарубіжними вченими Л. Берталанфі, Дж. Грейсон, Б. Голда, К. О'Делл, Ч. Кобба, Дж. Кейнс, Т. Коно та ін. Ряд питань по темі дослідження знайшли відображення і у працях вітчизняних науковців В. Андрійчука, А. Гальчинського, М.М. Єрмошенка, А. Куценка, І.Р. Михасюка, С. Мочерного, І. Павленка, С. Покропивного, Й.М. Петровича, К. Салиги, Н. Терещенка та ін.

Визнаючи важливість досліджень в даній області, відзначимо, що наукових робіт, присвячених складним і різноманітним проблемам теорії, оцінки та аналізу

ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств торгівлі, пропозицій і рекомендацій по її підвищенню явно недостатньо.

*Мета та завдання.* Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методичних і практичних підходів до оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства та її вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- дослідити ринок продовольчого ритейлу України;
- проаналізувати обсяги формування фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства та її ресурсне забезпечення;
- оцінити ефективність господарсько-фінансової діяльності досліджуваного підприємства;
- визначити напрями забезпечення ефективності господарсько-фінансової діяльності досліджуваного підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення.

*Об'єктом* дослідження виступає ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства.

*Емпіричною базою дослідження* є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», яке зареєстровано за адресою: Україна, 04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, будинок 1. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Чистий дохід підприємства у 2022 році становив 10688451 тис. грн, обсяг чистого збитку – (-1261600) тис. грн, обсяг активів станом на 31.12.2022 року складає 4309418 тис. грн, а обсяг власного капіталу – (-1941570) тис. грн.

*Інформаційними джерелами* дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з проблем підвищення господарсько-фінансової діяльності, первинні матеріали підприємства, матеріали наукових видань.

У роботі було використано ряд конкретних *методів*: класифікації, статистичного спостереження, порівняльного і факторного аналізу, економіко-математичні, математичний інструментарій для формалізації і моделювання ефективності.

*Практичне значення отриманих* результатів полягає у тому, що теоретичні положення і висновки кваліфікаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій і пропозицій щодо підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

*Апробація результатів дослідження.* За результатами дослідження була опублікована стаття «Параметри оцінки господарсько-фінансової діяльності підприємства» у збірнику «Економіка і фінанси бізнесу» : зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 58 сторінках друкованого тексту, що включає 21 таблицю, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань, які займають 5 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підприємство не здатне забезпечити свого існування на ринку, якщо воно не є економічно ефективним, тому управлінські рішення мають спрямовуватися на підвищення ефективності підприємств. Проте питання оцінки ефективності їх діяльності і сьогодні є предметом пильної уваги та дискусій вчених, викликає безліч підходів до її тлумачення та виміру.

Критичний аналіз англійських робіт за напрямом дослідження дозволив виявити, що терміни «performance», «productivity», «profitability», «efficiency», «effectiveness», що належать до найважливіших категорій економіки, недостатньо конкретизовані і часто вживаються як синоніми. В україномовній літературі термін «ефективність» часто використовується в значеннях, які представлені в англійській мові зазначеними поняттями.

Господарську діяльність економічної одиниці пропонується розглядатися як система типу «вхід (Input) – процес (Process) – вихід (Output)», де вхід – сума понесених витрат чи використані ресурси, необхідні для отримання ефекту, а вихід – ефект, досягнутий у результаті діяльності.

Продуктивність (Productivity) – показник результативності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів, факторів виробництва; часткове від розподілу обсягу виробництва на величину витрат ресурсів на даний обсяг виробництва [31, с. 260].

Під продуктивністю у широкому сенсі розуміється відношення виходу (тобто отриманий результат) до входу (тобто до використаних ресурсів, витрати яких були необхідні у процесі досягнення результату) [49]. Під ресурсами розуміються всі людські, матеріальні та нематеріальні фактори та засоби, які використовуються для виробництва товарів та послуг. Ресурси, необхідні для виробництва товарів та послуг називають факторами виробництва [31, с. 260].

Основними категоріями факторів виробництва, витрати яких необхідні для досягнення кінцевих результатів є наступні:

- трудові ресурси
- основні виробничі засоби/засоби праці
- матеріальні ресурси/предмети праці (рис. 1.1).

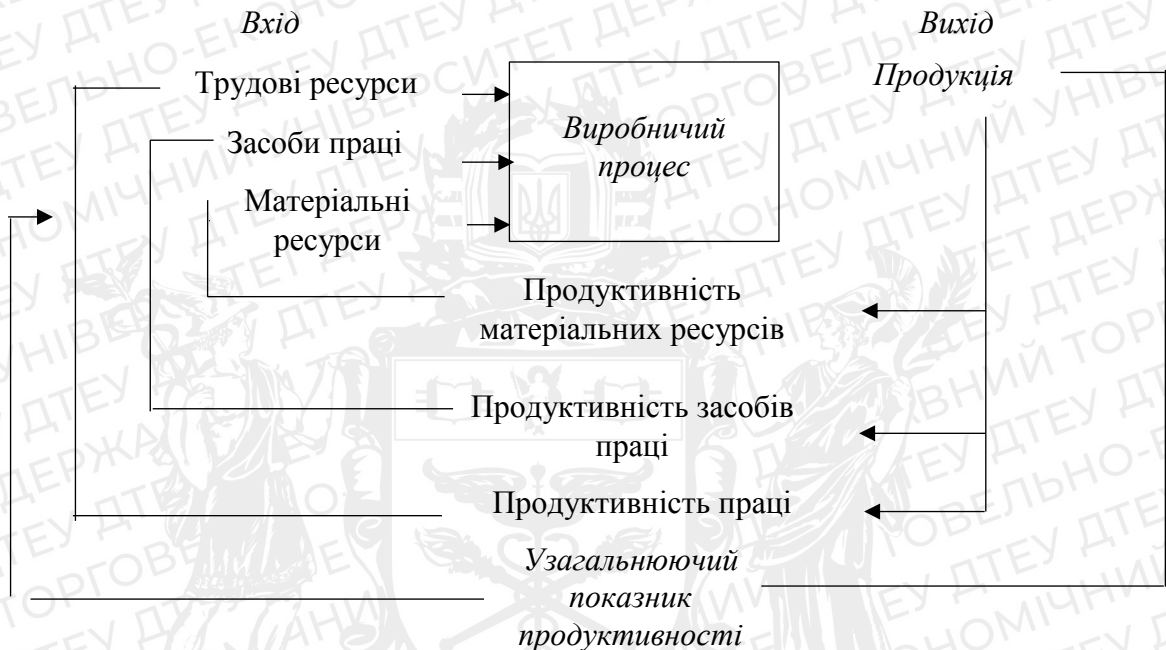


Рис. 1.1 Компоненти продуктивності

Джерело: складено на основі [47]

Показник, що враховує всі вхідні ресурси, можна назвати узагальнюючим показником продуктивності (total productivity) [43; 44, 49]

Згідно з П.Г. Перервою, А.В. Кравчуком: «Економічна ефективність використання (споживання) засобів праці характеризується часткою амортизації вартості продукції. Економічна ефективність використання (споживання) предметів праці характеризується матеріаломісткістю. Економічна ефективність використання (споживання) праці характеризується часткою оплати праці у вартості продукції (трудомісткістю)» [27, с. 139]. На нашу думку, у наведених вище визначеннях ефективності використання факторів мова йде не про показники ефективності (в даному випадку про часткові показники

продуктивності), а про показники зворотні їм, оскільки збільшення значень таких показників, як фондомісткість, трудомісткість, матеріаломісткість свідчить про спад ефективності, а не її зростання.

Таким чином, продуктивність пов'язана, з одного боку, з наявністю і використанням ресурсів та, з іншого боку, з отриманням ефекту. Незважаючи на те, що концепція продуктивності пов'язана, перш за все, з фізичними явищами, що є ефектом виробничого процесу, продуктивність може вимірюватися як у натуральних, так і у вартісних одиницях [50, с. 38]. У деяких випадках продуктивність виражається у змішаних одиницях виміру, наприклад, результати – у вартісних, а витрати – у натуральних.

Поняття продуктивності тісно пов'язане із рентабельністю. Рентабельність (profitability) у найзагальнішому вигляді – це відношення показників прибутку до того чи іншого ресурсу компанії. Або згідно з Л.В. Тешева, В.В. Титаренко «Рентабельність – це відношення прибутку до витрат, здійсненим для її отримання» [34, с. 33].

У довгостроковій перспективі зв'язок між продуктивністю та рентабельністю відносно стабільна та позитивна, однак у короткостроковій перспективі зв'язок непостійний [44, с. 59]. і, як наслідок, рентабельність можуть змінюватися під впливом інших факторів, крім продуктивності, наприклад, в результаті зміни зовнішніх факторів, таких як ціни на ресурси та продукцію (рис. 1.2).

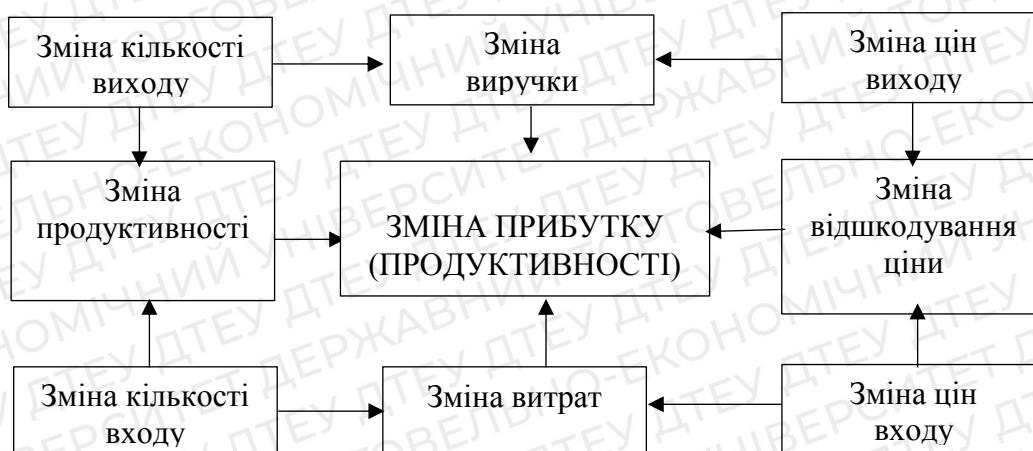


Рис. 1.2 Чинники, що впливають формування прибутку

Джерело: складено на основі [44]



Для аналізу результатів діяльності підприємствам слід використовувати як показники продуктивності, так і показники рентабельності. Тільки таким чином можна достовірно встановити фактори, що впливають на формування прибутку.

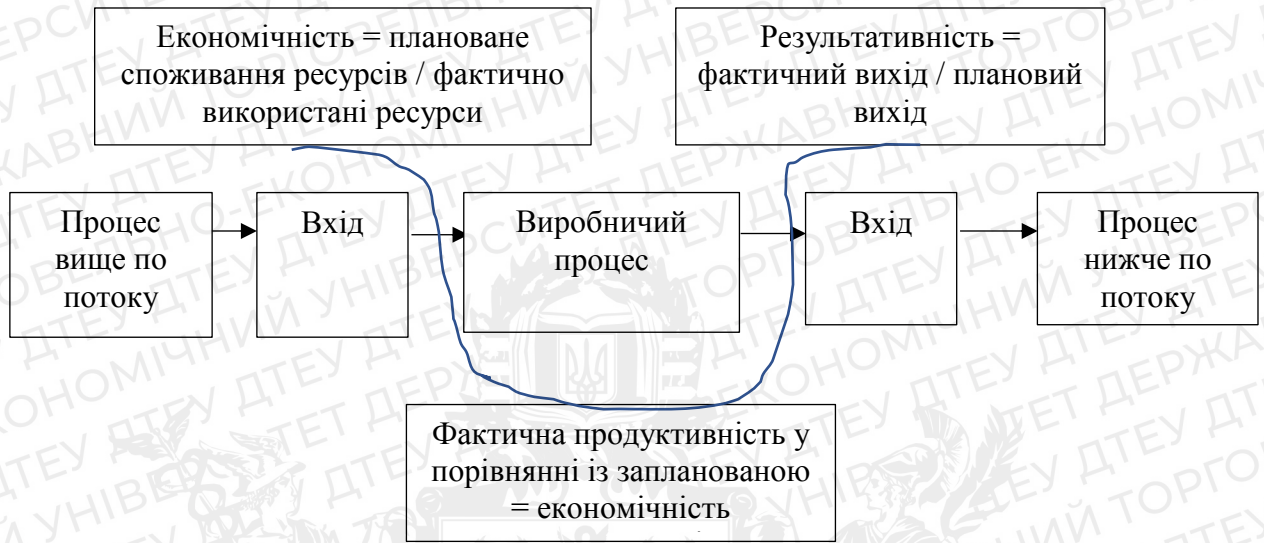
Економічність (efficiency) та результативність (effectiveness) – ці поняття найбільше вводять в оману. Проблема полягає в тому, що в українській мові у терміна ефективність є ті самі два значення, які в англійській мові представлені двома словами «efficiency» і «effectiveness». Можна сказати: «підвищити ефективність виробництва», маючи на увазі зниження витрат (efficiency). Можна сказати: «підвищити ефективність продажів», маючи на увазі збільшення результату (Ефективність). Відповідно до Д. Сінку та Т. Таттлу [48, с. 175] результативність можна визначити як «робити правильні речі», тоді як економічність слід визначити як «робити щось правильно».

Економічність визначається як мінімальний рівень ресурсів, який теоретично потрібно для певної діяльності в рамках будь-якої системи, в порівнянні тим, скільки ресурсів було використано. Показник економічності обчислюється як відношення планового використання ресурсу до фактичного використання ресурсу. Таким чином, економічність – показник, обернений до показника «Коефіцієнт використання фактора виробництва».

Поняття результативності часто пов'язують із створенням цінності клієнтам. Результативність в основному впливає на чисельник дробу під час обчислення показника продуктивності. Результативність – ступінь досягнення наміченого результату. Показник результативності обчислюється як відношення фактичного результату до планового (рис. 1.3). Слід зазначити, що зосереджуватись тільки на збільшенні показників економічності, не кращий спосіб покращити продуктивність. Таким чином, аналізуючи результати діяльності господарського суб'єкта слід розглядати показники результативності та економічності одночасно.

Економічність та результативність технічних характеристик системи називають також технічною ефективністю. Показники продуктивності, результативності та економічності розглянуті на прикладі результатів діяльності відділу складання виробничого підприємства та виражені в натуральних

одиницях. Аналогічним чином можуть бути обчислені та проаналізовані значення перелічених показників для торгових компаній або компаній, які надають послуги.



*Рис. 1.3 Взаємозв'язок економічності, результативності та продуктивності*

Джерело: складено на основі [48]

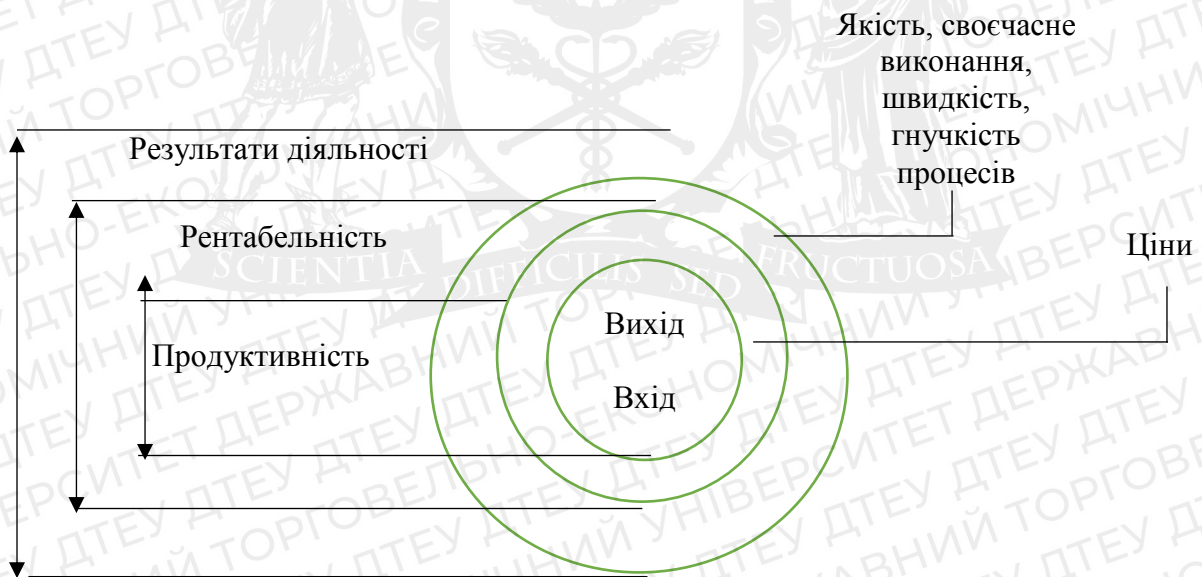
Результати діяльності (performance) чи результати господарсько-фінансової діяльності підприємства слід визначити як узагальнюючу категорію, що включає ряд складових, які відображають успішність компанії [50, с. 43]. Показники результатів діяльності можуть бути виражені як відносною, так і абсолютною величиною, як в грошах, так і у натуральних одиницях.

Показники результатів діяльності організації, рентабельності та продуктивності взаємопов'язані. Схематично зв'язки представлені на рис. 1.4.

Щодо поняття «економічна ефективність» – це узагальнююче поняття, котре відображає результати діяльності організації, та часто використовується у значенні продуктивності, рентабельності, економічності та результативності.

Необхідно розрізняти поняття ефективності та інтенсивності, відповідно ефективізацію та інтенсифікацію діяльності. Інтенсифікація означає підвищення продуктивності праці зниженням питомої витрати матеріалів та електроенергії та інших позитивних змін такого роду. Інтенсифікація виробництва в окремих його

напрямах, секторах та аспектах є необхідною причиною сукупної ефективності виробництва. Підвищення ефективності відбувається на основі інтенсифікації виробництва, але не кожен акт підвищення інтенсивності зводиться і до підвищення ефективності. Підвищення продуктивності живої праці або показника виробітку може не призвести до зростання ефективності, наприклад, якщо воно супроводжується непомірним збільшенням матеріало- або енергоємності продукції або зниженням фондівіддачі. Отже, підвищення ефективності – це багатостороннє врівноважене підвищення інтенсивності виробництва одночасно у багатьох його секторах, сторонах та аспектах, на багатьох підприємствах, об'єднаннях та галузях народного господарства, причому воно може бути забезпечене іноді і в такому випадку, коли деякі фактори ефективності змінюються у небажаному напрямку, тобто впливають у напрямі на зниження рівня ефективності.



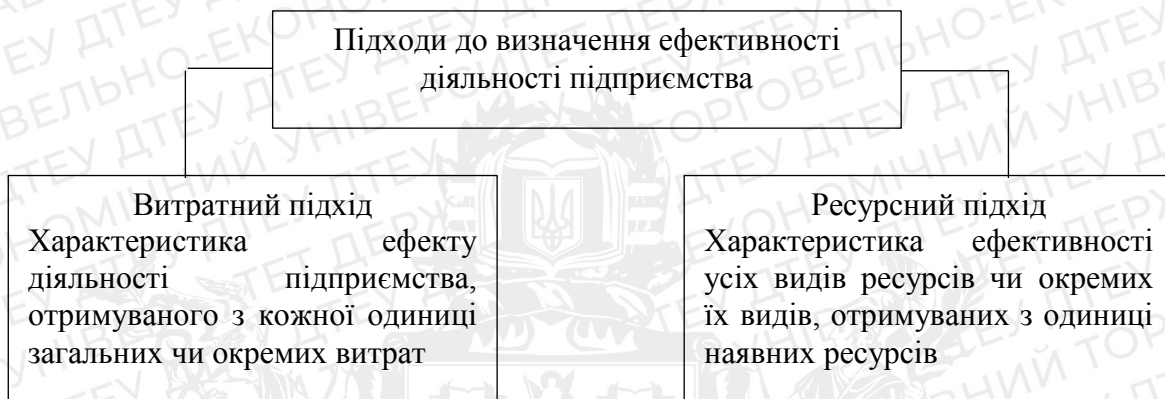
*Рис. 1.4 Взаємозв'язок результатів діяльності, рентабельності та продуктивності*

Джерело: складено на основі [50]

При оцінці ефективності діяльності підприємства дуже важливо розмежовувати витрати та порівнювати ефективність використання авансованої та спожитої вартості, оскільки важливо знати як поточні витрати та відповідно

собівартість отриманої одиниці ефекту, так і те, як використовуються ресурси та яка ресурсомісткість створеної одиниці ефекту.

Витрати виступають у різних формах, їх рівномірність здійснення визначають існування в економічній літературі двох підходів до вимірювання ефективності (рис. 1.5):



*Рис. 1.5 Підходи до визначення ефективності діяльності підприємства*

Джерело: складено на основі [18]

1. Витратний підхід у тому, що з розрахунку показників ефективності результат співвідноситься з поточними витратами ресурсів, що забезпечили отримання цього результату.

2. Ресурсний підхід розраховується як співвідношення результату (прибутку) з величиною не витрачених, а застосованих ресурсів (валюта балансу) у процесі створення результату

У зв'язку з цим усі ресурси підприємства поділяються на застосовувані (ресурси) та спожиті (витрати), таким чином показники ефективності діяльності можна подати у вигляді схеми (рис. 1.6).

Повноцінна оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, передбачає розрахунок та аналіз як узагальнюючих (рентабельність, ресурсовіддача), а також часткових показників ефективності, що визначають ефективність використання окремих елементів виробництва: основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність), оборотних активів, а також чисельність зайнятих працівників (показник виробітку на одного працівника).



*Рис. 1.6 Система основних показників ефективності використання ресурсів підприємства на основі витратного та ресурсного підходу*

Джерело: складено на основі [18]

Сукупність різних чи найбільш суттєвих показників оцінки економічної ефективності тієї чи іншої роботи (рішення, процесу, дії), що розраховуються як співвідношення досягнутих результатів з поставленими цілями, прийнято називати критеріями ефективності. Критерій відображає сутність ефективності та визначає набір показників, що характеризують досягнення цілей. Критерії оцінки ефективності діяльності організації для всіх зацікавлених осіб (власників, менеджерів, кредиторів, персоналу) можуть відрізнитись. Тому необхідно підібрати таку систему показників оцінки ефективності діяльності підприємства, яка охоплюватиме найважливіші елементи підприємства та характеризуватиме результати діяльності, що відповідають кожній групі зацікавлених суб'єктів згідно

з критерієм повноти задоволення їх інтересів, пов'язаних із діяльністю даного конкретного підприємства.

Однак важливою проблемою залишається вибір оптимальної системи показників, що дозволяє швидко, чітко та достовірно провести аналіз ефективності діяльності підприємства; оцінити стан аналізованого об'єкта, та надати керівництву структуровану інформацію, спираючись на яку, можна приймати виважені управлінські рішення. Пов'язано це, перш за все, з тим, що показників і поєднання показників для характеристики ефективності роботи підприємства пропонується у науковій літературі безліч. Але часто вони дублюють один одного та ускладнюють процес оцінки стану аналізованого об'єкта. Так як існують схожі показники, немає необхідності застосовувати для аналізу усю множину представлених у теорії величин. Таким чином, у кожному конкретному випадку, спираючись на специфіку діяльності підприємства та користувачів даної інформації, необхідно вибирати відповідний перелік показників, який буде необхідним і достатнім для якісної оцінки.

Найчастіше для оцінки ефективності використовують відносні показники економічної ефективності [6, с. 65]:

1. Результат, отриманий на одиницю витрат:

$$K = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати}}, \quad (1.1)$$

2. Питома величина витрат, що припадає на одиницю отриманого результату

$$K = \frac{\text{Витрати}}{\text{Результати}}, \quad (1.2)$$

3. Питома величина ефекту, що припадає на одиницю отримуваних результатів:

$$K = \frac{\text{Результати}-\text{витрати}}{\text{результати}}, \quad (1.3)$$

Дані співвідношення є базовими при розробці показників ефективності, на основі яких створено безліч методик аналізу ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

У найбільш загальному вигляді оцінити ефективність діяльності підприємства можна за відносними показниками прибутковості або за співвідношенням темпів зростання основних показників: сукупних активів  $T_A$ , обсягу продажів  $T_{OP}$  та прибутку  $T_P$

$$100\% < T_A < T_{OP} < T_P, \quad (1.4)$$

Перша нерівність ( $100\% < T_A$ ) показує, що підприємство нарощує економічний потенціал та масштаби своєї діяльності. Друга нерівність ( $T_A < T_{OP}$ ) свідчить про те, що обсяг продажів зростає швидше від економічного потенціалу. На підставі цього можна зробити висновок про підвищення інтенсивності використання фінансових ресурсів для підприємства. Третя нерівність ( $T_{OP} < T_P$ ) означає, що прибуток підприємства зростає швидше від обсягу реалізації продукції та сукупного капіталу, а це свідчить про підвищення рівня рентабельності продажів.

Дані співвідношення прийнято називати «золотим правилом економіки підприємства». Якщо даних пропорцій дотримуються, це свідчить про стійкий розвиток підприємства та зміцнення його фінансового стану.

Таким чином, в умовах ринкової економіки для покращення якості управлінської діяльності підприємств та зростання ефективності їх діяльності значення мають розробки у напрямі створення такої системи показників, яка б поєднувала безліч одиничних проявів ефективності у цілісне уявлення про об'єкт, а також у напрямі розробки узагальнюючого показника ефективності, що дозволяє за допомогою одного числового показника визначити рівень та динаміку ефективності у цілому.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

### 2.1. Аналіз ринку продовольчого ритейлу України

Оцінка галузевих ринків є зараз надзвичайно важливим та значущим для розуміння проблем функціонування економічних агентів. Структура ринку багато в чому визначає поведінку окремих фірм, відповідно необхідно розуміти, які види структури можливі, як вони формуються, чим визначаються, як може впливати держава.

Особливе місце в структурі займає галузь роздрібної торгівлі продуктами харчування. Сама по собі роздрібна торгівля знаходиться на фінальному етапі процесу руху товару, де продукт знаходить свого кінцевого споживача. Розвинена мережа роздрібних підприємств торгівлі як така, просто фактом своєї наявності, здатна стимулювати попит, рахунок збільшення кількості можливих «контактів» потенційних споживачів з виставленим на полицях товаром. При цьому наявність достатньої кількості точок роздрібної торгівлі також є завданням стимулювання збуту.

Соціальна значимість галузі роздрібної торгівлі харчовими продуктами очевидна. Переважна більшість населення відвідує продовольчі магазини щонайменше кілька разів на тиждень. І це диктується не простою необхідністю щоденного споживання їжі. Найбільш важливі продукти, такі як молоко та хліб, відносяться до категорії швидкопсувних. Тому, з погляду сучасної держави, де велика частка міського населення, розгалужена мережа підприємств, що торгують продуктами харчування, є життєво необхідною.

Сучасні процеси перетворення ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні дуже спірні. З переходом української економіки до ринкових форм господарювання, підприємства, що здійснюють роздрібну торгівлю продуктами харчування, функціонують у своїй переважній більшості як



компанії з приватною власністю. При цьому від 2000 року відзначається процес планомірної консолідації ринкових гравців. Відбувається цей процес у формі створення та розширення мережевих роздрібних підприємств. З одного боку, укрупнення бізнесу зайнятої у сфері продуктового роздрібу компанії дозволяє використовувати ефект масштабу, пов'язаний із скороченням питомих витрат торговельного підприємства. З іншого боку, з посиленням консолідації українського ринку новим гравцям стає важче вийти на нього. На думку аналітиків, вітчизняний ринок роздрібної торгівлі практично закритий для нових учасників. Мережі, які міцно посіли свої позиції на ринку, не мають наміру пускати на свою територію конкурентів. І в цьому сенсі додаткову значущість набуває питання ефективного державного регулювання та контролю, одним з основних завдань якого має бути стимулювання конкуренції.

Розглянемо основні показники роздрібної торгівлі в Україні за 2017-2021 рр. за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка показників роздрібної торгівлі в Україні за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5
Питома вага в роздрібному товарообороті, %:	100	100	100	100	100
- продовольчі товари	39,8	43,3	42,4	44,2	43,1
- непродовольчі товари	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9
Оборот роздрібної торгівлі, млн грн	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624	1443832,9
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, у % до попереднього року	106	105,8	111,4	107,2	110,9

Джерело: складено на основі [24]

Відповідно до показників табл. 2.1, роздрібний товарооборот в Україні за період 2017-2021 рр. має характеризуватися зростаючою тенденцією, яка була частково обмежена у 2020 р. у зв'язку із карантинном. Показник обороту роздрібної торгівлі, який включає товарооборот юридичних підприємств та фізичних осіб-підприємців, також має позитивну динаміку. Щодо індексу

фізичного обсягу роздрібного товарообороту, то у досліджуваному періоді він демонстрував хвилеподібний характер з найбільшим приростом у 2019 році

До початку військових дій, одним із найприбутковіших секторів в Україні був сектор роздрібної торгівлі. Так, у 2021 р. дохід ритейлу році склав 9,4 млрд дол. Однак, після повномасштабної російської агресії, ситуація різко змінилася, кількість магазинів спочатку скоротилася на 29%, а за півроку ще на 17%. Це все призвело до зростання збитків, які на 01.06.2022 р. склали 50 млрд. грн.

Із втратами ритейлу знизилася і бюджетні надходження. За січень-травень 2022 року сума сплачених податків становила 361 млн дол. США, а це на 23% менше, ніж за аналогічний період 2021-го, коли дану суму дорівнювала 452 млн. дол. США. У цілому, за 2022 р. сектором роздрібної торгівлі було сплачено близько 1,1 млрд дол. США податків і зборів до бюджетів усіх рівнів [9].

Досліджуючи торговельні мережі за різновидом, бачимо їх нерівномірний розвиток як регіонами, так і за населеними пунктами. З 2000 р. в Україні почали з'являтися міжнародні торговельні мережі, які, власне, сприяли реформуванню національним торговельним мережам. Зокрема, за географічним покриттям в Україні працює 11 національних операторів роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Інші працюють у межах кількох регіонів (регіональні мережі), або ж лише одного регіону (локальні мережі) [24]. Найбільша територія зайнята магазинами групи Fozzy Group, які працюють у 23 регіонах України [46].

За даними аналітиків, незважаючи на серйозні втрати, які понесли мережі там, де велися та продовжуються активні бойові дії, в тому числі на окупованих територіях, перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не зазнала змін. Це пояснюється запасом міцності національних операторів та великою кількістю торгових точок у мереж, що дозволило лідерам далеко відірватися від конкурентів (табл. 2.2).

У першу п'ятірку лідерів входить також мережа КОЛО (Київ), яка перед війною нараховувала 249 магазинів, розташованих у Київському та Одеському регіонах.

Таблиця 2.2

**ТОП-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів  
станом на червень 2021-2022 рр.**

№	Компанія	Мережі	Місто	Кількість торгових точок		Приріст 2022-2021 рр, %
				2021	2022	
1	Тов «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	Дніпро	1137	1314	-13,5
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrash! Фора, Fozzy, Le Silpo, Favor	Київ	658	714	-7,8
3	VolWest Retaill	Наш край, SPAR	Луцьк	246	278	-11,5
4	ТОВ «Аритейл»	КОЛО	Київ	192	252	-23,8
5	ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка, Під боком	Львів	191	185	3,2
6	ПАО «МХП»	М'ясомаркет	Київ	156	180	-13,3
7	ТОВ «Оптторг-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	Київ	142	156	-9
8	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сім23 to go	Луцьк	133	126	5,6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto	Кропивницький	133	125	6,4
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько	Львів	127	119	6,7

Джерело: складено на основі [46]

На жаль, ритейлер, що колись дуже динамічно розвивав мережу магазинів «коло дому», тепер вимушено скорочує кількість торгових точок задля збереження ефективності роботи бізнесу. Порівняно із довоєнним періодом кількість діючих точок зменшилася майже на 11% і наразі становить 222 магазини. Проте динаміка відновлення вражає: з березня минулого року кількість діючих торгових точок збільшилася на 141,3% (з 92 до 222 магазинів).

У той же час компанія МХП, яка знаходиться на етапі трансформації в кулінарну компанію, активно продовжує розвиток свого ритейл-проєкту – мережі магазинів М'ясомаркет (Київ). Якщо напередодні повномасштабного вторгнення мережа налічувала 179 торгових точок, то вже у березні 2022-го працювало тільки трохи більше половини. Але за наступні 12 місяців відкритих М'ясомаркетів

побільшало майже на 153%. І тепер їх більше на 66 точок ніж до великої війни. Багато в чому це обумовлено вибраною моделлю розвитку по франшизі та активною підтримкою материнської компанії. Як результат – четверте місце за кількістю магазинів.

Успіх М'ясомаркету витіснив із п'ятірки лідерів львівську мережу магазинів Рукавичка, навіть попри те, що вона масштабувалась зі 185 магазинів до 200 (з приростом у 8%).

Водночас на другому місці серед найспритніших є луцький ритейлер Сім23, який має вже 179 магазинів у західних регіонах країни і майже щомісяця відкриває нові. Це на 47 точок більше, ніж було до війни і на 57% більше за показники березня минулого року. Ювілейний 150-й магазин мережі маркетів Сім23, яка працює в форматі convenience store, відкрився восени минулого року в Луцьку – місті, з якого ритейлер починав свій розвиток.

Ще один ритейлер, який демонструє гарну динаміку розвитку – мережа Файно маркет з Кропивницького яка наростила мережу до 148 магазинів або майже на 14%. Замикають рейтинг мережі Делві (Київ) та ЕКО маркет, які дещо зменшили кількість магазинів за останні 12 місяців.

Якщо казати про темпи розширення мереж, то вони значно скоротилися, що й не дивно, враховуючи воєнний стан. Тут, як і за підсумками минулого року, інший лідер – відносно молодий оператор М'ясомаркет (Київ), розвитком якого займається агрохолдинг МХП. Але якщо минулого року він відкрив загалом 133 торгові точки, з яких 32 – за перше півріччя, то тепер лідерство забезпечили 23 нових магазини, відкритих станом на червень 2022 року (рис. 2.1)

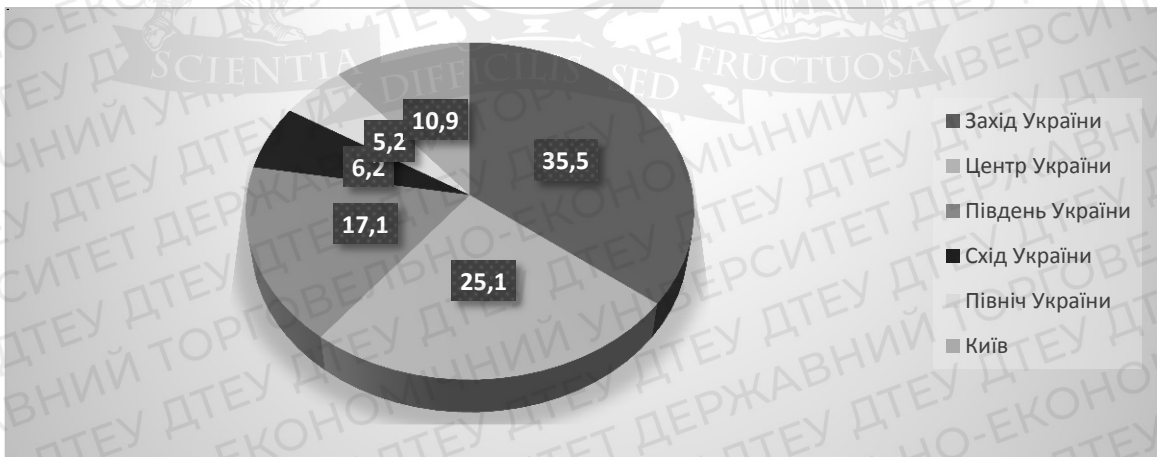
На другому й третьому місцях в топ-5 мереж FMCG за темпами розширення АТБ і Fozzy Group, які відкрили по 14 нових торгових точок. Якщо порівнювати з результатами перших шести місяців 2021 року, то добре видно скорочення темпів проти 49-ти нових магазинів у Fozzy Group та 39-ти у АТБ-маркет.



*Рис. 2.1. ТОП-5 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів у 2022 р.*

Джерело: складено на основі [46]

Так само 14 нових магазинів в цьому році відкрив іще один швидкозростаючий гравець – вінницька мережа Домашній маркет. Вінницький «Альянс підприємців «Основа» (об'єднує мережі Домашній маркет, Основа та PRO), відкрив 55 нових точок у 2021 році. Нарешті замикає п'ятірку найспритніших луцький ритейлер Сім23, який відкрив 12 нових магазинів (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Регіони України, в яких відкривалися магазини FMCG у 2022 р.*

Джерело: складено на основі [46]

Найбільші зміни відбулися у регіональному розрізі, оскільки ритейлери, як і багато інших бізнесів, перенесли основні свої зусилля на захід України. Тому не

дивно, що на долю Волинської, Рівненської, Тернопільської, Львівської, Івано-Франківської, Хмельницької, Чернівецької, Закарпатської областей у першому півріччі 2022 року прийшлося 35,5% нових відкриттів. Але варто відзначити, що цей тренд руху на Захід був помітним іще й у мирний час, але рік тому цей показник не перевищував 25%. Натомість на долю столиці з її околицями прийшлося лише 10,9% замість колишніх 24,8%.

Відносно спокійні центральні регіони, куди також переїхало багато мешканців мість, де відбувалися активні бойові дії, також демонструють велике пожвавлення. Що забезпечило регіону друге місце з показником 25,1%. Нарешті третій за привабливістю регіон для ритейлерів, як не дивно, Південна Україна – тут відбулося 17,1% всіх нових відкриттів продовольчих магазинів.

Звісно, найменшою популярністю користуються регіони, де фронт лише не так давно відкотився, або є загроза обстрілів. Відповідно на сході України відбулося лише 6,2% відкриттів, а в північних регіонах лише 5,2%.

Таким чином, проведене дослідження показує, що на сьогоднішній день ринок продуктового ритейлу змінюється і така тенденція триватиме і надалі. У зв'язку із цим, суб'єктам ринку продуктового ритейлу варто переглянути існуючі бізнес-підходи та працювати над створенням нових моделей, що відповідають викликам сучасності і цінностям споживачів.

## **2.2 Аналіз обсягів формування фінансових результатів діяльності**

### **ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та її ресурсного забезпечення**

ТОВ «Ашан Україна» є одним з найбільших мережевих магазинів вітчизняного ритейлу. Організація, заснована в 1961 року Жераром Мюльє і складається з понад 1400 магазинів у 12 країнах світу [25].

Основними напрямками діяльності корпорації є [25]:

1. Роздрібна торгівля: мережа гіпер- та супермаркетів. Торгівля здійснюється під марками Auchan та Alcampo (гіпермаркети), AuchanCity, Atac, Elea та SimplyMarket (супермаркети).
2. Електронна торгівля: групі належать інтернет-магазини Auchandirect, що працює у Франції та Польщі, Auchan.fr, Grossbill, обидва працюють тільки у Франції, та Auchandrive.lu у Люксембурзі. В Україні працює проєкт e-commerce.
3. Управління нерухомістю: підрозділ Immochan спеціалізується на управлінні торговими центрами.
4. Банківські послуги: BanqueAccord був заснований у Франції в 1983 році, і на серпень 2021 року його підрозділи працюють у 10 країнах світу.
5. Інше: управління мережею меблевих магазинів Alinéa у Франції; інтернет-магазин Chronodrive у Франції.

В Україні розвитком та діяльністю мережі займається Ашан ритейл Україна. На український ринок французька компанія прийшла у 2007 році і швидко набула популярності, пропонуючи широкий асортимент якісних товарів за цінами на 10-20% нижче, ніж у конкурентів.

Місія ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» звучить як: «Пропонувати дедалі більшій кількості покупців ширший асортимент якісних товарів за низькими цінами» [25].

Основні цілі та предмет діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представимо у вигляді рис. 2.3.

До 80% товарів, що продаються в Україні. Кадрова політика «Ашан» в Україні дає можливість співробітникам компанії придбати унікальний досвід роботи за європейськими стандартами організації роздрібної торгівлі та відкриває широку перспективу для кар'єрного зростання.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» приділяє велику увагу безпеці та якості своєї власної продукції та продукції постачальників. Тим самим товар відповідає вимогам покупців та викликає їх довіру.

Стійке фінансове становище підприємства є необхідною умовою його діяльності в ринкових відносинах, оскільки від цього залежить своєчасність і

повнота погашення його зобов'язань по оплаті праці працівників, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками матеріальних ресурсів, по виплаті дивідендів тощо.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

*Предмет діяльності*

Поліпшувати купівельну спроможність та якість життя дедалі більшої кількості клієнтів і робити це разом із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками

*Цілі діяльності*

- довіра. Це наша основа. У світі, який постійно змінюється завдяки довірі, ми створюємо надійні зв'язки та взаємодіємо між собою з повагою щодня;
- відкритість. Це те, що допомагає змінюватись. Цікавість, інтерес невід'ємні для створення комерції нового покоління та зміни життя 8 мільярдів людей на планеті;
- досконалість. Це постійне дотримання найвищих стандартів, захоплення нашими товарами, послугами та партнерствами. Ми керуємося досконалістю, адже прагнемо робити не краще, ніж хтось, а просто

*Рис. 2.3 Основні цілі та предмет діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»*

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Оцінку господарської діяльності розпочнемо з аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за допомогою табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Основні економічні показники ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14009566	14489581	10688451	-3321115	-23,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10292684	10472040	7888949	-2403735	-23,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн	5336524	5233103	4309418	-1027106	-19,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5828	5539	5398	-430	-7,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-632249	193202	-1261600	-629351	99,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства



Аналізуючи дані табл. 2.3, бачимо, що чистий дохід від реалізації зменшився на 3321115 тис. грн. і у 2022 р. склав 10688451 тис. грн., що спричинено скороченням кількості магазинів. Собівартість також зменшилася з 10292864 тис. грн у 2020 р. до 7888949 тис. грн. у 2022 р. Зменшилася і середньорічна вартість активів з 5336524 тис. грн у 2020 р. до 4309418 тис. грн. у 2022 р. Усе це призвело до зниження чистого фінансового результату протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 році проти 2020 року відзначається зменшення обсягу чистого фінансового результату на 629351 тис. грн., що пов'язано з значним зменшенням обсягів продажів.

Чисельність персоналу підприємства станом на досліджуваний період складає 5828 осіб. Однак це не вплинуло на зміну обсягів продажів на одного працюючого за досліджуваний період із 2403 тис. грн/ос. у 2020 р. до 1980 тис. грн/ос у 2022 р.

Розглянемо динаміку чистого прибутку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів формування чистого прибутку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14009566	14489581	10688451	-3321115	-23,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10292684	10472040	7888949	-2403735	-23,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	3716882	4017541	2799502	-917380	-24,6
Інші операційні доходи, тис. грн	147049	186261	137029	-10020	-6,8
Адміністративні витрати, тис. грн	550867	497764	502587	-48280	-8,7
Витрати на збут, тис. грн	3212019	3286816	2651668	-560351	-17,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) тис. грн	-3277	360575	-367625	-364348	в 111 разів
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-632249	193202	-1261600	629351	99,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-632249	193202	-1261600	629351	99,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.4 бачимо, що у 2022 році у зв'язку із зниженням чистого доходу підприємства на 23,7% прибуток ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» скоротився на 99,5% і склав 1261600 тис. грн. збитків.

Це пов'язано із зниженням обсягів реалізації, зменшенням сегменту ринку, девальвацією національної валюти та падінням курсу гривні відносно долара США. Це безпосередньо стосується підприємства, оскільки воно змушене було розраховуватись за кредитами.

Динаміку та обсяги чистого доходу від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та валового прибутку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наочно зображено на рис. 2.4.

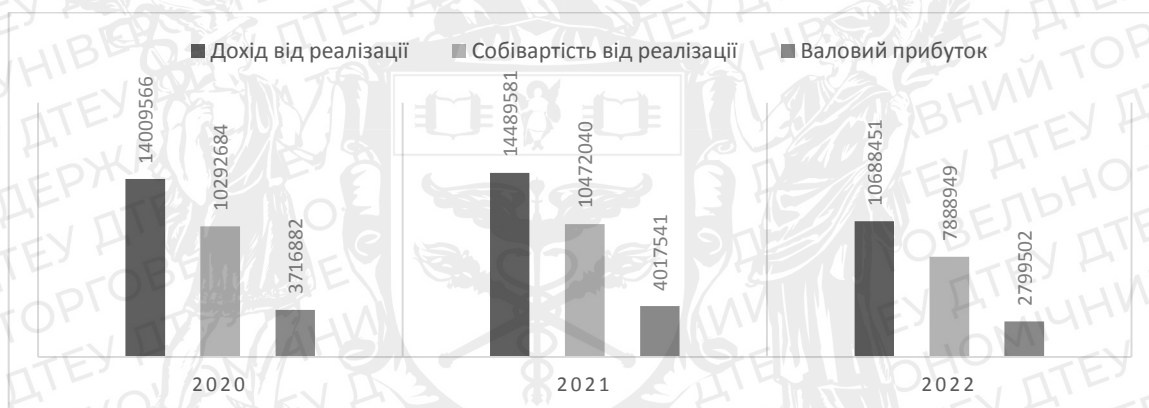


Рис. 2.4. Динаміка та обсяги чистого доходу від реалізації товарів, собівартості реалізованих товарів та валового прибутку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо з рисунку протягом останніх трьох років операційна діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» стала менш успішною.

Важливою частиною фінансово-господарської діагностики підприємства є проведення порівняльного аналізу активів підприємства. Зазначимо, що порівняльний аналіз включає показники горизонтального та вертикального аналізу активів.

Горизонтальний аналіз балансу визначає побудову однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються

показниками динаміки. Так, результати горизонтального аналізу активів балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»  
на кінець 2020-2022 рр.**

Показник	Обсяг на кінець року, тис.грн.			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
<i>1. Необоротні активи, всього</i>	2866742	2617908	2098223	-768519	-26,8
<i>У тому числі:</i>					
1.1. Нематеріальні активи	26119	23072	12971	-13148	-50,3
1.2. Основні засоби (залишкова вартість)	2741701	2362113	1912601	-829100	-30,2
1.3 Незавершені капітальні інвестиції	75102	223062	145913	70811	94,2
1.5 Довгострокова дебіторська заборгованість	23820	9661	26738	2918	12,2
<i>2. Оборотні активи, всього</i>	2469782	2615195	2211195	-2248587	91,0
2.1 Запаси, у т.ч.	1326672	1389591	1508727	182055	13,7
2.2.1 Виробничі запаси	1026	1185	3358	2332	227,2
2.2.2 Товари	1325646	1388406	1505369	179723	13,5
2.2. Дебіторська заборгованість	439079	384399	265199	-173880	39,6
2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками	54015	39693	55563	1548	2,8
2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість	124769	12570	38071	-86698	-69,4
2.5. Гроші та їх еквіваленти	477384	383703	251751	-225633	-47,2
2.6 Витрати майбутніх періодів	10138	10453	10852	714	7,0
2.7. Інші оборотні активи	37725	383643	77067	39342	104,2
<b>АКТИВИ, ВСЬОГО</b>	<b>5336524</b>	<b>5233103</b>	<b>4309418</b>	<b>-1027106</b>	<b>-19,2</b>

Джерело: складено за матеріалам підприємства

Проведені розрахунки у табл. 2.5 засвідчують абсолютне зниження показників балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022 р. на суму 1027105 тис. грн., а це вказує на те, що компанія послабила свій економічний потенціал.

Таке зниження відбулося за рахунок зменшення необоротних активів, величина яких, у порівнянні з 2020 р., зменшилася на 768519 тис. грн. або 26,8%.

Крім того, спостерігається зменшення оборотних активів з 2469782 тис. грн у 2020 р. до 2211195 тис. грн у 2022 р. Зменшення оборотних активів відбулося за рахунок значного падіння дебіторської заборгованості у 2022 р. на суму 173880 тис. грн. (або 39,6%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 86698 тис. грн. (69,4%), а також грошових коштів на 225633 тис. грн (або 47,2%).

Таким чином, на основі проведеного горизонтального аналізу активів балансу можна констатувати, що ресурсне забезпечення ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за період 2020-2022 рр. значно послабилося.

Вертикальний аналіз передбачає вивчення співвідношення розділів і статей активів балансу, тобто їх структуру. Вертикальний аналіз проводиться за допомогою аналітичної таблиці і передбачає вивчення змін питомих ваг статей активу балансу з метою прогнозування зміни їх структури..

Проведемо вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вертикальний аналіз активів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»  
на кінець 2020-2022 рр.**

Показник	Питома вага на кінець року, %			Абсолютна зміна по питомій вазі, в.п.
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
<i>1. Необоротні активи, всього</i>	53,7	50,0	48,6	-5,1
<i>У тому числі:</i>				
1.1. Нематеріальні активи	0,4	0,4	0,3	-0,1
1.2. Основні засоби (залишкова вартість)	51,3	45,1	44,3	-7,0
1.3 Незавершені капітальні інвестиції	1,4	4,2	3,3	1,9
1.5 Довгострокова дебіторська заборгованість	0,6	0,3	0,7	0,1
<i>2. Оборотні активи, всього</i>	46,3	50,0	51,4	5,1
<i>У тому числі:</i>				
2.1 Запаси, у т.ч.	24,8	26,5	35,0	10,2
2.2.1 Виробничі запаси	0,01	0,02	0,1	0,09
2.2.2 Товари	24,8	26,5	34,9	10,1
2.2. Дебіторська заборгованість	8,2	7,3	6,1	-2,1
2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками	1,0	0,7	1,2	0,2

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість	2,3	0,2	0,8	-1,5
2.5. Гроші та їх еквіваленти	8,9	7,3	5,8	-3,1
2.6 Витрати майбутніх періодів	0,1	0,1	0,2	0,1
2.7. Інші оборотні активи	1,0	7,9	1,7	0,7
<b>АКТИВИ, ВСЬОГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Джерело: складено за матеріалам підприємства

Як видно із табл. 2.6, в структурі активів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2020-2022 рр. відбулися суттєві зміни. Так, частка необоротних активів, яка переважала у 2020-2021 рр. зменшилася на 5,1% і на кінець періоду складала 48,6%. Це говорить про те, що внаслідок повномасштабного вторгнення Росії частина магазинів мережі була закрита.

Натомість частка оборотних активів за період 2020-2022 рр. зросла з 46,3% до 51,4%. У структурі оборотних активів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» переважали запаси, частка яких, станом на кінець 2020 р. складала 24,8%. Однак, протягом досліджуваного періоду вона збільшилася на 10,2% і на кінець 2022 р. складала 35,0%. Таким чином, оборотні активи компанії характеризуються великою часткою запасів, що погіршує ліквідність поточних активів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Загалом у 2022 році структура активів є «легкою». До переваг такої структури відносять високий ступінь ліквідності активів, їх мобільність та гнучкість. Проте домінування оборотних активів погіршує захищеність активів від інфляційного знецінення та збільшує ризик втрати у зв'язку із недобросовісністю контрагентів.

Далі розглянемо склад джерел фінансування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Для цього сформуємо табл. 2.7.

Як показують розрахунки табл. 2.7 джерела фінансування підприємства зменшилися за 2020-2022 рр. на 19,2%. Зменшення відбулося за рахунок

зниження довгострокових та поточних зобов'язань у 2022 р. до величини 677107 тис. грн (31,4%), а також поточних зобов'язань 7,2% у порівнянні з 2020 р.

Таблиця 2.7

### Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів (пасивів)

#### ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на кінець 2020-2022 рр.

Показник	Обсяг на кінець року, тис.грн.			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
<i>1. Власний капітал, всього</i>	-1975006	-1137337	-1941570	+33436	-1,6
<i>У тому числі:</i>					
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	1436188	2086188	2547188	+1111000	77,3
1.2. Додатковий вкладений капітал	129	26	752	+623	482,9
1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3411383	-3223551	-4489510	-4489510	131,6
<i>2. Довгострокові зобов'язання, всього</i>	2151052	1741247	1473945	-677107	-31,4
<i>У тому числі:</i>					
2.1 Довгострокові кредити банків	100000	66667	33333	-66667	-0,66
2.2 Інші довгострокові зобов'язання	2060320	1674354	1334085	-726235	-35,2
2.3 Цільове фінансування	236	226	10	-226	0,95
<i>3. Поточні зобов'язання, всього</i>	5151034	4629139	4777043	-373991	7,2
<i>У тому числі:</i>					
3.1. Короткострокові кредити	853076	844953	912203	+59127	6,9
3.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	677083	622939	595317	-81766	-12,0
3.3. Кредиторська заборгованість	3174188	2893209	2475002	-699186	-22,0
3.4. Поточні забезпечення	224058	262652	133538	-90520	-40,4
3.5. Інші поточні зобов'язання	222629	2440	660983	+438354	196,8
<b>ПАСИВИ, ВСЬОГО</b>	<b>5336524</b>	<b>5233103</b>	<b>4309418</b>	<b>-1027106</b>	<b>-19,2</b>

Джерело: складено за матеріалам підприємства

Власний капітал збільшився на 33436 тис. грн, проте, на кінець періоду мав від'ємне значення – -1941570 тис. грн. це призвело до зростання пайового капіталу на 77% або 1111000 тис. грн

Оскільки власний капітал ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» Станом на кінець 2020-2022 років мав від'ємне значення, то структуру пасивів не обчислювали.

Основним ресурсом підприємства виступає персонал. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» щорічно розраховує середньооблікову чисельність персоналу, враховуючи заходи розвитку та можливості зміни облікової кількості персоналу виходячи із завантаженості виробничого персоналу. У табл. 2.8 проведемо аналіз персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка складу персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»  
за 2020-2022 рр.**

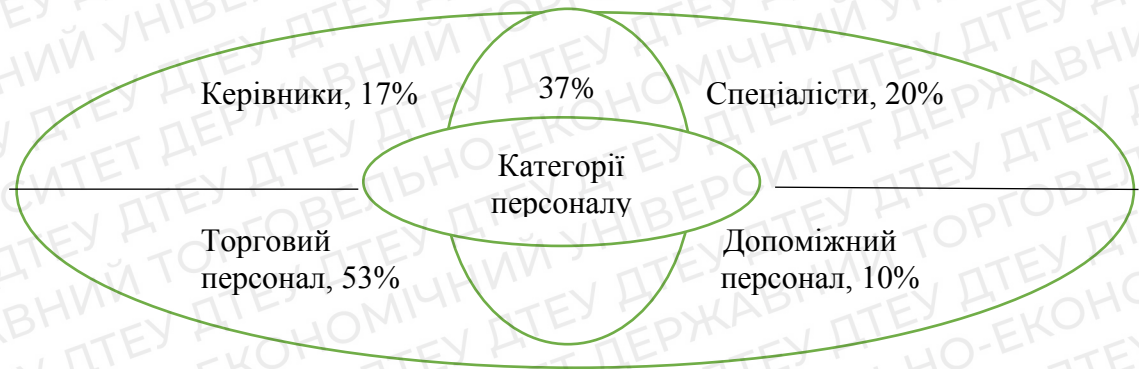
осіб

Найменування	2020	2021	2022	Абсолютна зміна 2022/2020
Керівники	990	941	917	-73
Спеціалісти	1165	1107	1079	-86
Торговий персонал	3088	2935	2860	-228
Допоміжний персонал	585	556	542	-43
Середньооблікова чисельність працівників	5828	5539	5398	-430

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Співвідношення окремих категорій працівників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на кінець 2022 р. представимо у вигляді рис. 2.5.

Проведений аналіз персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволяє зробити висновок про постійне зменшення кількості персоналу. В абсолютному вимірі кількість персоналу за 2020-2022 рр. зменшився на 430 працівників, зокрема кількість керівників компанії зменшилася на 73 особи, спеціалістів – на 86 осіб, торговий персонал – на 286 осіб, допоміжний персонал – на 43 особи.



*Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на кінець 2022 р.*

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Таким чином, формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та її ресурсного забезпечення свідчить про неефективне використання ресурсного потенціалу компанії, що підтверджується недостатньою ліквідністю балансу, зниженням доходу та лояльності відвідувачів торговельної мережі.

### **2.3. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства характеризується забезпеченістю ресурсами, необхідними для нормальної виробничої, комерційної та інших видів діяльності підприємства, доцільністю та ефективністю їх розміщення та використання.

Один з найефективніших шляхів раціоналізації витрат є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Маючи чітке уявлення про роль кожного елемента основних засобів у виробничому процесі, фізичному та моральному їх зносі, факторах, які впливають на використання основних засобів, можна виявити методи та напрямки, за допомогою яких



підвищується ефективність використання основних засобів та потужностей підприємства, що забезпечує зниження витрат та зростання продуктивності праці.

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у динаміці за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	2741701	2362113	1912601	-829100	-30,2
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,51	0,45	0,44	-0,07	-13,7
Фондовіддача, грн.	5,11	6,13	5,58	+0,47	9,1
Фондомісткість, грн.	0,20	0,16	0,17	-0,03	-15,0
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	470,4	405,3	328,1	-142,3	-30,2

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізувавши показники, наведені в табл. 2.9, можна зробити наступні висновки: протягом досліджуваних років основні засоби ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» знаходяться у непоганому стані. Про це свідчить коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, який, проте, впродовж 2020-2022 рр. демонструє зменшення. Так, у 2021 р. коефіцієнт знижується до рівня 0,45, а у 2022 р. він зменшується ще до 0,44 проте. Разом із тим, показник перебуває за межами критичної позначки (0,2 – 0,3), а це свідчить про високий реальний виробничий потенціал.

Розрахунок показників показав, що рівень фондовіддачі збільшився на 0,47 грн. з 5,11 у 2020 р. до 5,58 у 2022 р. Збільшення показника фондовіддачі вказує на те, що підприємство має стійку динаміку розвитку. Фондомісткість у 2020-2022 рр. теж коливається, у 2020 р. показник становить 0,20 грн., у 2021 р. – 0,16, 2022 р. – 0,17. Зниження показника фондоозброєності з 470,4 тис. грн / ос. у 2020 р. до

328,1 тис. грн / ос. у 2022 р. вказує на переважання автоматизованого процесу реалізації продукції.

Наступним кроком буде аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності використання персоналу  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Зміна 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютна	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14009566	14489581	10688451	-3321115	-23,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5828	5539	5398	-430	-7,3
Фонд оплати праці, тис. грн	75886	70245	68884	-7002	-9,2
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2403,8	2615,9	1980,0	-423,8	-17,6
Зарплатовіддача, грн	184,6	206,2	155,1	-29,5	84,0
Зарплатомісткість, грн	0,01	0,01	0,01	0	0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із табл. 2.10, зменшення кількості працівників призвело до зменшення величини фонду оплати праці із 75886 тис. грн у 2020 р. до 68884 тис. грн у 2022 р., зарплатовіддачі на 84% (або на 29,5 тис. грн) та продуктивності праці за 2020-2022 рр. на 423,8 тис. грн/ос. або 17,6%.

Зарплатомісткість залишалася протягом періоду на рівні 0,01 грн.

Важливим показником, що характеризує правильне використання всього фінансового ресурсного потенціалу, тобто всіх вкладень коштів у підприємство, є показники рентабельності, які в цілому характеризують ступінь прибутковості. Прибутковість є найважливішим узагальнюючим показником, який характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Від рівня прибутковості, отриманого підприємством, залежить формування оборотних активів, здійснення зобов'язань перед бюджетом, платоспроможність підприємства, доходи власників та ін. Для

можливості формування заходів по вдосконаленню управління прибутковістю, необхідним є проведення його аналізу.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.11, можна зробити певні висновки про рентабельність діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022 р.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна, в.п.	
				2021/2020	2022/2021
Рентабельність (збитковість) продажів, %	-4,5	1,3	-11,8	-128,8	-1007,5
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності, %	-0,02	2,4	-3,4	12100,0	-241,6
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-8,1	2,5	-19,0	130,8	-860,0
Рентабельність (збитковість) активів, %	-11,8	3,7	-29,3	15,5	-33,0
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	-23,0	8,1	-659,6	135,2	-8443,2
Рентабельність (збитковість) персоналу, тис.грн./особу	-10848,4	3488,0	-23371,6	-132,1	-770,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.11, можна зробити певні висновки про збитковість діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022 р. Підприємство можна вважати нерентабельним, оскільки доходи від реалізації продукції (товарів, послуг) не покривають витрати і, крім того, не забезпечують прибуток для нормального його функціонування.

Вплив факторів об'єктивного і суб'єктивного характеру спричиняє зміну прибутку підприємства. У зв'язку з цим, у ході аналізу важливо виявити їх та визначити ступінь впливу кожного з них. Найважливішою складовою загального розміру прибутку підприємства є валовий прибуток, тому при проведенні аналізу першочергово розраховують фактори впливу на зміну саме цього показника

Для того, щоби зрозуміти, які фактори найбільш суттєво вплинули на формування прибутку (збитку) підприємства необхідно провести факторний аналіз прибутку підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для факторного аналізу прибутку ТОВ «Ашан Україна  
Гіпермаркет» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022/2020	
				Абсолютна	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації товарів, тис.грн.	14009566	14489581	10688451	-3321115	-23,7
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн.	10292684	10472040	7888949	-2403735	-23,3
Валовий прибуток, тис.грн.	3716882	4017541	2799502	-917380	-24,6

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Порядок розрахунку факторного аналізу валового прибутку представлено у Додатку Б.

Результати факторного аналізу формування валового прибутку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2021 рр. представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Факторний аналіз формування валового прибутку ТОВ «Ашан Україна  
Гіпермаркет» за 2021-2022рр.**

Показник	Роки	
	2021	2022
Вплив зміни обсягу реалізації, тис.грн.	64768	-990988
Вплив зміни структури й асортименту реалізації, тис.грн.	1208655	1061012
Вплив зміни рівня витрат на 1 грн. реалізованих товарів, тис.грн.	173295	-164174
Загальна зміна валового прибутку, тис.грн.	1446718	-94150

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.13 свідчать, що у 2022 році валовий прибуток досліджуваного підприємства зменшився на 94150 тис. грн. за рахунок зменшення обсягу реалізації на 990988 тис. грн. та зміни структури й асортименту реалізації продукції

на 1061012 тис. грн. У той же час, зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції негативно вплинуло на зміни валового прибутку підприємства.

Розрахуємо вплив зміни собівартості та обсягу продажів на рентабельність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2021-2022 рр. за методикою А.А. Канке [17].

Визначимо вплив зміни собівартості на динаміку рентабельності обсягу продажів за формулою:

$$\Delta r_c^S = \frac{B_1}{S_1} - \frac{B_1}{S_0}, \quad (2.1)$$

де,  $S_1$  – собівартість продажів звітного періоду, тис. грн;

$S_0$  – собівартість продажів аналогічного періоду минулого року, тис. грн

$B_1$  – виручка звітного періоду, тис. грн.

$$\Delta r_c^S = \frac{B_1}{S_1} - \frac{B_1}{S_0} = \frac{10688451}{7888949} - \frac{10688451}{10472040} = 1,355 - 1,021 = +0,334$$

Визначимо вплив зміни обсягу продажів на динаміку рентабельності продажів за формулою:

$$\Delta r_c^N = \frac{B_1}{S_0} - \frac{B_0}{S_0}, \quad (2.2)$$

де,  $B_0$  – виручка аналогічного періоду минулого року.

$$\Delta r_c^N = \frac{B_1}{S_0} - \frac{B_0}{S_0} = \frac{10688451}{7888949} - \frac{10688451}{10472040} = 1,355 - 1,383 = -0,028$$

Звіriamo загальну зміну рентабельності продажів і сукупності впливу факторів за формулою:

$$\Delta r_c = \Delta r_c^S - \Delta r_c^N, \quad (2.3)$$

де,  $\Delta r_c$  – загальна зміна рентабельності продажів;

$\Delta r_c^S$  – вплив зміни собівартості на динаміку рентабельності обсягу продажів;

$\Delta r_c^N$  – вплив зміни обсягу продажів на динаміку рентабельності продажів.

$$\Delta r_c = +0,334 - (-0,028) = +0,362$$

Як бачимо, факторний аналіз рентабельності обсягу продажів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» показав, що резервами зростання рентабельності є збільшення обсягу продажів і зниження собівартості.

Таким чином, проведена оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» показує, що показники в цілому погіршилися.



### РОЗДІЛ 3

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Економіка України більше року потерпає від кривавої війни Росії проти нашої держави. І весь цей період вітчизняний бізнес намагається триматися на плаву. Підприємцям довелося, оговтавшись від шоку початку повномасштабного вторгнення, підлаштовуватися до нових суворих умов.

Те, що війна завдала величезних збитків підприємцям, красномовно говорять цифри. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), у 83 відсотків компаній-членів асоціації відбулося падіння бізнесу у 2022 році. При цьому у 29 відсотків опитаних відбулося падіння до 20 відсотків, у понад половини – падіння на 21 відсоток і більше. І тільки у 6 відсотках опитаних компаній не було змін, а ще 11 відсотків змогли похвалитися зростанням доходів у такий складний рік. [14].

Зрозуміло, що до повного відновлення «нормального» економічного життя навіть на відносно мирних територіях, не кажучи вже про райони бойових дій і тимчасово захоплені ворогом громади, наразі далеко. Проте, відновлення економіки та створення нових можливостей для бізнесу залишається пріоритетним завданням.

На сьогоднішній день грамотна логістика має величезну частку в житті організації, тим більше, якщо компанія не має права без неї обійтися.

Ринок продуктових товарів, відрізняється сильною конкуренцією і умовах швидкого росту номенклатури, клієнтської бази та географії діяльності було прийнято рішення про зміну процесу логістики в компанії, а саме введення розкладу приїзду постачальника з розподільчого центру. Що стосується часу прийому товару, це повинен бути вечір, і протягом ночі товар буде виставлятися, а торговий зал буде готуватися до відкриття.

Дані зміни можна впровадити не тільки в один типовий магазин, а в усі магазини торгової мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Зміни в процесі логістики виявлять сприятливу тенденцію на скорочення логічних затрат, а саме простій машини та водія через несвоєчасну прийомку товару, внаслідок чого фінансові показники будуть зростати.

Так само в разі прийому великої поставки товару в магазині вночі, коли немає покупців, співробітники зможуть швидше та більш ефективно займатися викладкою, що знизить вірогідність неправильного зберігання продуктів, котре несе за собою псування продукції, а це втрати прибутку.

Немало важливий аспект, репутація торгової мережі. Коли магазин буде готуватися до роботи вночі, то вранці на полиця буде більша різноманітність товару, актуальні цінники, з прилавків будуть своєчасно прибиратися продукти із терміном придатності, який вже закінчився, а це означає, що якість послуг, що надаються підвищиться, поганих відгуків стане менше, а постійних та лояльних покупців більше.

Безперечно, дані зміни сприятливо будуть діяти і на працівників магазинів, котрі зможуть займатися своїми посадовими обов'язками більш якісно, велике навантаження у пік купівельної активності знизиться, через те, що не потрібно приймати товар по вечорах.

Усі зміни понесуть за собою мінімізація витрат, та підвищення господарсько-фінансової діяльності. Отже, метою пропонованого проекту є зміна процесу логістики у мережі магазинів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», завдяки введенню нічного графіку роботи магазину, а також складанню розкладу для постачальників та розподільчого центру.

Строки впровадження та реалізація проекту – листопад – середина грудня 2023 року (31 день).

Галузь: Роздрібна торгівля.

Рік: 2023.

Клієнтом проекту виступає генеральний директор торгової мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».



Потребою клієнта є мінімізація витрат в процесі логістики, підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності та збільшення прибутку.

Головними критеріями задоволеності клієнта є здійснення і завершення проекту в установлені терміни і в рамках виділених ресурсів та щомісячний контроль за ступенем задоволеності клієнта і результативністю послуг, що надаються.

До організаційних результатів можна віднести: зниження логістичних витрат; підвищення прибутку; покращення репутації компанії; залучення нових покупців; покращення умов праці для працівників.

Проектна команда: основна команда 13 осіб.

Коллективним спонсором виступає керівництво в повному складі.

Відповідальною особою є директор по проектній діяльності.

Зміст даного проекту пред'являє вимоги щодо оптимальної організаційної структури з точки зору внутрішнього організаційної побудови. Взагалі, виділяється два види таких точок, горизонтальна і вертикальна. У нашому проекті буде горизонтальна організаційна структура.

Для успішної реалізації проекту і зведення до мінімуму ризиків, які можуть виникнути в процесі його виконання необхідно визначити складів зовнішніх учасників:

Ініціатор проекту: Туракулова Л.Ю.

Замовник: Гончаров С.

Власник проекту: ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Інвестор: Інвестування проекту буде відбуватися за рахунок коштів компанії.

Постачальник: ТОВ «Агроторг»

Команда проекту: директор по проектній діяльності; менеджер проекту; супервайзер мережі магазинів в м. Київ; директор по логістиці розподільчого центру (постачальник ТОВ «Агроторг»); логіст ТОВ «Агроторг»; економіст; директор магазину; менеджер по персоналу; замісник директора магазину; працівники торгового залу (6 осіб).

План проекту є ключовою частиною набору інструментів будь-якого менеджера проєктів. Першочерговим завданням є розробка стратегії реалізації проекту. Дуже важливо на етапі планування врахувати всі можливі ризики і загрози, адже краще виключити це на початковому етапі, щоби згодом, це не вилилося у більш глобальні наслідки.

Саме тому дуже важливо для кожного проекту є складання робочого плану проекту. У табл. 3.1 приведено робочий план етапів проекту «Впровадження змін у процес логістики магазину «Ашан».

Таблиця 3.1

### Робочий план проєкту

№	Назва завдання	Тривалість	Початок	Закінчення	Керівник етапу
1	Аналіз та спостереження за діючою схемою логістики	4 дні	1.11	4.11	Директор магазину
2	Складання технічного завдання для проекту	2 дні	5.11	7.11	Керівник проекту
3	Придбання спеціальних гаджетів для відстеження перевезень	4 дні	8.11	12.11	Логіст розподільчого центру
4	Переговори з постачальником	7 днів	8.11	15.11	Супервайзер
5	Складання маршруту для постачальника	7 днів	15.11	22.11	Логіст і менеджер проекту
6	Розрахунок затрат та виведення працівників у ніч для прийомки та викладки товару	2 дні	6.11	8.11	Економіст
7	Найм працівників (навчання та виведення)	12 днів	16.11	28.11	Відділ персоналу
8	Впровадження графіку приїзду постачальника	4 дні	29.11	3.12	Супервайзер і директор розподільчого центру
9	Контроль за виконанням розкладу постачань	7 днів	4.11	11.12	Керівник проекту супервайзер

Джерело: складено автором

Для структурування, між більшістю робіт використовується зв'язок типу «Фініш-Старт». Тобто наступна робота не може початися раніше, ніж буде завершена попередня робота.

Цей тип зв'язку найбільше зручний і зрозумілий для використання в рамках даного проєкту, так як сам зв'язок є найпростішим і в разі зсуву по строкам однієї із робіт проєкт отримає зміни тільки у часових рамках, якість робіт не постраждає, а технології не прийдеться змінювати. Ці факти зводять до мінімуму більшість потенційних ризиків.

Існують завдання, які можна виконувати одночасно з іншими, наприклад, найм працівників та їх навчання.

Деякі завдання на останніх етапах є критичними. Це говорить про те, що при умові, що проєкт повинен закінчитися в термін, вони не володіють мобільністю. Саме тому для запланованого завершення, важливо стежити за критичними роботами. Вони повинні починатися і закінчуватися у межах вказаного терміну.

У випадку якщо буде відхилення за часом початку роботи, проєкт буде збільшуватися у часі.

План по ресурсах – це перелік ресурсів проєкту розподілених по плану-графіку проєкту в залежності від завдань і використовується для управління ресурсами проєкту. У ресурсний план входять тільки ті ресурси, якими може управляти керівник проєкту. У сучасній методології управління проєктами до ресурсів відносяться: персонал, що бере участь у проєкті, технології, обладнання, ліцензії, витратні матеріали, офісні та транспортні витрати тощо.

Для впровадження нової схеми логістики компанії знадобляться наступні ресурси (табл. 3.2).

Управління якістю проєкту включає в себе процеси, необхідні для забезпечення відповідності результатів проєкту.

Для того, щоб скласти перелік контрольних заходів Проєкту, виділимо три види робіт. Для цих цілей візьмемо основні роботи: Переговори з постачальниками, Аналіз логістики, Впровадження нової схеми логістики. Отриманий план занесемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

## Ресурси проєкту

Найменування	Тип ресурсу	Одиниці виміру	Кількість
Керівник проєкту	трудовий	ос.	1
Логіст	трудовий	ос.	1
Менеджер проєкту	трудовий	ос.	1
Супервайзер	трудовий	ос.	1
Спеціаліст по навчанню	трудовий	ос.	1
Фінансовий відділ	трудовий	ос.	3
Відділ персоналу	трудовий	ос.	3
Юрист	трудовий	ос.	1
Працівники у торговий зал	трудовий	ос.	6
Комп'ютер	обладнання	шт.	150
Інтернет	технології	Кбайт	-
Канцелярські товари:			
папір	розхідний	уп.	100
ручки	матеріал	уп.	150
ножиці		шт.	5
Мобільний зв'язок	витрати	аб. плата	-
Електроенергія	витрати	міс.	3
Оренда приміщення	витрати	міс.	3
Водопостачання	витрати	міс.	3
Програма	технології	шт.	1

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3

## План по якості проєкту

Об'єкт контролю	Вид контролю	Параметри контролю	Допустимі відхилення	Відповідальна особа	Результат
Переговори з постачальниками	Керівник сам контролює переговори	Перевірка схем логістики від постачальників	Немає	Керівник проєкту	Нові взаємовигідні схеми поставок
Аналіз логістики постачальників	Спостереження	Дотримання графіку приїзду постачальників	Незначні	Супервайзер	Знайдені помилки та відхилення від розкладу приїзду постачальників
Впровадження нової схеми логістики	Блок-схема	Перевірка якості робіт постачальників	Немає	Керівник проєкту	Новий розклад працює без відхилень

Джерело: складено автором

Основним документом за контролем якості не тільки під час запуску проєкту, але і в подальшій операційній діяльності, стане «Регламент прийому товару», де буде детально описаний весь процес прийому товару, послідовність

дій, норми і регламенти. Цей документ необхідний для того, щоб формалізувати даний процес з метою зниження ризиків і витрат.

Для того, щоб проєкт був реалізований якісно і в термін, окрему увагу слід приділити такому немаловажному ресурсу як персонал. Адже саме від нього залежить не тільки хід самого проєкту, але і його кінцевий результат. Для того щоб забезпечити проєкт персоналом спочатку необхідно не тільки визначитися з чисельністю, але і, так би мовити, якістю працівників. Під поняттям «якість» розуміються знання, навички, досвід і кваліфікація працівників. Для деяких проєктів принципово важливі мобільність і комунікабельність або такі критерії як стать, вік і соціальний статус, і ще безліч інших характеристик.

До ключових учасників проєкту відносяться менеджер проєкту, логіст, фінансовий відділ, супервайзер, відділ персоналу. Для того, щоб більш чітко визначити їх функціональні обов'язки в рамках даного проєкту необхідно скласти план по персоналу.

Призначимо конкретних виконавців на кожен вид роботи і визначимо спеціальні вимоги до відповідальних виконавців проєкту. Фрагмент плану приведено нижче в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### План по персоналу

Види робіт	Вимоги до виконавців	Рівень доступності	Пропозиції (навчання/заміна/пошук)
Аналіз (керівник проєкту, супервайзер)	Відповідальність, комунікабельність, досвід роботи не менше 5 років у даній сфері	низький	немає
Працевлаштування працівників	Вища освіта, знання трудового та цивільного кодексів, комунікабельність	високий	навчання
Переговори з постачальниками	Вища освіта, бажано закінчені курси по переговорах, комунікабельність, відповідальність, стресостійкість. Обов'язкова наявність власного автомобіля	низький	немає

Джерело: складено автором

Ризики проекту завжди пов'язані з невизначеністю. У ході роботи над Проектом були ідентифіковані можливі ризики в проекті, відображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### План по ризиках

№	Найменування ризику	Вид робіт або джерело ризику	Вид ризику (пов'язаний з персоналом, технічний тощо)
1	Постачальники можуть ставити свої умови, не вигідні нам	Проектний	Економічний (зміна термінів реалізації проекту, фінансові втрати)
2	Довгий найм працівників на ніч	Галузевий	Пов'язаний з персоналом (затримка термінів реалізації проекту, додаткові фінансові витрати з боку власників проекту)
3	Поставка товару вночі може викликати незадоволення серед жителів прилеглих будинків	Загальний	Соціальний і частково маркетинговий (фінансові втрати, втрата хорошої репутації серед покупців, що впливає на відносини з ним та виручку)
4	Кінцевий результат проекту не задовольнив власників проекту	Загальний	Технічний та економічний (даремно витрачений час та гроші)

Джерело: складено автором

Використовуючи шкалу оцінки впливу ризику відобразимо на шкалі оцінки величини ризику вказані ризики і визначимо їх пріоритетність. Результати подамо у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Таблиця для оцінки впливу ризиків на найбільш значимі області проекту

Об'єкт впливу Чисельна оцінка	Ризики			
	Невигідні умови постачальників	Довгий найм працівників на ніч	Незадоволеність серед жителів прилеглих будинків	Кінцевий результат проекту не задовольнив власників проекту
Вартість	високий	помірний	низький	високий
Терміни	високий	високий	низький	помірний
Утримання	низький	дуже низький	дуже низький	помірний
якість	помірний	помірний	високий	дуже високий

Джерело: складено автором

Далі потрібно вибрати стратегію для того чи іншого ризику (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Форма плану по ризиках

Найменування ризику	Джерело ризику	Симптоми ризику	Точка включення ризику	Очікувані наслідки	Стратегія	Заходи щодо мінімізації ризику
Невигідні умови постачальників	Постачальники	Переговори проходять надто довго, постійно змінюються умови	Немає можливості прийти до єдиного рішення	Збільшення терміну узгодження і подорожчання проєкту	Мінімізація	На переговори відправляти грамотного та компетентного працівника. Пошук нових постачальників
Довгий найм працівників на ніч	Відділ кадрів	Кандидати після співбесіди йдуть геть	Немає кандидатів на посаду	Час проєкту затягується	Передача	Укласти договір із чіткими строками зі службою підбору персоналу
Незадоволеність серед жителів прилеглих будинків	Покупці	Часті скарги на шум	Розбіжності	Зниження купівельної активності	Ухиляння	Діяти строго у рамках закону
Кінцевий результат проєкту не задовольнив власників проєкту	Нова схема логістики	Часті запізнення постачальників	Немає змін по часу приїзду постачальників	Погіршення якості роботи працівників магазину	Передача	Складання договору та штрафних санкцій з постачальниками

Джерело: складено автором

Оцінивши усі ризики, ми вказали стратегії роботи з ними, що в кінцевому результаті полегшить виконання проєкту, і цілі проєкту будуть досягнуті.

Для того, щоби наочно показати зміни, на рис. 3.1 позначені два показники. Перший – пік купівельної активності, другий – приїзд постачальника за новим розкладом вночі.



Рис. 3.1. Графік піка купівельної активності та приїзду постачальників

Джерело: складено автором

Як видно на рис. 3.1, після проєкту за зміною процесу логістики, а саме графіка приїзду постачальника, дві лінії ніяк не перетинаються, це вказує на те, що діяльність всіх процесів буде проходити планомірно, показники будуть поліпшуватися, ефективність підвищиться, і знизяться витрати.

На основі проведеного аналізу були розроблені рекомендації, але для їх реалізації, для початку необхідно провести оцінку економічної ефективності.

Для того щоби обґрунтувати ефективність всього проєкту, необхідно вказати основні витрати за проєктом (табл. 3.8).

Підрахувавши всі статті витрат, можна зробити висновок, що загальна сума витрат становитиме 129810 грн. Подальша вартість по операційній діяльності суттєво нижча, тому що, навіть коли магазин не працює вночі, там все одно підключено все обладнання і горить світло, тобто витрати на електроенергію



існують окрім проекту. Так само в магазині є все для прийому товару, склад, палети тощо.

Таблиця 3.8

### Основні витрати по проекту

Найменування	Вартість одиниці/місяць, грн	Кількість/період (одиниць/ місяців)	Загальна сума витрат
Витрати на придбання гаджету для відстеження вантажів	8500	6 шт.	51000
Найм працівників	6000	1 раз	12000
Розміщення однієї вакансії robota.ua	2700	1 раз	2700
У середньому на інтернет та мобільний зв'язок	3000	місяць	3000
Заробітна плата HR на період найму працівників	65000	8 днів	17328
Складання з юристом нового регламенту роботи на ніч (заробітна плата юристу)	55000	3 дні	5500
Розрахунок заробітної плати для працівників на ніч (заробітна плата бухгалтеру)	78000	2 дні	5200
Заробітна плата працівникам, які будуть працювати над проектом, у т.ч.			
заробітна плата директору по проєктній діяльності	85000	7 днів	19950
заробітна плата менеджера по проєктній діяльності	58000	7 днів	13500
заробітна плата супервайзера	95000	16 днів	50650
Затрати на офісні приналежності	25000	одноразово	25000
<b>Разом</b>			<b>205828</b>

Джерело: складено автором

Також прилади для стеження навігації вантажних машин закуповуються тільки разово, і підлягають гарантійному обслуговуванню, так що в майбутньому закупівля приладів не знадобиться.

Таким чином, загальні витрати по проекту складають 205828 тис.грн. В результаті реалізації запропонованого проекту, як очікується, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» одержить прибуток в сумі 140000 тис.грн.

Далі розраховуємо термін окупності вкладених грошових засобів:

Термін окупності =  $205828 / 140000 = 1,5$ , це означає, що проєкт повинен окупитися за 1,5 роки.

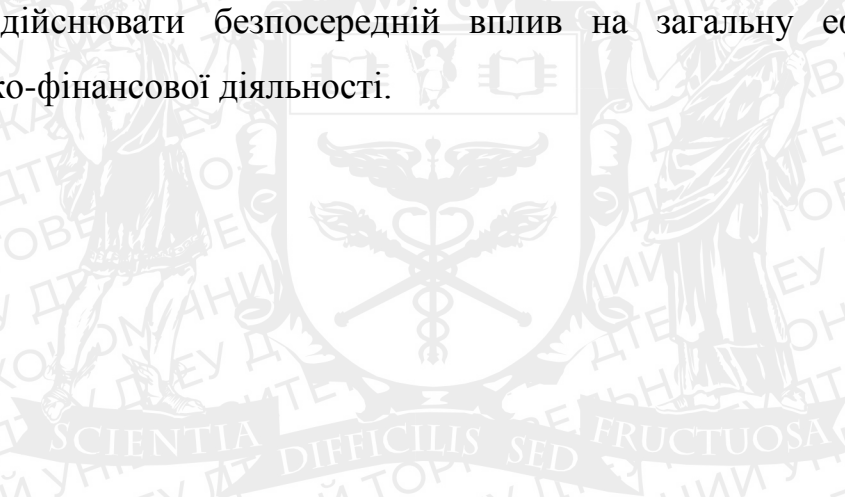
Також важливо розрахувати індекс рентабельності проєкту:

$$PI = \frac{\sum \text{Прибутку}}{\sum \text{Вкладень}} = \frac{140000}{205828} = 0,68 \quad (3.1)$$

Даний показник означає, що проєкт рентабельний, і економічно вигідний.

Рентабельність проєкту становить 68% і він має велику практичну значимість для мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Усі запропоновані зміни підвищують інвестиційну привабливість підприємства і будуть здійснювати безпосередній вплив на загальну ефективність його господарсько-фінансової діяльності.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження дозволило нам отримати основні висновки та результати.

1. Обґрунтовано, що «економічна ефективність» – це узагальнююче поняття, котре відображає результати діяльності організації, та часто використовується у значенні продуктивності, рентабельності, економічності та результативності.

Витрати виступають у різних формах, їх рівномірність здійснення визначають існування в економічній літературі двох підходів до вимірювання ефективності: витратний підхід - при розрахунку показників ефективності результат співвідноситься з поточними витратами ресурсів, що забезпечили отримання цього результату; ресурсний підхід - розраховується як співвідношення результату (прибутку) з величиною не витрачених, а застосованих ресурсів (валюта балансу) у процесі створення результату. У зв'язку з цим усі ресурси підприємства поділяються на застосовувані (ресурси) та спожиті (витрати)

Визначено, що в умовах ринкової економіки для покращення якості управлінської діяльності підприємств та зростання ефективності їх діяльності значення мають розробки у напрямі створення такої системи показників, яка б поєднувала безліч одиничних проявів ефективності у цілісне уявлення про об'єкт, а також у напрямі розробки узагальнюючого показника ефективності, що дозволяє за допомогою одного числового показника визначити рівень та динаміку ефективності у цілому.

2. Встановлено, що незважаючи на серйозні втрати, які понесли мережі там, де велися та продовжуються активні бойові дії, в тому числі на окупованих територіях, перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не зазнала змін. Це пояснюється запасом міцності національних операторів та великою кількістю торгових точок у мереж, що дозволило лідерам далеко відірватися від конкурентів.

Ритейлер, що колись дуже динамічно розвивав мережу магазинів «коло дому», тепер вимушено скорочує кількість торгових точок задля збереження ефективності роботи бізнесу. Порівняно із довоєнним періодом кількість діючих точок зменшилася майже на 11% і наразі становить 222 магазини. Проте динаміка відновлення вражає: з березня минулого року кількість діючих торгових точок збільшилася на 141,3% (з 92 до 222 магазинів).

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є одним з найбільших мережевих магазинів вітчизняного ритейлу. Організація заснована в 1961 року Жераром Мюльє і складається з понад 1400 магазинів у 12 країнах світу. Місія ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» звучить як: «Пропонувати дедалі більшій кількості покупців ширший асортимент якісних товарів за низькими цінами»

Поведений аналіз засвідчив неефективне використання ресурсного потенціалу компанії, що підтверджується недостатньою ліквідністю балансу, зниженням доходу та лояльності відвідувачів торгової мережі.

Чистий дохід від реалізації зменшився на 3321115 тис. грн. і у 2022 р. склав 10688451 тис. грн., що спричинено скороченням кількості магазинів. Собівартість також зменшилася з 10292864 тис. грн у 2020 р. до 7888949 тис. грн. у 2022 р. Зменшилася і середньорічна вартість активів з 5336524 тис. грн у 2020 р. до 4309418 тис. грн. у 2022 р. Усе це призвело до зниження чистого фінансового результату протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 році проти 2020 року відзначається зменшення обсягу чистого фінансового результату на 629351 тис. грн., що пов'язано з значним зменшенням обсягів продажів.

Чисельність персоналу підприємства складає 5828 осіб. При цьому обсяг продажів на одного працюючого за досліджуваний період скоротився із 2403 тис. грн/ос. у 2020 р. до 1980 тис. грн/ос у 2022 р.

Результати горизонтального аналізу активів балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2020-2022 рр. засвідчують абсолютне зниження показників балансу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022 р. на суму 1027105 тис. грн., а це вказує на те, що компанія послабила свій економічний потенціал.

Таке зниження відбулося за рахунок зменшення необоротних активів, величина яких, у порівнянні з 2020 р., зменшилася на 768519 тис. грн. або 26,8%.

Крім того, спостерігається зменшення оборотних активів з 2469782 тис. грн у 2020 р. до 2211195 тис. грн у 2022 р. Зменшення оборотних активів відбулося за рахунок значного падіння дебіторської заборгованості у 2022 р. на суму 173880 тис. грн. (або 39,6%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 86698 тис. грн. (69,4%), а також грошових коштів на 225633 тис. грн (або 47,2%).

Можна зробити висновки про збитковість діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2022 р. Підприємство можна вважати нерентабельним, оскільки доходи від реалізації продукції (товарів, послуг) не покривають витрати і, крім того, не забезпечують прибуток для нормального його функціонування.

3. У перебігу дослідження був розроблений проект по впровадженню розкладу приїзду постачальників з розподільчого центру, а також виведення працівників у ніч, для якісного прийому товару та викладки.

Прийом товару увечері і викладка вночі, дозволять ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зберігати умови зберігання товару, а значить знизить відсоток втрат продукції, персонал зможе вчасно приймати товар і відпускати водія та машину, що дозволить знизити тенденцію підвищення витрат, пов'язаних із простоем автомобіля. Працівники зможуть вести якісний контроль за дотриманням актуальності цінників у магазині, наповнювати полиці товаром та готувати торговий зал до роботи.

Загальні витрати по проекту складають 205828 тис.грн. В результаті реалізації запропонованого проекту, як очікується, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» одержить прибуток в сумі 140000 тис.грн. Термін окупності свідчить, що проект повинен окупитися за 1,5 роки. Рентабельність проекту становить 68% і він має велику практичну значимість для мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Усі пропонувані зміни підвищать інвестиційну привабливість підприємства і будуть здійснювати безпосередній вплив на загальну ефективність його господарсько-фінансової діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ, 2016. 384 с.
2. Ареф'єва О.В. Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №7(85). С. 71–76
3. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25475/1/Стат\\_я\\_Братчик\\_А.Д\\_2.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25475/1/Стат_я_Братчик_А.Д_2.pdf) (дата звернення 05.06. 2023)
4. Вартанов А. Соколовська З., Сокиринська І. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 1. С. 88-95
5. Герасимчук О.И., Сучасний підхід до дослідження ресурсного потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. №5. С. 72-76.
6. Говорушко Т.А., Клішман Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2018. 204 с.
7. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 344 с.
8. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
9. Жук А. RAU: Один із напрямків відновлення українського ритейлу – вихід на польський ринок. URL: <https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk-rau-polskij-rinok/> (дата звернення 05.06. 2023)
10. Жукевич С М., Кудлаєва Н В. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. *Научный вестник ДГМА*. 2019. № 1. С. 235-240.

11. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2016. 320 с.
12. Євтушевська О.В. Внутрішні чинники поведінки споживачів на ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 42-45
13. Короткевич О.В. Рентабельність господарської діяльності підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2018. №3. С. 61-69
14. Кириченко А. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення 05.10. 2023)
15. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*: Економіка. 2018. № 99-100. С.44–48
16. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк, 2018. 260с.
17. Куцик В.І., Бовсунська О.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/torg/2009\\_10/04.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/torg/2009_10/04.pdf) (дата звернення 05.06. 2023)
18. Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5867/1/МЕТОДИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ДО%20ВИЗНАЧЕННЯ%20ЕФЕКТИВНОСТІ%20ГОСПОДАРСЬКОЇ%20ДІЯЛЬНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> (дата звернення 26.05.2023)
19. Мазана Т. В., Ткаченко В. П. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 38-41
20. Ментей О.С., Шай К.Л. Методика аналізу та оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/147.pdf> (дата звернення 26.05.2023)

21. Найдено О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2017. №2 (84). С. 162-170
22. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. 2-е вид., розшир. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 504 с.
23. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.06. 2023)
25. Офіційний сайт ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: [https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our\\_commitment/auchan-ukraine](https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our_commitment/auchan-ukraine) (дата звернення 05.06. 2023)
26. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С.
27. Перерва П.Г., Кравчук А.В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 137-143
28. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». URL: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html> (дата звернення 05.06. 2023)
29. Пчелянська Г.О. Поведінка споживачів на продовольчому ринку: інституційний та маркетинговий підходи. *Економіка АПК*. 2020. № 3 С. 47
30. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. 2-е вид., розшир. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 356 с.
31. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
32. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv> (дата звернення 05.06. 2023)



33. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення, проведені компанією. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf> (дата звернення 05.06. 2023)
34. Тешева Л.В., Титаренко В.В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 31–35
35. Тітов М. В. Моделювання ефективності використання активів підприємства на основі методології розв'язання зворотних задач. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №11. С. 32-41
36. ТОП-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і тампам відкриттів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-ukrainskih-produktovih/> (дата звернення 05.06. 2023)
37. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/> (дата звернення 05.06. 2023)
38. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv> (дата звернення 05.06. 2023)
39. Удар по площах: топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju-2> (дата звернення 05.06. 2023)
40. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
41. Фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: [https://clarity-project.info/edr/35442481/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/35442481/finances?current_year=2021) (дата звернення 05.06. 2023)

42. Швиданенко Г. О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. Посібник. Київ. : КНЕУ, 2018. 344 с.
43. Craig, C. E., Harris, R. C.. Total productivity measurement at the firm level. – Sloan Management Review. 1973. Vol. 14. № 3. pp. 12–29
44. Grifell-Tatjé, E., Lovell, C. A. K.. Productivity accounting: the economics of business performance. New York: Cambridge University Press. 2015. 350 p.
45. Grossman, E. How to Measure Company Productivity: Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge, MA. 1993
46. GT Partners Ukraine. URL: <http://gtpartners.com.ua> (дата звернення 05.06. 2023)
47. Kurosawa, K. Advances in Industrial Engineering. – Productivity Measurement and Management at the Company Level: the Japanese Experience.. Amsterdam: Elsevier Science, 1991. 255 p.
48. Sink, D.S., Tuttle, T.C. Planning and Measurement in your Organisation of the Future. Norcross: Industrial Engineering and Management Press. 1989. 250 p.
49. Sumanth, D. (1994). Productivity Engineering and Management. New York: McGraw-Hill, 2000. 547 p.
50. Tangen, S. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2005. Vol. 54 (1). Pp. 34–46.

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»**  
**Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.**

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2020	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	35442481		
Територія	Оболонський р-н	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11		
Середня кількість працівників <sup>(1)</sup>	5828			
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А			
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):	за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
	за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2020 року  
 Форма №1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки	Код за ДКУД
					1801001
1	2	3	4	5	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	42,576	26,119		
первісна вартість	1001	155,278	166,506		
накопичена амортизація	1002	(112,702)	(140,387)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	73,309	75,102	6	
Основні засоби:	1010	3,358,848	2,741,701	6	
первісна вартість	1011	6,057,418	5,988,825	6	
знос	1012	(2,698,570)	(3,247,124)	6	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15	-		
інші фінансові інвестиції	1035	-	-		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16,385	23,820		
Інші необоротні активи	1090	-	-		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3,491,133</b>	<b>2,866,742</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	1,251,034	1,326,672	7	
Виробничі запаси	1101	991	1,026	7	
Незавершене виробництво	1102	-	-		
Готова продукція	1103	-	-		
Товари	1104	1,250,043	1,325,646	7	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	468,375	439,079	8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	40,549	39,011		
з бюджетом	1135	21,247	15,004		
у тому числі з податку на прибуток	1136	6,403	-		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,896	124,769	9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	837,264	477,384	10	
Готівка	1166	19,552	19,821	10	
Рахунки в банках	1167	261,525	203,395	10	
Витрати майбутніх періодів	1170	4,764	10,138		
Інші оборотні активи	1190	272,300	37,725	11	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,905,429</b>	<b>2,469,782</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6,396,562</b>	<b>5,336,524</b>		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 11-47, які є складовою частиною цієї фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»  
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року  
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,436,188	1,436,188	12
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	237	129	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2,776,603)	(3,411,383)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(1,340,178)</b>	<b>(1,975,066)</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	133,333	100,000	13
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2,174,239	2,060,320	13, 30
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільове фінансування	1525	226	236	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2,307,798</b>	<b>2,160,556</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1,377,416	853,076	13
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	681,753	677,083	13
товари, роботи, послуги	1615	2,617,742	2,956,365	14
розрахунками з бюджетом	1620	141,263	144,961	15
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	612	10,372	
розрахунками з оплати праці	1630	39,415	40,600	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18,376	21,890	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	286,469	224,058	16
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	265,896	222,629	13, 30
<b>Усього за розділом III<sup>(2)</sup></b>	<b>1695</b>	<b>5,428,942</b>	<b>5,151,034</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>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6,396,562</b>	<b>5,336,524</b>	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2020 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 7,311,590 тисяч гривень (31 грудня 2019 року: 7,736,740 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Лещенко Вікторія

Юрєвич Віктор

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 11-47, які є складовою частиною цієї фінансової звітності.

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»**  
**Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2020	12	31
	за ЄДРПОУ		35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року					
Форма №2					
(у тисячах гривень)		Код за ДКУД			1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Фінансовий результат</b>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14,009,566	14,153,158	17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10,292,684)	(10,663,004)	18
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	3,716,882	3,490,154	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	147,049	120,206	22
Адміністративні витрати	2130	(550,867)	(567,808)	20
Витрати на збут	2150	(3,212,019)	(3,385,281)	19
Інші операційні витрати	2180	(104,322)	(44,461)	23
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	-	-	
збиток	2195	(3,277)	(387,190)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	1,835	319,490	24
Інші доходи	2240	48,107	34,734	26
Фінансові витрати	2250	(634,851)	(481,563)	25
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(44,063)	(124,484)	27
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток	2290	-	-	
Збиток	2295	(632,249)	(639,013)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	28
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	2350	-	-	
Збиток	2355	(632,249)	(639,013)	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках І1-47, які є складовою частиною цієї фінансової звітності.

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року  
(продовження)

(у тисячах гривень)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(108)	(403)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(108)	(403)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(108)	(403)	
Сукупний дохід(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(632,357)	(639,416)	

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	120,217	118,280	
Витрати на оплату праці	2505	981,284	997,767	
Відрахування на соціальні заходи	2510	209,589	209,571	
Амортизація	2515	911,494	1,051,418	
Інші операційні витрати	2520	1,644,624	1,620,515	
Разом	2550	3,867,208	3,997,551	

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає прибуток в розмірі 767 тисяч гривень у 2020 році (2019 рік: збиток 476,940 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



*Луцешко Вікторія*

*Юрєв Віктор*

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 11-47, які є складовою частиною цієї фінансової звітності.

## Фінансова звітність за 2022 рік

### J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	23 072.00	12 971.00
первісна вартість	1001	176 148.00	177 922.00
накопичена амортизація	1002	153 076.00	164 951.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	223 062.00	145 913.00
Основні засоби	1010	2 362 113.00	1 912 601.00
первісна вартість	1011	5 959 130.00	5 311 310.00
знос	1012	3 597 017.00	3 398 709.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9 661.00	26 738.00
Усього за розділом I	1095	2 617 908.00	2 098 223.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 389 591.00	1 508 727.00
Виробничі запаси	1101	1 185.00	3 358.00
Товари	1104	1 388 406.00	1 505 369.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	384 399.00	265 199.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	39 693.00	55 563.00
з бюджетом	1135	11 143.00	3 965.00
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 570.00	38 071.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	383 703.00	251 751.00
Готівка	1166	15 709.00	37 026.00
Рахунки в банках	1167	68 889.00	6 037.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10 453.00	10 852.00
Інші оборотні активи	1190	383 643.00	77 067.00
Усього за розділом II	1195	2 615 195.00	2 211 195.00
Баланс	1300	5 233 103.00	4 309 418.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 086 188.00	2 547 188.00
Додатковий капітал	1410	26.00	752.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 223 551.00	-4 489 510.00
Усього за розділом I	1495	-1 137 337.00	-1 941 570.00
Довгострокові кредити банків	1510	66 667.00	33 333.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 674 354.00	1 334 085.00
Довгострокові забезпечення	1520	106 517.00	
Цільове фінансування	1525	226.00	10.00
Усього за розділом II	1595	1 741 247.00	1 473 945.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	844 953.00	912 203.00
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	622 939.00	595 317.00
товари, роботи, послуги	1615	2 598 427.00	2 312 218.00
розрахунками з бюджетом	1620	212 805.00	97 545.00
розрахунками зі страхування	1625	11 550.00	9 680.00
розрахунками з оплати праці	1630	45 964.00	35 100.00
за одержаними авансами	1635	24 463.00	20 459.00
Поточні забезпечення	1660	265 652.00	133 538.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 440.00	660 983.00
Усього за розділом III	1695	4 629 193.00	4 777 043.00
Баланс	1900	5 233 103.00	4 309 418.00



## J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## 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	10 688 451.00	14 489 581.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2080	7 888 949.00	10 472 040.00
Валовий прибуток	2090	2 799 502.00	4 017 541.00
Інші операційні доходи	2120	137 029.00	186 261.00
Адміністративні витрати	2130	502 587.00	497 764.00
Витрати на збут	2150	2 651 668.00	3 286 816.00
Інші операційні витрати	2180	149 901.00	58 647.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	360 575.00	
збиток	2195	367 625.00	
Інші фінансові доходи	2220	6 293.00	98 283.00
Інші доходи	2240	41 035.00	5 790.00
Фінансові витрати	2250	736 095.00	244 431.00
Інші витрати	2270	205 208.00	27 015.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	193 202.00	
збиток	2295	1 261 600.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	193 202.00	
збиток	2355	1 261 600.00	

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	726.00	-103.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	726.00	-103.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	726.00	-103.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 260 874.00	193 099.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	85 479.00	145 403.00
Витрати на оплату праці	2505	903 047.00	1 017 168.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	204 397.00	214 747.00
Амортизація	2515	612 897.00	612 592.00
Інші операційні витрати	2520	1 498 334.00	1 653 316.00
Разом	2550	3 304 154.00	3 643 226.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

### Методика факторного аналізу валового прибутку підприємства

Факторний аналіз формування валового прибутку підприємства проводиться на основі дослідження трьох впливу на даний показник трьох факторів: обсягу реалізації продукції, структури й асортименту реалізованої продукції та рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Вплив зміни обсягу реалізації розраховується за формулою (1):

$$\Delta ВП_{ор} = ВП_0 \left( \frac{C_1}{C_0} - 1 \right), \quad (1)$$

де  $\Delta ВП_{ор}$  – вплив зміни обсягу реалізації;

$ВП_0$  – валовий прибуток у базовому періоді;

$C_1$  – собівартість реалізованої продукції у звітному періоді;

$C_0$  – собівартість реалізованої продукції у базовому періоді.

Вплив зміни структури й асортименту реалізованої продукції розраховується за формулою (2):

$$\Delta ВП_{стр} = ВП_0 \left( \frac{ЧД_1}{ЧД_0} - \frac{C_1}{C_0} \right), \quad (2)$$

де  $\Delta ВП_{стр}$  – вплив зміни структури й асортименту продукції;

$ЧД_1$  – чистий дохід у звітному періоді;

$ЧД_0$  – чистий дохід у базисному періоді.

Вплив зміни рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції розраховується за формулою (3):

$$\Delta ВП_{рв} = ЧД_1 \left( \frac{C_0}{ЧД_0} - \frac{C_1}{ЧД_1} \right), \quad (3)$$

де  $\Delta ВП_{рв}$  – вплив зміни рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції.