

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Соколюк С.Ю.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» М. КИЇВ**

**Виконав – студент 2 курсу, групи 21м -пт
освітньої програми «Аграрне підприємництво
та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Доколін Владислав Віталійович**

**Науковий керівник – к.е.н., доцент
Коротєєв Микола Анатолійович**

Умань – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Освітня програма Аграрне підприємництво та агротрейдинг

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ ” 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Доколіну Владиславу Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» м. Київ»

керівник роботи Коротєєв Микола Анатолійович, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ ” 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи Звіти про управління та фінансово-економічна звітність ТОВ «Новус Україна» за 2020-2024 роки, аналітичні огляди, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні джерела

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ У ТОРГІВЛІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу

10 рисунків та 5 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Срок виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	19.10.2024- 30.12.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	18.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	березень 2025 червень 2025 вересень 2025 жовтень 2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	04.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу магістра
«Оцінка результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» м. Київ»
студента факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету
Доколіна Владислава Віталійовича

У сучасних умовах господарювання управління підприємством має бути зорієнтоване на забезпечення високої результативності діяльності в нестабільних умовах розвитку економіки країни. Одним із важливих елементів у процесі розробки та ухвалення управлінських рішень є всебічна та комплексна оцінка результатів діяльності. Питання прибутковості діяльності завжди буде актуальним, тому що від цього залежить фінансовий стан підприємства і подальший його розвиток.

Кваліфікаційна робота магістра містить три розділи. В роботі узагальнено дослідження провідних вітчизняних та закордонних вчених щодо теоретико-методичних основ оцінки ефективності діяльності підприємства та можливостей її підвищення. Здійснено аналіз діяльності досліджуваного підприємства та обґрунтовано напрями підвищення ефективності. Обсяг роботи становить 51 друкований аркуш. Робота містить 5 таблиць та 11 рисунків. Список використаних літературних джерел включає 58 найменувань наукових праць та електронних джерел.

Мета роботи полягає у дослідженні результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» та визначенні напрямів підвищення його ефективності в сучасних умовах функціонування на ринку роздрібної торгівлі.

В першому розділі розкрито теоретичні основи оцінки економічної ефективності діяльності підприємств та їх особливості у торгівлі.

В другому розділі (практичному) досліджено діяльність об'єкта дослідження - ТОВ «Новус Україна» м. Київ, визначено фінансово-економічні показники ТОВ «Новус Україна», встановлено ключові тенденції його розвитку та чинники, що впливають на результативність діяльності.

Третій розділ містить рекомендації щодо можливостей підвищення

результативності та ефективності діяльності ТОВ «Новус Україна» з метою покращення результатів діяльності та конкурентоспроможності підприємства в сегменті продуктового ритейлу.

Анотація

В кваліфікаційній роботі магістра досліджено комплекс теоретичних та практичних підходів щодо оцінки діяльності підприємства та визначення можливостей її покращення.

В роботі розглянуто теоретичні основи оцінки економічної ефективності діяльності підприємств та їх особливості у торгівлі. Проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ «Новус Україна», визначено ключові тенденції його розвитку та чинники, що впливають на результативність діяльності. На основі аналізу сформовано напрями підвищення ефективності підприємства, зокрема оптимізацію витрат, удосконалення логістики, цифровізацію управлінських процесів та розвиток форматів роздрібної торгівлі.

Ключові слова: результати діяльності, прибуток, ефективність, рентабельність, торгівля, напрями розвитку.

The summary

The master's qualification work explores a set of theoretical and practical approaches to assessing the performance of an enterprise and identifying opportunities for its improvement. The work examines the theoretical foundations of assessing the economic efficiency of enterprises and their features in trade. The financial and economic indicators of Novus Ukraine LLC are analyzed, key trends in its development and factors affecting the effectiveness of its activities are identified. Based on the analysis, directions for increasing the efficiency of the enterprise are formed, in particular, cost optimization, logistics improvement, digitalization of management processes and the development of retail formats.

Keywords: performance results, profit, efficiency, profitability, trade, development directions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ У ТОРГІВЛІ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Новус Україна»	16
2.2. Оцінка результатів діяльності ТОВ «Новус Україна»	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	31
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Функціонування торговельних підприємств в умовах турбулентності ринкового середовища, зростаючої конкуренції та зміни купівельної поведінки споживачів зумовлює необхідність постійної оцінки результатів їх діяльності. Ефективність функціонування підприємства є ключовим чинником його виживання та розвитку у довгостроковій перспективі. Саме тому проблема глибокого аналізу результативності діяльності компаній роздрібної торгівлі набуває особливої актуальності.

ТОВ «Новус Україна» є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, активно впроваджує сучасні технології, розширює мережу та вдосконалює сервіс. Водночас підприємство функціонує в умовах зовнішніх обмежень, економічних коливань та зміни конкурентного середовища. Це зумовлює необхідність оцінки фінансової та операційної стійкості компанії, аналізу факторів, що впливають на її результати діяльності, та розроблення напрямів підвищення ефективності.

Метою виконання магістерської роботи є комплексна оцінка результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» та визначенні напрямів підвищення його ефективності в сучасних умовах функціонування на ринку роздрібної торгівлі.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи та методичні підходи до оцінки результатів діяльності підприємства;
- встановити особливості формування та визначення результатів діяльності торговельного підприємства;
- оцінити організаційно-економічну характеристику компанії і її розвиток;
- провести аналіз фінансових та операційних показників діяльності ТОВ «Новус Україна»;
- визначити чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення результативності його діяльності.

Об'єктом дослідження є діяльності ТОВ «Новус Україна», як суб'єкта

роздрібної торгівлі на вітчизняному ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні підходи до оцінки результатів діяльності підприємства, а також напрями підвищення ефективності функціонування ТОВ «Новус Україна» м. Київ.

У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили системність та обґрунтованість дослідження. Використовувалися методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень, економіко-статистичні та порівняльні методи для дослідження динаміки та структури показників діяльності підприємства. Для оцінювання фінансових результатів та прибутковості ТОВ «Новус Україна» застосовано методи фінансового аналізу, а для візуалізації даних – графічний метод. Узагальнення отриманих результатів здійснено за допомогою логічного та експертного аналізу.

Інформаційну базу роботи становить фінансова та статистична звітність ТОВ «Новус Україна», офіційні матеріали підприємства, нормативно-правова база, наукові публікації, аналітичні звіти та відкриті інтернет-джерела, що містять інформацію про розвиток ринку роздрібної торгівлі та діяльність компанії. Використання різних джерел забезпечило достовірність, повноту та об'єктивність проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСОБЛИВОСТІ

ІХ ФОРМУВАННЯ У ТОРГІВЛІ

Оцінка результатів діяльності підприємства є ключовим елементом управління, оскільки вона забезпечує можливість комплексного визначення ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності та ринкових позицій компанії. Результат діяльності підприємства – це кінцевий ефект реалізації управлінських рішень та економічного потенціалу, який відображає рівень його розвитку та здатність до відтворення ресурсів у майбутньому.

Ринкове середовище зумовлює необхідність раціонального та ефективного ведення бізнесу, оскільки саме здатність підприємства забезпечувати результативність виробничо-господарських процесів визначає його конкурентні позиції, стабільність розвитку та можливість розширення бізнесу. Іншими словами, у сучасній економічній системі ефективне функціонування підприємства виступає центральною умовою його життєздатності.

Традиційно оцінювання результатів діяльності здійснюється на основі аналізу фінансових показників, серед яких основне місце займають прибутковість, ліквідність, платоспроможність та рівень рентабельності. Результати діяльності формуються як цілісна система взаємопов'язаних економічних показників, що відображають рівень ефективності використання ресурсів та досягнення підприємством цілей розвитку у динамічному ринковому середовищі. Застосування комплексного підходу є необхідним для виявлення взаємозв'язків між результатами функціонування підприємства, оскільки лише всебічна оцінка дає можливість сформувати реалістичне уявлення про його економічний потенціал [48].

Розуміння результатів діяльності підприємства базується на усвідомленні сутності комплексної оцінки, її значення для управління прибутком та формування управлінських рішень. Комплексна оцінка передбачає дослідження абсолютних і відносних показників результативності – прибутку, прибутковості та рентабельності, що дозволяє визначити реальний фінансовий стан

підприємства, його тенденції розвитку та позицію в галузі. З огляду на це комплексний аналіз результатів діяльності можна визначити як характеристику функціонування підприємства, сформовану на основі дослідження основних економічних показників, що відображають ефективність використання ресурсів та потенціалу зростання [50].

Комплексне оцінювання результатів діяльності підприємства охоплює аналіз структури, рівня та динаміки як абсолютних, так і відносних показників. Найчастіше для узагальнення результатів застосовують відносні показники ефективності й рентабельності, які дають змогу співставити величину отриманого фінансового ефекту з витратами ресурсів та оцінити ефективність їх використання [32]. Таким чином, оцінка результатів діяльності підприємства не може розглядатися ізольовано від поняття економічної ефективності, оскільки результат діяльності є проявом ефекту, а ефективність – здатністю досягти цього результату за мінімально можливих витрат.

У науковій літературі поняття «ефект» часто ототожнюється з результатом діяльності підприємства. Так, Т.Ф. Косянчук інтерпретує ефект як результат здійснених дій або управлінських рішень [27]. Інші дослідники розширюють його трактування, підкреслюючи, що економічний ефект пов'язаний з наслідками реалізації інноваційної, інвестиційної, соціальної та екологічної діяльності [41]. У цьому контексті ефект є основою для визначення економічної ефективності, оскільки відображає отриманий результат, тоді як ефективність оцінює співвідношення цього результату до витрачених ресурсів.

Концепція економічної ефективності посідає фундаментальне місце в економічній науці, оскільки характеризує здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей із раціональним використанням ресурсів [22]. Термін «ефективність» походить від латинського «effectus» – дія, здійснення. Під економічним ефектом розуміють підсумок виробництва, що проявляється у вигляді доходу, вартості продукції, приросту прибутку, зниження витрат або підвищення продуктивності [55]. Але абсолютна величина ефекту не дозволяє однозначно оцінити успішність підприємства, оскільки вона не враховує

різницю у ресурсах, що було використано для його досягнення. Відтак економічний результат діяльності має оцінюватися через призму ефективності використання ресурсів.

Економічна ефективність передбачає збільшення результату за рахунок зменшення витрат або максимізації обсягу виробництва за незмінного рівня ресурсів, що у кінцевому підсумку проявляється у підвищенні продуктивності праці [5]. Поступовий розвиток поняття ефективності в економіці привів до його багатовимірного трактування, оскільки сучасні умови вимагають врахування не лише зниження собівартості, а й здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [9].

Категорії «результативність» і «ефективність» мають певні відмінності. Машошина Т. В. пропонує розглядати ефективність як «здійснення дій правильним способом», тоді як результативність – як «здійснення правильних дій» [32]. Це означає, що результат діяльності підприємства є наслідком реалізації визначених цілей, а ефективність показує, наскільки раціонально були використані ресурси для досягнення цих результатів.

Економічна енциклопедія [16] надає таке трактування економічної ефективності – «результативність економічного господарювання економічних концепцій і заходів, що відзначаються відношенням одержаного економічного ефекту, підсумку до затрат факторів, ресурсів, які спричинили одержання даного підсумку; досягнення максимального масштабу виробництва із мобілізацією наявного ресурсного забезпечення або одержання встановленого випуску за мінімально можливих затрат».

Однак, на нашу думку, трактування економічної ефективності зводиться до одержання максимально можливого підсумку за мінімально ймовірних витрат.

Безперечно можна сказати, що «ефективність діяльності» є одним з найважливіших нормативних критеріїв роботи будь-якого підприємства, адже аналізуючи її можна зробити висновки чи виробництво приносить якісь результати, і що потрібно покращити щоб досягати поставленої мети.

Тобто під поняттям «ефективність» розуміють результати підприємницької діяльності, ступінь досягнення поставленої мети та цілей, оцінку результатів використання ресурсів, відношення отриманих результатів до витрачених на це ресурсів. «Результативність» - перетворена форма «ефективності». У тому випадку, коли необхідно оцінити ступінь досягнення результату, ефективність приймає форму «результативності», тоді ж, коли мова йде про мінімізацію використовуваних ресурсів, можна говорити про «економічність».

Враховуючи все вищесказане ми пропонуємо під ефективністю розуміти здатність системи (процесу) функціонувати на умовах забезпечення мінімально можливих витрат або максимально можливого результату в досліджуваному часовому періоді. Таким чином, наявність різних концепцій щодо сутності ефективності зумовлена різними теоретичними позиціями з приводу її аналізу, виділенням якогось одного аспекту із вирішення загальної проблеми [17].

Проблема визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності і формуванням системи показників. Визначення загальної ефективності діяльності підприємства вимагає врахування багатьох чинників.

Проведене дослідження наукових джерел показало, що в економічній літературі не існує єдиного універсального підходу до оцінювання результатів діяльності підприємства. Переважна частина фахівців пропонує здійснювати аналіз окремих показників, які відображають фінансову результативність функціонування підприємства. На підставі цих показників формується загальний висновок щодо рівня ефективності його роботи. При цьому конкретні індикатори для аналізу визначаються залежно від поставленої мети, особливостей діяльності підприємства, умов ринку та рівня конкуренції. У таблиці 1.1 зведено основні наукові підходи до оцінювання результатів функціонування підприємства.

Таблиця 1.1

Основні підходи до аналізу результатів діяльності підприємства

№ з/п	Автор/джерело	Підходи до аналізу
1.	<u>Івахненко В.М.</u> [19]	1. Аналіз відносних показників, що характеризують прибутковість підприємства. 2. Визначення впливу окремих факторів на результативний показник. 3. Виявленні загальної тенденції динаміки показників для прогнозування майбутніх результатів. 4. Порівняння фактичної позиції звітності з плановим періодом.
2.	<u>Ніколаєнко В. П.</u> [35]	1. Коефіцієнтний аналіз за всіма видами прибутку. 2. Аналіз витрат та доходів підприємства. 3. Аналіз рентабельності. 4. Оцінка фінансового стану підприємства.
3.	<u>Савицька О. М.,</u> <u>Салабай В. О.</u> [43]	1. Оцінювання динаміки абсолютних показників фінансових результатів (прибутку і рентабельності). 2. Визначення спрямованості і розміру впливу окремих чинників на суму прибутку та рівень рентабельності. 3. Виявлення й оцінювання можливих резервів зростання прибутку і рентабельності. 4. Аналіз порогу прибутку.
4.	<u>Фальченко О.О.,</u> <u>Артеменко О.І.</u> [52]	1. Порівняння фінансових показників звітної і минулого періоду. 2. Оцінка динаміки, обсягів, якості та структури фінансових результатів. 3. Встановлення ефективності здійснення господарської діяльності. 4. Дослідження структури та динаміки прибутку підприємства.

Таким чином, оцінка результатів є формою відображення ефекту, тоді як економічна ефективність виступає інтегральним показником цього результату, який дозволяє здійснити не лише вимірювання фінансових підсумків, а й визначити здатність підприємства досягати конкурентних переваг.

Система показників економічної результативності діяльності торговельного підприємства охоплює дохідність, оборотність активів, рентабельність продажів, ефективність витрат та оптимальність використання товарних запасів. Важливим індикатором є динаміка доходів та прибутку, що відображає стійкість підприємства на ринку та його здатність генерувати фінансові ресурси для розвитку. Водночас оцінювання ефективності неможливе без аналізу витрат, оскільки їх структура визначає можливості підприємства у ціноутворенні та забезпеченні конкурентних переваг. Важливою характеристикою діяльності є рівень операційного та фінансового ризику, який безпосередньо впливає на стійкість підприємства.

Формування виручки, прибутку та визначення рентабельності у

торговельній діяльності має низку характерних особливостей, що зумовлені специфікою комерційної діяльності, організацією збутових операцій та залежністю від кон'юнктурних умов ринку. Торговельне підприємство не створює нової вартості в класичному виробничому розумінні, його економічна роль полягає в організації процесу обміну та забезпеченні руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Саме тому ключовими параметрами оцінки результативності стають обсяг реалізації, торговельна націнка, структура асортименту та здатність підприємства забезпечити оптимальне співвідношення доходів і витрат.

Оскільки у сфері торгівлі не створюється нова споживча вартість, виручка від реалізації продукції виступає оплатою за надані торгово-посередницькі послуги (просування товарів до покупців та їх продаж), і є складовою частиною доходу торговельного підприємства. Дохід (виручка) від реалізації товарів є основною складовою доходів торговельного підприємства. Специфіка формування виручки у торговельній сфері полягає у встановленні торговельної націнки. На рисунку 1.1 наведено ключові джерела формування комерційного доходу від продажу товарів у торговельних підприємствах [15].

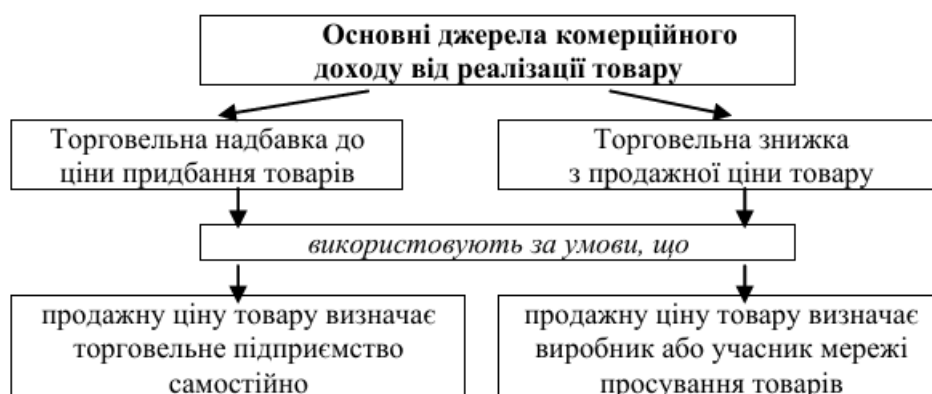


Рис. 1.1. Основні джерела комерційного доходу від реалізації товару

Порядок визначення комерційного доходу від реалізації товару представлено на рисунку 1.2.

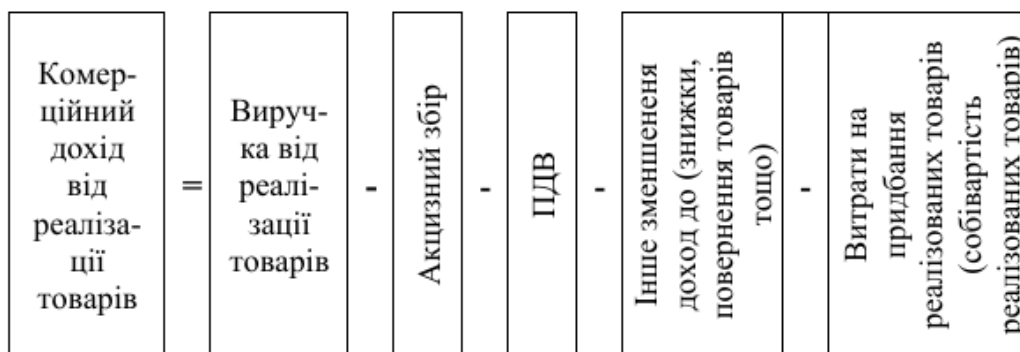


Рис. 1.2. Визначення комерційного доходу від реалізації товару[11]

Прибуток у торгівлі є різницею між виручкою від реалізації та витратами на придбання товарів і забезпечення процесу їх обігу. У порівнянні з виробничими підприємствами прибуток торговельної компанії має іншу економічну природу і формується за рахунок використання механізму торговельної націнки. Його формування визначається такими особливостями:

- прибуток безпосередньо залежить від рівня торговельної націнки та ефективності цінової політики;
- значна частка витрат пов'язана з організацією логістики, складських послуг, оренди та маркетингового забезпечення;
- швидкість обороту товарів істотно впливає на динаміку прибутку, оскільки низька оборотність зменшує можливості отримання доходу.

Особливості формування виручки, прибутку та рентабельності торговельного підприємства зумовлені специфікою функціонування сфери обігу. На відміну від виробництва, результативність діяльності визначається не створенням нової вартості, а ефективністю організації товарного обігу, використанням торговельної націнки, структурою асортименту, рівнем витрат і швидкістю обороту товарів. Саме сукупність цих чинників забезпечує формування фінансових результатів, які стають ключовими орієнтирами для оцінки ефективності та конкурентних позицій торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС

УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Новус Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВУС Україна» розпочало свою діяльність на українському ринку 19 червня 2008 року. Основний вид діяльності компанії пов'язаний із роздрібною торгівлею продовольчими товарами, напоями, товарами повсякденного споживання та супутніми сервісами, що реалізуються через мережу супермаркетів під брендом «Novus». Єдиним засновником та власником 100 % статутного капіталу компанії є литовська холдингова структура ЗАТ «Консул Трейд Гаус» [36].

Аналізуючи корпоративну звітність, можна зробити висновок, що мережа об'єднує 114 супермаркетів і мінімаркетів, розташованих у Києві та Київській області, а також у Рівному, Черкасах, Тернополі й Миколаєві. Компанія також має п'ять дочірніх підприємств, до складу яких входять: ПП «Європаркінг» (експлуатація будівель та споруд), ТОВ НСЖ «Ренова» (управління об'єктами нерухомості), ТОВ «Глобус Центр», ТОВ «Будтехнострой» та ТОВ «Вейкомерц» – власники окремих активів і торговельних площ [44].

Організаційна структура підприємства відзначається високим ступенем ієрархічної впорядкованості та функціональної спеціалізації. На чолі компанії знаходиться вищий орган управління, який здійснює функції стратегічного керівництва, контролює фінансово-економічні показники та визначає ключові напрями розвитку бізнесу. Наступними рівнями виступають функціональні підрозділи, серед яких маркетинговий, логістичний, фінансовий, кадровий, операційний та комерційний блоки. Вони відповідають за організацію конкретних сфер діяльності підприємства та забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних завдань. Вертикальна система підпорядкування сприяє чіткому розподілу управлінських функцій, підвищує ефективність виконання завдань, оптимізує комунікації та забезпечує оперативність управлінських рішень.

За формою власності ТОВ «Новус Україна» є приватним підприємством, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Така організаційно-правова форма надає можливість гнучкого управління капіталом та ризиками, забезпечує високий ступінь адаптивності до ринкових змін, а також сприяє ефективному залученню інвестицій. Компанія оперує значним статутним капіталом, що формує можливості для масштабування бізнес-процесів, розширення торговельної мережі та модернізації матеріально-технічної бази. Важливим компонентом економічної стійкості виступає широкий доступ до фінансових ресурсів, використання сучасних методів фінансового планування, бюджетування та контролю.

ТОВ «Новус-Україна» офіційно засноване у 2008 році. Перше відкриття супермаркета відбулося у той же рік, що ознаменувало прихід міжнародної торговельної мережі на український ринок.

На початковому етапі розвитку підприємство обрало стратегію поступового розширення торговельної мережі, орієнтуючись на відкриття магазинів у великих містах з високим економічним потенціалом та платоспроможним попитом. У цей період активно формувалася інфраструктура, відпрацьовувалися логістичні процеси, здійснювався підбір персоналу та розбудова партнерських відносин із постачальниками. Паралельно компанія розробила унікальні стандарти якості обслуговування, що включали розширені торговельні площі, сучасне обладнання, великий вибір продукції та акцент на товарах власних торгових марок.

Наступний етап розвитку підприємства був пов'язаний з інтенсивним розширенням мережі та зростанням інвестицій у торговельну інфраструктуру. Компанія почала відкривати супермаркети у різних регіонах України, удосконалювати логістичні центри, впроваджувати системи складського зберігання та товарного обліку. Важливе місце у стратегії розвитку зайняла цифровізація бізнес-процесів. У цей період підприємство почало активно використовувати автоматизовані системи управління, що дозволило значно

підвищити ефективність роботи, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність поставок.

Серед ключових етапів становлення компанії можна виокремити такі події [36]:

- у 2013 році підприємство отримало фінансування від ЄБРР у розмірі 50 млн дол. США, що було спрямовано на відкриття нових торговельних точок, і на той момент мережа налічувала вже 27 магазинів;

- у 2020 році ЄБРР виділив компанії 100 млн дол. США на будівництво першого в Україні «зеленого» розподільчого центру, а також на придбання та ребрендинг мережі супермаркетів «Billa»;

- у 2022 році через військову агресію проти України частина магазинів та центральний офіс були зруйновані, що спричинило збитки близько 500 млн грн, у відповідь на що компанія розширила онлайн-канали продажу та запровадила оперативну систему доставки товарів.

Незважаючи на конкурентний тиск з боку інших великих гравців, зокрема ТОВ «АТБ-маркет» та Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора» і ТОВ «Траш»), «Новус Україна» утримує значну частку ринку та продовжує розширювати присутність у різних регіонах країни [51].

Сукупна торгова площа супермаркетів бренду становить близько 70 тис. кв. м, а загальна площа торговельної інфраструктури перевищує 170 тис. кв. м [36]. На сьогодні «Новус» є однією з потужних національних мереж та посідає провідні позиції на ринку сучасної роздрібної торгівлі. У 2020 році компанія була відзначена в рейтингу журналу «Forbes» і посіла 58-му позицію серед «100 найбільших приватних компаній України» [44].

Основна діяльність компанії орієнтована на продаж продовольчих і непродовольчих товарів у форматі супермаркету. В асортиментній політиці підприємства виокремлюються такі групи товарів [36]: продукти харчування широкого попиту, побутова техніка, дрібна техніка та електроніка, товари для дому. Окрім товарного асортименту, компанія надає клієнтам низку сервісів:

доставку замовлень, додаткові онлайн-послуги, програми лояльності, акційні пропозиції та бонусні програми.

Отже, ТОВ «Новус Україна» є багатофункціональною роздрібною торговельною мережею, що пропонує широкий спектр товарів і послуг, орієнтованих на задоволення потреб кінцевого споживача, і належить до найбільш динамічних операторів сучасної торгівлі.

Організаційну структуру підприємства можна охарактеризувати як багаторівневу та функціонально-ієрархічну. На найвищому рівні управління перебуває генеральний директор і керівництво, що здійснює стратегічне планування та контролює діяльність усіх підрозділів. Подальша структура охоплює ключові функціональні відділи: маркетинг, закупівлі, логістику, фінанси, персонал тощо. Регіональні офіси відповідають за управління діяльністю супермаркетів на місцях, реалізуючи оперативні завдання. Кожен магазин є самостійною ланкою організаційної структури, має власне управління, персонал і відповідає за виконання встановлених стандартів сервісу.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Новус Україна» забезпечує чітку функціональну взаємодію між підрозділами та сприяє ефективному виконанню стратегічних і операційних завдань. Її побудова відповідає потребам великої ритейл-мережі, що працює в умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища, і забезпечує стабільний розвиток компанії на ринку.

Повномасштабне вторгнення росії, розпочате 24 лютого 2022 року, суттєво змінило умови функціонування української економіки та бізнесу. Частина територій України на початку війни була окупована, а бойові дії станом на кінець 2024 року тривають у Донецькій, Луганській, Херсонській, Запорізькій областях та Криму. Постійна мобілізація та міграція населення формують дефіцит робочої сили, що напряду впливає на операційну діяльність компаній роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Новус Україна».

У 2024 році росія продовжувала наносити удари по критичній та

цивільній інфраструктурі, включаючи енергетичну систему, що викликало перебої з електропостачанням і ускладнювало роботу торговельних мереж. Додаткові логістичні труднощі спричинили блокування пунктів пропуску на кордоні з Польщею та перебої в постачанні окремих товарів.

Попри складні умови, українська економіка продовжує відновлюватися завдяки міжнародній підтримці та адаптивності бізнесу. Проте, високий рівень ризиків і дефіцит енергоресурсів залишаються основними чинниками, що впливають на стабільність функціонування торговельних підприємств, включаючи ТОВ «Новус Україна». Компанія змушена постійно адаптувати логістику, графіки роботи та підходи до управління персоналом, щоб забезпечувати безперервність діяльності в умовах воєнного стану.

Незважаючи на складнощі, мережа NOVUS продовжує розширюватись (рис. 2.1). Станом на кінець 2024 року в мережі налічувалося 92 супермаркети формату NOVUS та 22 мінімаркети формату «Mi Market».

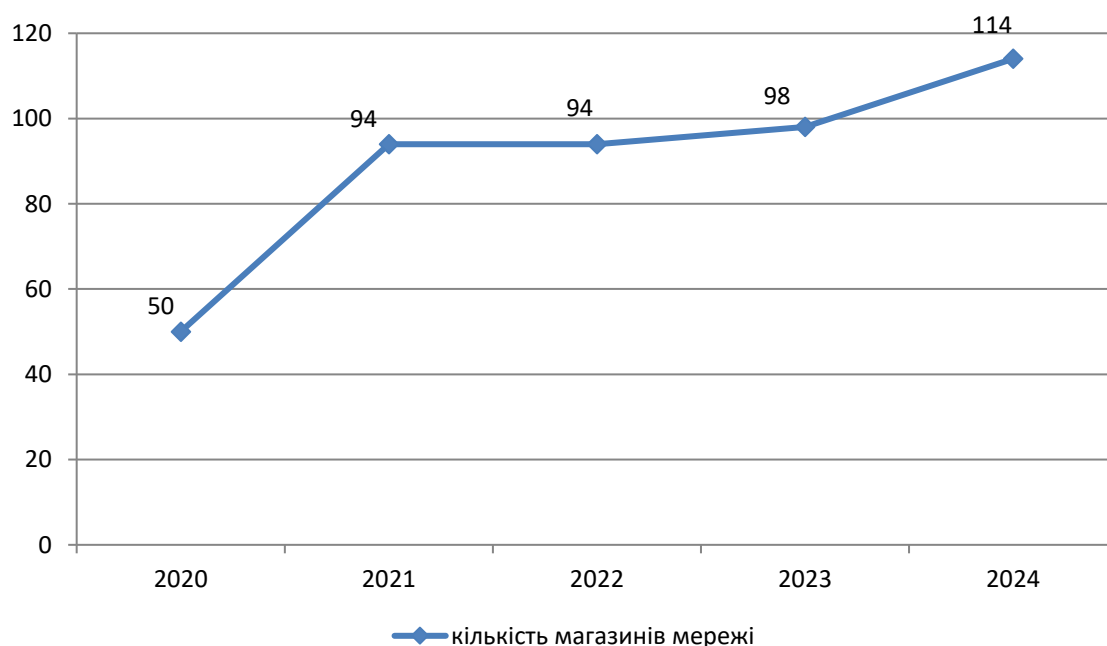


Рис. 2.1. Динаміка збільшення магазинів мережі NOVUS

Значне розширення мережі магазинів відбулося у 2021 році, як наслідок придбання компанією української мережі Billa, що включала 35 супермаркетів, розташованих у Києві та області (переважно). Магазины Billa продовжили

роботу під брендом NOVUS.

У 2023 році ТОВ «Новус Україна» відкриває 2 мінімаркети Mi Market. У 2024 році кількість мінімаркетів суттєво зросла – до 22 магазинів, що демонструє зміну стратегії компанії - від концентрації на великих супермаркетах до формату «магазин біля дому», який легше масштабувати.

Зазначимо, що компанія планує відкривати щорічно по 60–70 нових мінімаркетів Mi Market - це вказує на агресивну стратегію розширення у форматі «біля дому», який легше масштабувати, ніж великі супермаркети[36].

Здійснення торговельної діяльності вимагає сукупних затрат живої й уречевленої праці. У процесі комерційної діяльності торговельного підприємства вирішальна роль належить живій праці. Загалом чисельність працівників в підприємстві щороку збільшується, проте основний момент збільшення працівників припав на 2021 рік, як наслідок значного розширення мережі за рахунок придбання маркетів Billa [36] (рис. 2.2).

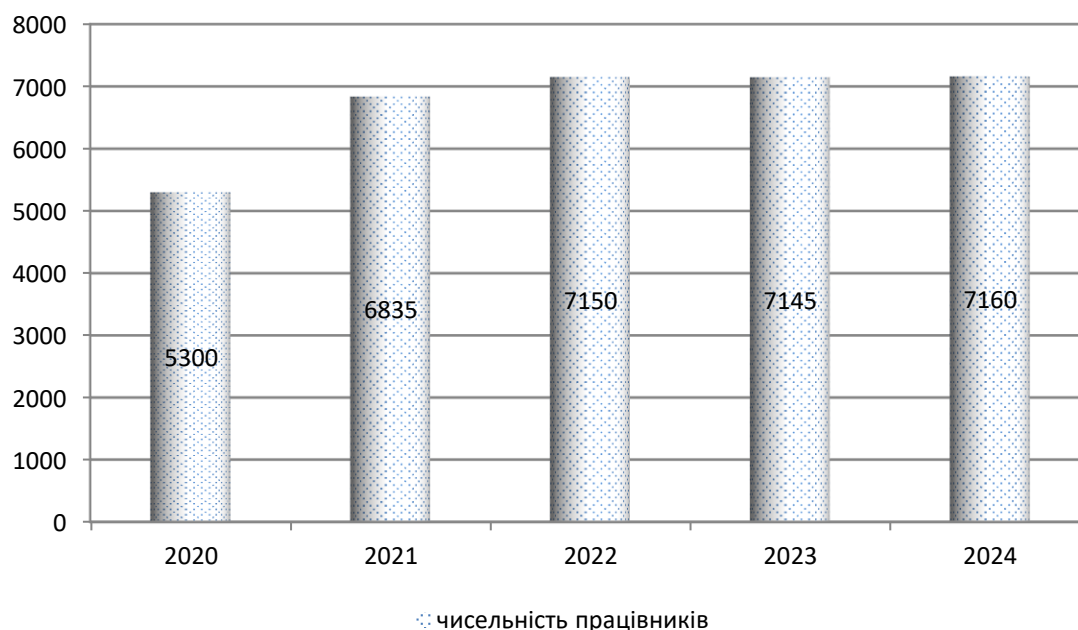


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Новус Україна»

Впродовж досліджуваного періоду середньорічна чисельність працівників збільшилась до 7160 осіб у 2024 році порівняно із 5300 осіб у 2020 році. Проте, починаючи з 2022 року компанія відчуває проблеми з персоналом.

Постійна мобілізація та міграція населення формують дефіцит робочої сили, що напряду впливає на операційну діяльність компаній роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Новус Україна».

Забезпеченість підприємства оборотними і необоротними активами та ефективність їх використання є важливими факторами від яких залежать результати діяльності підприємства. Розглянемо наявність та структуру активів ТОВ «Новус Україна» за 2020-2024 роки в таблиці 2.1.

Основною частиною необоротних активів є основні засоби, навколо якої формуються обігові засоби і робоча сила. Економічне значення основних засобів полягає в тому, що вони є мірилом і основою розвитку продуктивних сил, забезпечуючи відповідний рівень і темпи збільшення виробництва продукції та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.1

Наявність і структура активів ТОВ «Новус Україна»

Фонди	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи	6770414	70,3	9019520	76,4	8409262	75,8	7109226	68,5	7285927	59,6
- з них основні засоби (залишкова вартість)	5878009	61,1	8154983	69,0	7056200	63,6	5772360	55,6	6307945	51,6
Поточні запаси	925817	9,7	1410621	11,9	1369759	12,3	1747941	16,8	2225949	18,2
Фонди обігу	1928864	20,0	1382625	11,7	1318236	11,9	1522662	14,7	2705650	22,1
Всього оборотних активів	2854681	29,7	2793246	23,6	2687995	24,2	3270603	31,5	4931599	40,4
Всього активів	9625095	100	11812766	100	11097257	100	10379829	100	12217526	100

За даними таблиці 2.1. вартість основних засобів ТОВ «Новус Україна» за досліджуваний період значно зросла у 2021 році за рахунок придбання активів, а починаючи з 2022 року відбувається зменшення вартості основних засобів.

В березні 2022 року компанія понесла значні збитки під час бойових дій в Київському регіоні. Внаслідок обстрілів суттєвих пошкоджень зазнали два

супермаркети групи в Бучі (один з них було майже повністю зруйновано та відновлено лише в грудні), а також магазин в київському ТРЦ Retroville, в який влучила російська ракета. За оцінками компанії сума прямих збитків Novus від російської агресії склала близько 500 млн грн [40].

Оцінка основних засобів здійснюється з достатньою регулярністю для забезпечення того, щоб справедлива вартість переоціненого активу суттєво не відрізнялася від його балансової вартості. Амортизація основних засобів нараховується за лінійним методом на основі їх первісної вартості та наступних очікуваних строків корисного використання до ліквідаційної вартості:

- Будівлі 3 - 20 років;
- Пристосування та приладдя 3 - 10 років;
- Покращення орендованих будівель та споруд 3 - 15 років.

Порівняно із зменшенням вартості основних засобів відмічаємо значне збільшення вартості оборотних активів, особливо у 2024 році. Причому у вартості оборотних активів відмічаємо збільшення як вартості поточних запасів, так фондів обігу. Збільшення вартості фондів обігу відбулося за рахунок збільшення дебіторської заборгованості, що є негативним явищем, проте враховуючи економічну ситуацію в країні закономірним.

В результаті зміни вартості активів в підприємстві, відбулися зміни у їх структурі. На кінець 2024 року частка необоротних активів зменшилась до 59,6% із 70,3% у 2020 році (76,4% у 2021 році). Частка оборотних активів, відповідно збільшилась, і на кінець 2024 року становила 40,4% порівняно із 29,7% у 2020 році (23,6% у 2021 році). Ріст оборотних активів відбувся першочергово за рахунок збільшення, майже вдвічі, поточних запасів.

Попри складну економічну ситуацію в країні, компанія продовжує розвиватись. У 2024 році ТОВ «Новус Україна» запустили новий розподільчий логістичний центр у Києві, побудований за принципами екологічного стандарту BREEAM - це свідчить про стратегічний підхід до логістики, екологічності та масштабованості.

У 2025 році компанія інвестувала близько 385 млн грн в забезпечення енергонезалежності своїх торговельних точок, зокрема генератори та системи резервного живлення. Це важливо особливо в умовах нестабільності енергопостачання, і такі заходи підвищують надійність та безперервність надання послуг покупцям.

Отже, за майже два десятиліття діяльності (від 2008 до 2025 р.), ТОВ «Новус-Україна» перетворилося з одного супермаркета на великий ритейл-груп з понад 100 об'єктами, значною інвестиційною активністю, стабільним зростанням виручки. Швидке відкриття як супермаркетів, так і мінімаркетів, розвиток логістичної інфраструктури, інвестування в енергоефективність та облігаційні інструменти - усе це свідчить про системну стратегію росту та адаптацію до викликів ринку.

2.2. Оцінка результатів діяльності ТОВ «Новус Україна»

У сучасних умовах кожне підприємство перебуває у центрі уваги широкого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в ефективності його функціонування та фінансових результатах. Щоб формувати обґрунтовані плани розвитку в умовах нестабільної економічної ситуації в країні, управлінському персоналу необхідно володіти інструментами оцінювання результативності діяльності підприємства, а також розуміти тенденції та перспективи розвитку галузі, у якій воно працює.

У процесі функціонування підприємства відбувається постійний рух фінансових ресурсів, що проявляється в здійсненні витрат та отриманні доходів, подальшому їх розподілі та використанні. У цьому контексті визначаються джерела надходження коштів, напрями та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, здійснюються розрахунки з постачальниками матеріальних ресурсів, споживачами продукції, державними органами та працівниками підприємства. Сукупність таких фінансових потоків і взаєморозрахунків формує основу фінансово-економічної діяльності

підприємства, головним завданням якої є забезпечення його належного та безперебійного фінансування.

Розглянемо комплексну характеристику економічних показників діяльності ТОВ «Новус Україна» в таблиці 2.2. Наведені дані дозволяють проаналізувати динаміку формування прибутку, а також оцінити тенденції зміни показників прибутковості підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Новус Україна»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від роздрібної торгівлі, тис. грн	10823336	14622533	13991451	20618847	24978677
Собівартість реалізації роздрібної торгівлі, тис. грн	8929543	12068088	11470011	17107760	20520445
Торгова маржа, тис. грн	1893793	2554445	2521440	3515087	4458232
Витрати за програмою лояльності, тис. грн	24121	55783	84266	126783	174504
Торгові знижки та заохочення, отримані від постачальників, тис. грн	1288314	1872704	1588205	2264018	2887092
Витрати на збут та адміністративні витрати, тис. грн	2829327	3500343	3116414	4179253	5141903
Списання та інвентаризації, тис. грн	124660	170227	289587	194742	269503
Інші доходи, тис. грн	404912	431885	272529	459972	1172722
EBITDA, тис. грн	733571	1132681	891907	1738299	2932136
Амортизація, тис. грн	532943	722084	978684	921378	906003
Відсотки за кредитами, тис. грн	83045	141518	187675	331751	374533
Інші фінансові витрати, тис. грн	489822	473081	2347590	914849	1162023
Інші фінансові доходи, тис. грн	1532	354554	467903	594563	-
Загальний чистий прибуток (збиток), тис. грн	-370707	150552	-2154139	-370216	489577

Дані таблиці 2.2 свідчать про динамічне зростання масштабів діяльності ТОВ «Новус Україна» у 2020-2024 рр., незважаючи на складні умови ринку. Виручка від роздрібної торгівлі протягом цього періоду збільшилася більш ніж удвічі - з 10,82 млрд грн у 2020 р. до 24,98 млрд грн у 2024 р. Це вказує на

ефективне розширення торговельної мережі, приріст клієнтського попиту та посилення конкурентних позицій компанії.

Собівартість реалізації також зросла, проте пропорційно до зростання обороту, що дозволило зберегти позитивну динаміку торгової маржі. Найбільший приріст маржі спостерігається у 2023-2024 рр., і у 2024 році її сума досягла 4,45 млрд грн.

Отримані від постачальників торгові знижки та заохочення у 2024 р. становили 2,89 млрд грн, що є важливим елементом зменшення витрат і зміцнення фінансових результатів. Разом з тим витрати за програмою лояльності демонструють поступове зростання, що пов'язано зі активним залученням та утриманням покупців.

Витрати на збут та адміністративні витрати у 2024 р. сягнули 5,14 млрд грн, відображаючи розширення мережі, зростання фонду оплати праці та операційних витрат.

EBITDA (прибуток підприємства до вирахування відсотків за кредити, податків, амортизації та зносу) зростав нерівномірно, однак у 2024 р. показник досяг 2,93 млрд грн, що більш ніж у чотири рази перевищує рівень 2020 р. Це підкреслює ефективність операційної діяльності попри суттєве збільшення витрат.

Загальна сума прибутку не вирізняється стабільністю. Так, у 2022 р. в ТОВ «Новус Україна» отримали збиток у сумі 2,15 млрд грн, що викликане високими іншими фінансовими витратами та впливом макроекономічних ризиків. Проте у 2024 р. компанія повернулася до позитивного сальдо, отримавши 489,6 млн грн.

ТОВ «Новус Україна» за 2024 рік досягли зростання виручки на 21% порівняно із попереднім 2023 роком, що є другим результатом за темпом зростання після мережі «Файно Маркет» (рис. 2.3) [51].

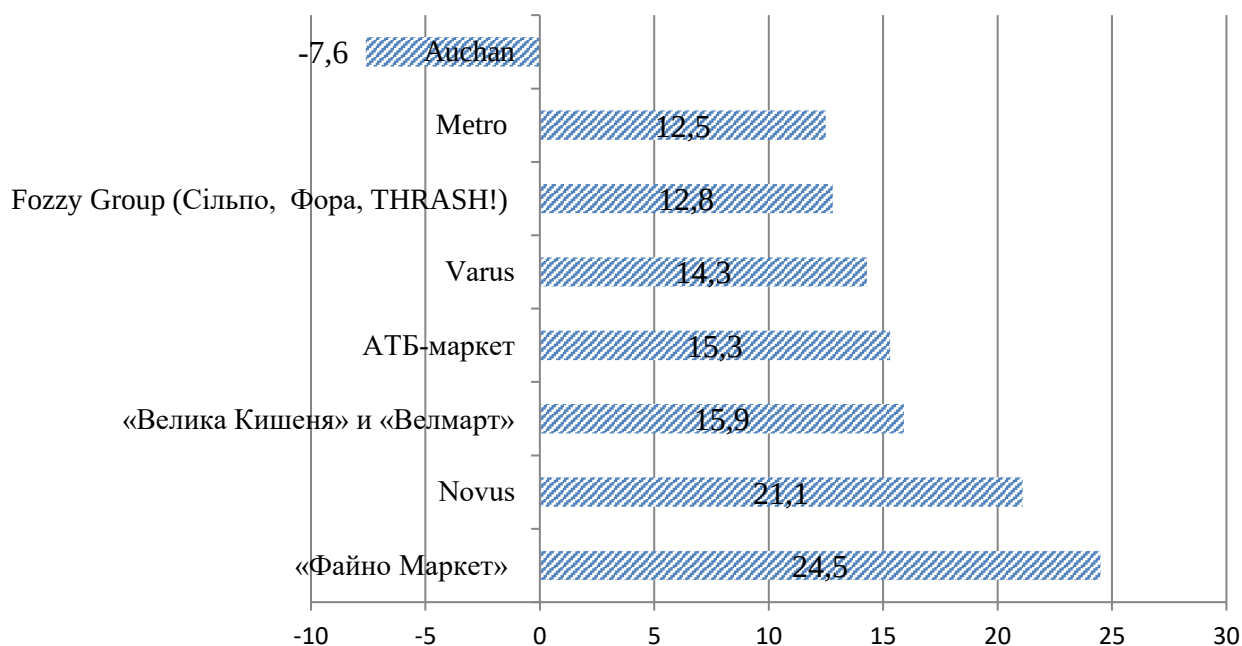


Рис. 2.3. Збільшення виручки найбільших продуктових ритейлерів на ринку України в 2024 році проти попереднього року, %

Сегмент продовольчого ритейлу становить майже чверть вітчизняної роздрібної торгівлі – $\approx 22\%$ за 2024 рік. При цьому, в 2024 році український ринок роздрібної торгівлі демонструє впевнене зростання, особливо продуктовий сегмент. Незважаючи на значний приріст виручки мережі Novus (ТОВ «Новус Україна») та «Файно Маркет» (ТОВ «Вересень Плюс») - беззаперечний лідер даного сегменту – мережа АТБ (ТОВ «АТБ-маркет»), що за 2024 рік отримала 208,9 млрд грн і має 1257 магазинів. Друге місце за сумою виручки займає Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Траш»), із виторгом 139,6 млрд грн у 2024 році.

Зважаючи на обсяги виручки лідерів ринку, зазначимо, що ТОВ «Новус Україна» має набагато меншу частку ринку і слабшу конкурентну позицію за часткою ринку у сегменті супермаркетів. Саме тому розвиток мережі направлений на розширення мережі за рахунок відкриття значної кількості мінімаркетів.

За 2024 рік ТОВ «Новус Україна» отримано виручку від реалізації роздрібної торгівлі, у сумі 24978677 тис. грн, причому майже 83 % у загальній

виручці становить сума доходу отриманого від реалізації товарів в роздрібній торгівлі (рис. 2.4).

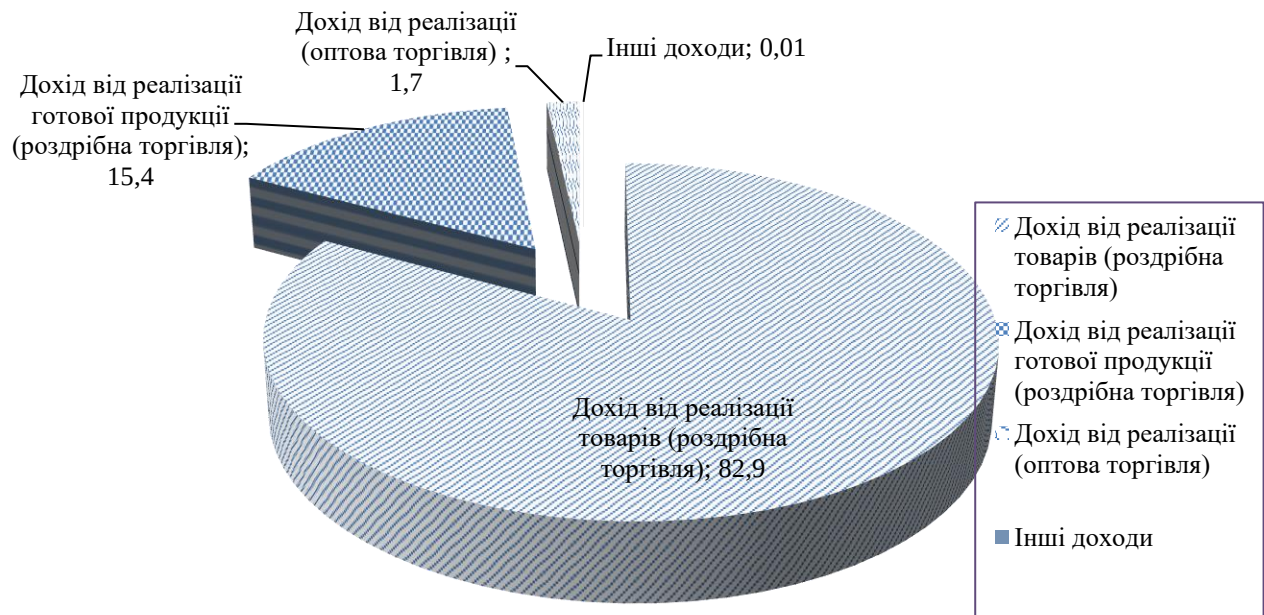


Рис. 2.4. Структура доходу (виручки) від реалізації товарів та послуг ТОВ «Новус Україна» за 2024 рік, %

З рисунка 2.4 видно, що ключовим джерелом доходу компанії є виручка від роздрібної торгівлі. Частка інших доходів залишається відносно невеликою, проте вона відіграє роль у компенсації частини операційних витрат. Загалом структура доходів демонструє високу залежність компанії від основної діяльності, що характерно для великих мережі продуктового ритейлу.

Найважливішими умовами зростання прибутку від реалізації продукції є збільшення обсягу випуску продукції, забезпечення ритмічності виробництва і відвантаження продукції, зниження її собівартості, підвищення її якості та конкурентоспроможності, оптимізація запасів готової продукції на складах, своєчасна оплата покупцями замовленої ними продукції, застосування прогресивних форм розрахунків за продукцію [39].

Основою формування прибутку підприємств є дохід та отримана сума витрат (собівартості) реалізації в роздрібній торгівлі. Саме сума витрат (собівартості) реалізації від реалізації продукції є основним чинником

формування прибутку. Інформація щодо складу та структури собівартості реалізації в роздрібній торгівлі ТОВ «Новус Україна» протягом 2020–2024 років представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та структура собівартості реалізації в роздрібній торгівлі
ТОВ «Новус Україна»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Собівартість реалізації роздрібної торгівлі, тис грн в т.ч.:	8929543	12068088	11470011	17107760	20520445
- собівартість товарів	7625425	10289561	9626743	14271144	17281764
- витрати на персонал	131546	188679	158901	212479	281186
- знос основних засобів	45875	63230	71475	65097	62044
- сировина та матеріали, використані при виробництві готової продукції	1126697	1526618	1612892	2555040	2895451
Структура собівартості реалізації роздрібної торгівлі, %					
- собівартість товарів	85,4	85,3	83,9	83,4	84,2
- витрати на персонал	1,5	1,6	1,4	1,3	1,4
- знос основних засобів	0,5	0,5	0,6	0,4	0,3
- сировина та матеріали, використані при виробництві готової продукції	12,6	12,6	14,1	14,9	14,1

Згідно даних таблиці 2.3 структура собівартості реалізації ТОВ «Новус Україна» має стабільний характер протягом усього досліджуваного періоду. Основну частку - від 83,4% до 85,4% - становить собівартість товарів, що є типовим для роздрібної торгівлі та підтверджує значну залежність фінансових результатів від закупівельної політики та рівня цін на ринку.

Витрати на персонал у структурі собівартості утримуються на рівні 1,3-1,6%, що вказує на їх стабільне навантаження та ефективність кадрової політики підприємства.

Знос основних засобів займає мінімальну частку - 0,3-0,6%, що свідчить про раціональне управління активами та відносно низький рівень фізичного та морального зносу обладнання.

Витрати на сировину та матеріали, які використовуються у виробництві власної продукції, зростають у абсолютному вимірі та становлять у 2024 р. 2,9 млрд грн. Їх частка в собівартості коливалася у межах 12,6-14,9%, що пов'язано зі збільшенням обсягів власного виробництва та розширенням асортименту власних торгових марок.

Загалом, структура собівартості реалізації ТОВ «Новус Україна» за 2024 р. залишається майже постійною відповідає загальним тенденціям розвитку мережі.

Рисунок 2.5 підтверджує, що структура собівартості у 2024 р. залишається оптимізованою і відповідає загальним тенденціям розвитку мережі.

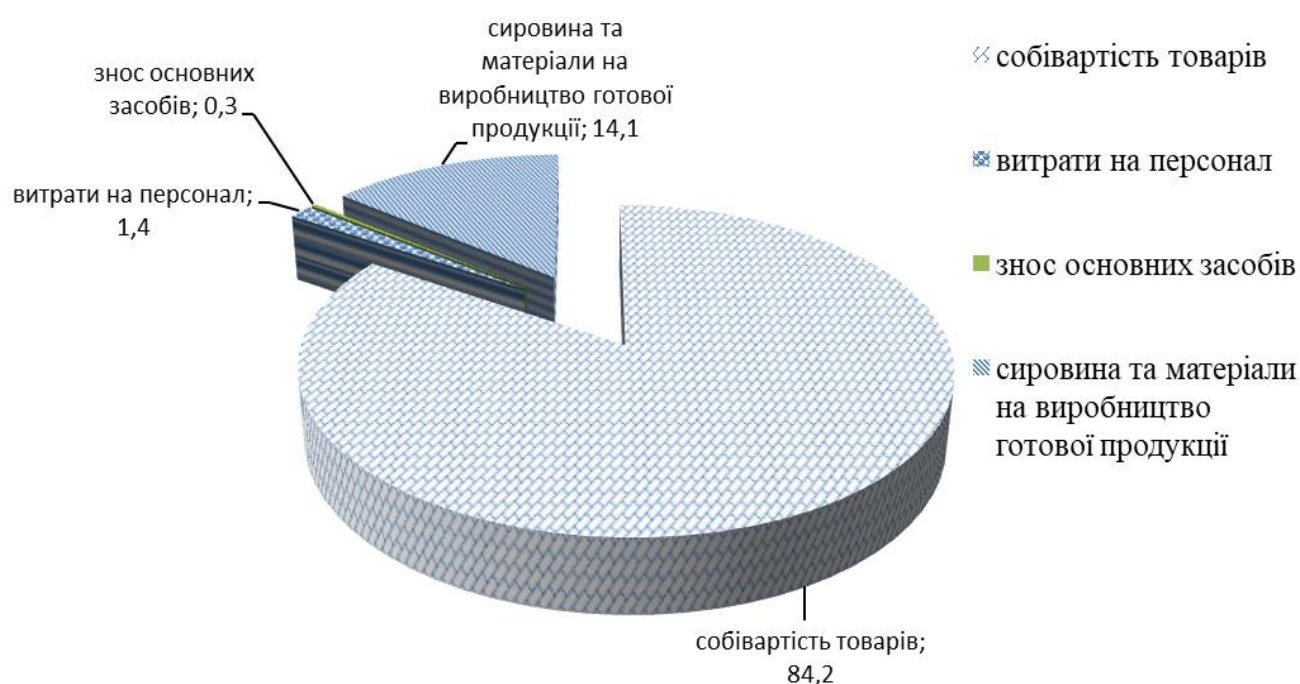


Рис. 2.5. Структура собівартості реалізації в роздрібній торгівлі ТОВ «Новус Україна» за 2024 рік, %

Не менш важливим є аналіз витрат на збут та адміністративних витрат (рис. 2.6).

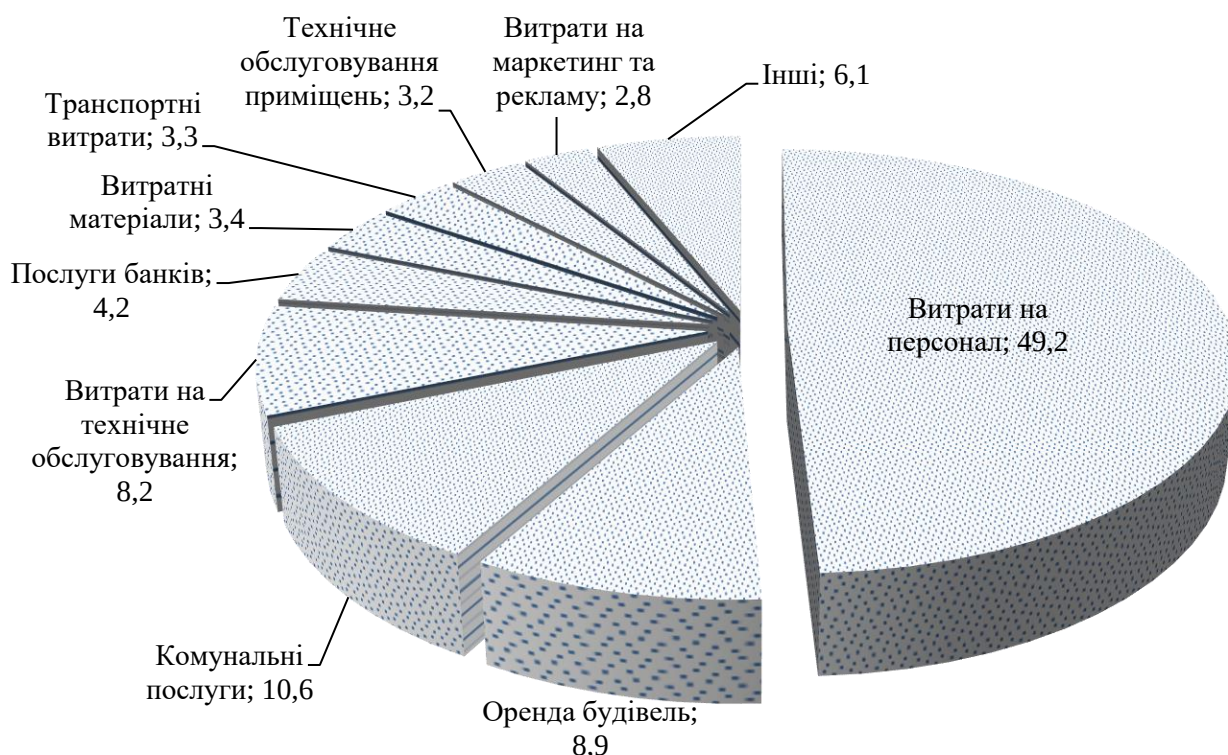


Рис. 2.6. Структура витрат на збут та адміністративні витрати ТОВ «Новус Україна» за 2024 рік, %

Згідно з рисунком 2.6, витрати на збут та адміністративні витрати у структурі 2024 року сформовані з урахуванням потреб масштабної торговельної мережі. Хоча деталізація на рисунку не подана у текстовій формі, дані таблиці 2.3 свідчать про те, що витрати цього виду мають значний вплив на фінансові результати підприємства та потребують постійного контролю. Їх збільшення до 5,14 млрд грн у 2024 р. пояснюється зростанням витрат на логістику, оренду, енергоресурси й оплату праці.

При оцінці результативності роботи підприємства важливим є не лише обсяг отриманого прибутку, а й рівень рентабельності. Сам по собі прибуток відображає лише абсолютний фінансовий результат, не враховуючи обсягу ресурсів, задіяних для його отримання. Тому для більш повного аналізу ефективності його доповнюють показниками рентабельності, які показують співвідношення отриманого ефекту до використаних ресурсів.

Прибуток та рентабельність - виступають ключовими критеріями оцінки ефективності операційної та комерційної діяльності підприємства і відіграють важливу роль при виборі інвестиційних рішень, розроблення програм оптимізації витрат і визначення напрямів ефективного використання ресурсів, що загалом впливає на результативність функціонування підприємства [21].

Визначення показників рентабельності ТОВ «Новус Україна» за поточний період, їх порівняння, визначення динаміки та закономірностей розвитку представлено на рисунку 2.7.

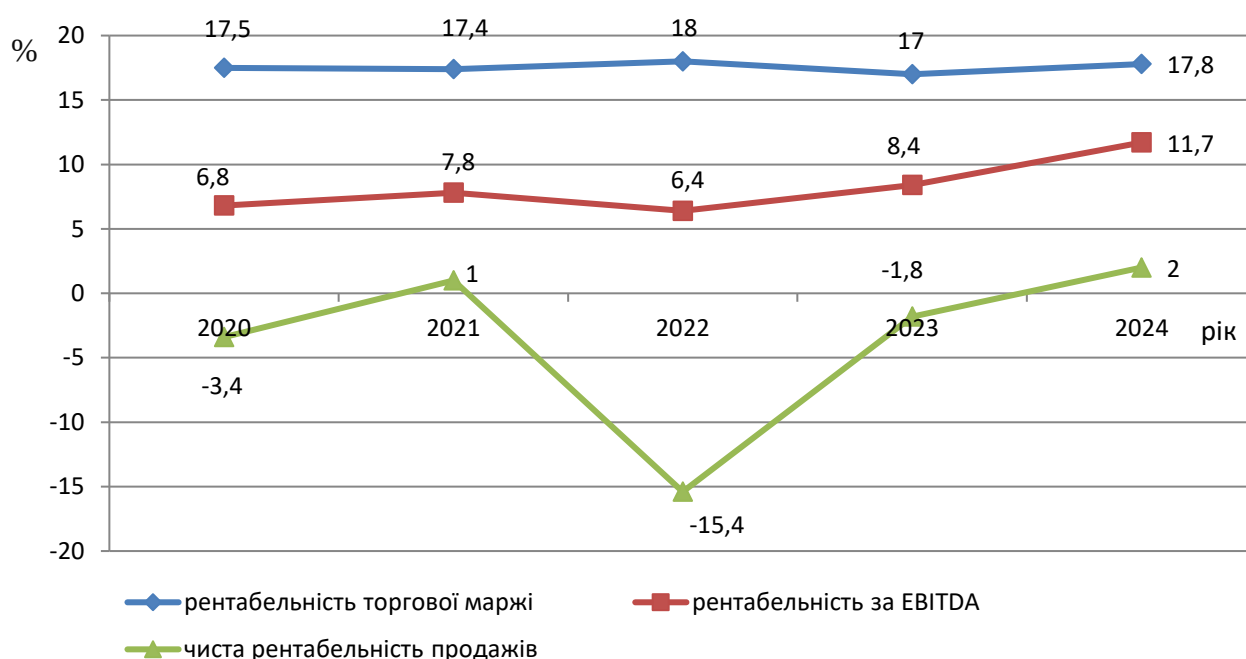


Рис. 2.7. Динаміки показників рентабельності ТОВ «Новус Україна» за 2020-2024 року, %

Впродовж 2020–2024 років рентабельність торгової маржі залишається майже стабільною, коливаючись у межах 17–18%. Найвищий показник компанія досягла у 2022 році (18,02%), що може свідчити про оптимізацію закупівельних цін або ефективні програми роботи з постачальниками. У 2023 році спостерігається незначне зниження маржинальності, однак у 2024 році показник знову зріс, демонструючи відновлення операційної ефективності. Загалом рівень рентабельності є достатньо високим для даного сектору і свідчить про ефективну цінову політику підприємства.

Рентабельність за EBITDA демонструє стабільне зростання від 2020 р. до 2024 р. - з 6,8% до 11,7 %, що вказує на зростання прибутку EBITDA по відношенню до виручки. Це свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та зростання масштабів діяльності.

Проте, чиста рентабельність продажів має нестабільний характер. Так, дані 2020, 2022 та 2023 років демонструють збитковість за чистим прибутком, найкритичнішим з яких є 2022 рік - чиста збитковість становила -15,4%, що є результатом значного збільшення фінансових витрат та зниження сукупного доходу внаслідок шоків на початку війни. Позитивні значення чистої рентабельності у 2021 та особливо у 2024 роках свідчать про відновлення діяльності компанії, зростання фінансових результатів та збільшення чистого доходу.

Загалом, у 2024 році підприємство демонструє найкращі показники: найвища EBITDA-рентабельність – 11,7%, а також чиста рентабельність повертається до позитивного значення – 2,0%. Зростання показника EBITDA та стабільність торгової маржі на рівні 17–18%. дає змогу стверджувати, що підприємство ефективно контролює витрати, покращує закупівельну політику та оптимізує бізнес-процеси. Низькі коливання рентабельності маржі свідчать про стійкість цінової стратегії та стабільні відносини з постачальниками.

Проведений аналіз результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» за 2020–2024 роки дозволив комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства, його фінансову стійкість, ефективність операційних процесів та здатність адаптуватися до умов ринкової невизначеності. На підставі дослідження основних економічних показників встановлено, що компанія демонструє стале зростання масштабів діяльності, що підтверджується значним збільшенням виручки, розширенням торгової мережі та поглибленням співпраці з постачальниками, незважаючи на зовнішні виклики та нестабільність економічного середовища. ТОВ «Новус Україна» системно працює над підвищенням прибутковості, оптимізацією витрат та розширенням своїх конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Постійне підвищення результативності роботи є обов'язковою складовою розвитку будь-якого підприємства, тому його керівники та управлінці мають регулярно аналізувати фактичний стан діяльності та оперативно впроваджувати зміни для вдосконалення процесів і раціональнішого використання ресурсів.

Трансформації в умовах функціонування торговельних мереж та зміни у споживчій поведінці спричинили коригування маркетингових стратегій продуктових ритейлерів. Більшість мереж активно долучилися до підтримки та популяризації товарів українських виробників, а в другій половині 2022 року приблизно половина продовольчих магазинів була обладнана генераторами, фактично ставши своєрідними «пунктами незламності» [51].

На суму прибутку та рентабельність впливають різні внутрішні фактори (рис.3.1).

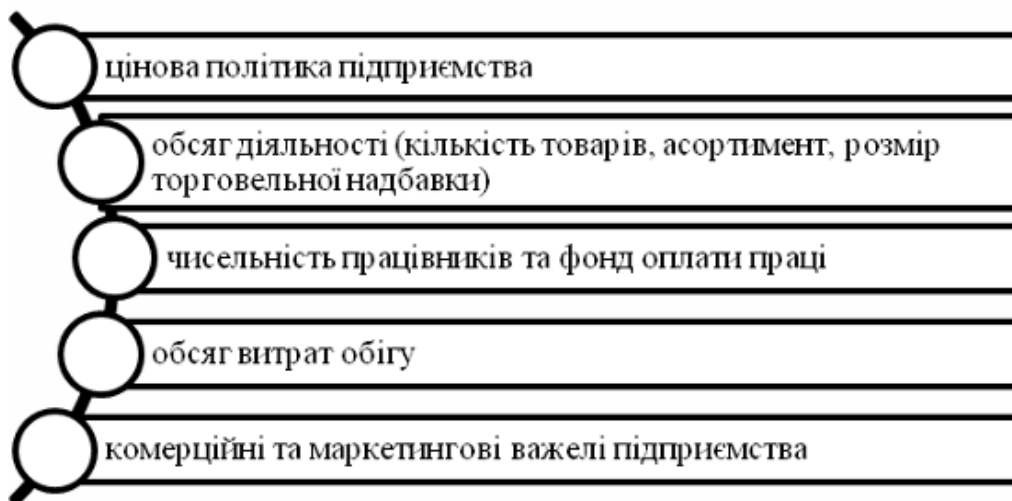


Рис. 3.1. Внутрішні фактори, що впливають на величину прибутку та рентабельність [15]

Важливим фактором, який впливає на величину прибутку, є рівень ціни закупівлі товарів. Підприємство при здійсненні комерційних угод мусить намагатися закупити товар за якомога нижчою ціною. Це може бути досягнуто шляхом скорочення кількості посередників при закупівлі товарів, використання

цінових знижок при узгодженні ціни товару, закупки партій товарів у період їх сезонного розпродажу. Зростання розмірів одержання прибутку пов'язане також із збільшенням рівня цін продажу товарів. Управління цінами реалізації залежить від обґрунтованості вибору цінової політики підприємства на споживчому ринку, використання сприятливої торговельної кон'юнктури в окремі періоди року [15].

Підвищення результативності та ефективності діяльності мережі ТОВ «Новус Україна» є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах високої конкурентності українського ринку роздрібної торгівлі. Сучасний ритейл зазнає швидких трансформацій, спричинених зміною поведінки споживачів, зростанням ролі цифрових технологій, поширенням омніканальної моделі обслуговування, а також загальною економічною нестабільністю. В цих умовах підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати прогресивні, гнучкі та довгострокові підходи до підвищення ефективності внутрішніх процесів і взаємодії зі споживачами. Для NOVUS актуальними стають напрями модернізації логістичної системи, цифровізації, розширення формату «магазинів біля дому», підвищення продуктивності персоналу, оптимізації асортименту, розвитку систем лояльності та впровадження стійких екологічних практик (рис. 3.2).

Першочерговим напрямом підвищення результативності роботи підприємства виступає оптимізація та інноваційна модернізація логістичних процесів. Логістична система NOVUS є складним комплексом, що включає постачання, зберігання, транспортування, внутрішній рух товарів та управління запасами. Оскільки значна частка витрат у структурі собівартості припадає саме на логістичні операції, підприємство має можливість істотно підвищити свою ефективність шляхом запровадження нових управлінських рішень. Важливим елементом є розвиток сучасних розподільчих центрів, які забезпечують автоматизацію процесів сортування, маркування і відвантаження товарів [11].



Рис. 3.2. Ключові напрями підвищення результативності та ефективності діяльності ТОВ «Новус Україна»

Запровадження високотехнологічних складських рішень, таких як роботизовані системи збирання, електронні системи адресного зберігання, автоматизований контроль температурних режимів та управління товарними запасами на основі прогнозної аналітики дозволяє скоротити операційні витрати, зменшити втрати товару та підвищити швидкість переміщення продукції до магазинів.

Оптимізація логістики також передбачає підвищення прозорості та контрольованості поставок. Використання CRM- та ERP-систем, які дають можливість відстежувати рух товару у режимі реального часу, формує умови для ефективної координації зі постачальниками та мінімізації ризиків перебоїв у поставках. Такі рішення дозволяють підвищити рівень сервісу, що є важливим у сфері продовольчого ритейлу, де критичними є своєчасність, якість та свіжість товару. Удосконалення логістики створює стратегічну перевагу, особливо в умовах розширення територіальної присутності підприємства та розвитку нових форматів магазинів, що вимагає точності та оперативності в

управлінні великими товарними потоками[41].

Другим стратегічним напрямом підвищення результативності діяльності ТОВ «Новус Україна» виступає цифровізація бізнес-процесів. Сучасний ритейл невід’ємно пов’язаний із використанням цифрових сервісів, смартфонів, електронних платежів та інтернет-торгівлі. Так, у 2024-му Novus запустив мобільний застосунок, що об’єднує карту лояльності, персональні промоакції та функцію сканування ціни. До кінця 2024р. кількість користувачів досягла 360000. Також в компанії впровадили систему автоматичного розпродажу товарів, яка дозволяє управляти залишками на складах. Завдяки цій системі вже у перший місяць від її запуску вдалося скоротити на 11% продуктові запаси, які зберігалися на складах. [44].

Отже, зростання популярності онлайн-замовлень та доставки у створює для NOVUS можливість розширити свою клієнтську базу, підвищити зручність обслуговування та оптимізувати внутрішні процеси. Подальше вдосконалення мобільного додатку, онлайн замовлень та доставки, інтеграція електронної програми лояльності, впровадження цифрових рекламних кампаній та персоналізованих пропозицій, заснованих на аналізі поведінки покупців, формують передумови для зміцнення конкурентних переваг [47].

Розвиток онлайн-каналу збуту також сприяє оптимізації асортиментної політики. Аналітика даних дозволяє визначати сезонні тренди, оцінювати попит на товари, прогнозувати потреби конкретних магазинів та формувати асортимент, що відповідає реальним очікуванням споживачів у кожному районі або місті. Це дозволяє зменшити частку неліквідних товарів, оптимізувати товарообіг і підвищити маржинальність продажів. Крім того, цифровізація сприяє зменшенню навантаження на персонал, оскільки частина операцій - від інвентаризації до управління полицями - може бути переведена у автоматизований режим [7].

Значним напрямом підвищення ефективності є розвиток міні форматів торговельних точок та активна адаптація мережевої структури до вимог ринку. Зростання популярності магазинів формату «біля дому» обумовлене зміною

стилю життя населення, розширенням забудови великих міст, підвищенням мобільності споживачів та бажанням здійснювати покупки швидко й зручно. Формат Mi Market, який активно розвиває ТОВ «Новус Україна», здатний забезпечити підприємству суттєве збільшення територіального охоплення за короткий період із меншими капітальними витратами. Мінімаркети невеликі за площею (середня площа – 96 кв.м.), але з швидким товарообігом і високою відвідуваністю [44]. Такі магазини вимагають меншої площі, не передбачають складної інфраструктури, дозволяють максимально адаптувати асортимент під локальні потреби та створюють додаткові можливості для впровадження інновацій у сфері самообслуговування.

За даними керівництва компанії планується щорічно відкривати 60-70 мінімаркетів. Наразі більшість мінімаркетів знаходяться в м.Київ та області. а тому доцільно буде розширити географію мережі мінімаркетів на інші області та міста.

Розвиток багатоформатної стратегії дає змогу підприємству гнучкіше реагувати на зміни ринкового середовища. Наприклад, великі супермаркети забезпечують стабільний товарообіг і широкий асортимент, тоді як магазини «біля дому» — швидкий доступ до товарів повсякденного попиту та оперативне обслуговування. Поєднання цих моделей дозволяє NOVUS посилити свою позицію у різних сегментах споживчого ринку і зменшити залежність від економічних коливань у конкретних локаціях [40].

Підвищення ефективності діяльності підприємства нерозривно пов'язане з розвитком людського потенціалу. Рівень сервісу, швидкість обслуговування, культура взаємодії з покупцем та якість виконання операційних процесів значною мірою залежать від професійності та мотивації персоналу. Тому необхідним напрямом розвитку NOVUS є удосконалення системи підготовки та навчання працівників. Запровадження внутрішніх тренінгових програм, розширення можливостей для кар'єрного росту, розвиток управлінських і комунікативних компетенцій сприяють підвищенню продуктивності праці. Водночас формування ефективної системи мотивації, яка включає матеріальні й

нематеріальні стимули, дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити відповідальність співробітників та покращити корпоративну культуру [5].

Окремим напрямом оптимізації діяльності є розвиток власних торгових марок. Товари власного виробництва дають змогу підприємству не лише контролювати якість і забезпечувати стабільність цін, а й формувати унікальні конкурентні переваги. Власні бренди мають вищу рентабельність, забезпечують впізнаваність мережі, допомагають зміцнити лояльність покупців та забезпечують стабільний попит навіть за умов зниження купівельної спроможності населення. Розширення асортименту товарів власної марки, особливо у сегментах базових товарів, дитячого харчування, бакалії та товарів щоденного попиту, може стати одним із ключових драйверів підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливо також удосконалювати цінову політику. У сучасних умовах значна частина споживачів орієнтується на співвідношення ціни та якості, порівнюючи пропозиції різних торговельних мереж. Тому ефективна цінова стратегія повинна базуватися на аналізі конкурентного середовища, еластичності попиту, регіональних особливостей споживання та можливостей для впровадження акційних пропозицій. Гнучкий підхід до ціноутворення, який враховує поведінку клієнтів, дозволяє мережі забезпечити конкурентоспроможність та стабільність доходів [30].

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є впровадження програм енергоефективності та екологічної модернізації магазинів. Використання сучасних холодильних установок із покращеними показниками енергоспоживання, впровадження систем моніторингу температури та вологості, перехід на LED-освітлення, автоматичне регулювання освітлення та вентиляції дозволяють суттєво зменшити операційні витрати. Інвестиції у розвиток власної енергетичної безпеки та альтернативні джерела енергії. У довгостроковій перспективі такі інвестиції є економічно вигідними та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства як екологічно відповідального учасника ринку.

Не менш важливою є соціальна відповідальність, яка стає дедалі значущішим фактором у виборі магазинів споживачами. Реалізація соціальних та екологічних проєктів, підтримка українських виробників, участь у благодійних ініціативах формують імідж компанії, що дбає про розвиток суспільства. Це зміцнює довіру покупців і сприяє формуванню довгострокових взаємин із клієнтською аудиторією [53].

Систематизація ключових факторів, що впливають на діяльність компанії, а також інструментів, які забезпечують реалізацію кожного напрямку, дозволяє визначити очікуваний ефект від їх впровадження (таблиця 3.1) та сформувати цілісну модель управління організаційним розвитком. Визначення очікуваних результатів упровадження запропонованих рішень є важливим елементом планування, оскільки воно дає можливість не лише оцінити потенційний ефект від трансформацій, а й визначити пріоритетність заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід сприяє встановленню логічного взаємозв'язку між проблемними аспектами діяльності, стратегічними завданнями компанії та практичними засобами їх реалізації. Він дає змогу узгодити технологічні, організаційні, економічні та кадрові рішення в єдину систему управління ефективністю[43].

Таблиця 3.1

Інструменти підвищення ефективності діяльності ТОВ «Новус Україна» та очікуваний результат

Напрямок удосконалення	Інструменти	Очікуваний ефект
Оптимізація та модернізація логістики	- автоматизація складських процесів; - розвиток розподільчих центрів; - впровадження роботизованих систем; - ERP- та CRM-рішення для контролю поставок; - прогнозування та управління запасами.	Скорочення витрат і прискорення логістичного циклу. Прискорення товарообігу. Підвищення точності поставок і зниження ризику перебоїв. Оптимізація товарних запасів.
Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів	- розвиток мобільного додатку; - електронні програми лояльності; - персоналізовані пропозиції на	Збільшення клієнтів. Зростання середнього чеку та лояльності. Підвищення якості і

	основі аналітики; - розвиток онлайн-продажів і доставки; - автоматизація операцій (інвентаризація, викладка, аналітика попиту).	швидкості обслуговування. Зменшення навантаження на персонал.
Розширення частки ринку та розвиток багатоформатної торговельної структури	- розширення формату «біля дому» (Mi Market); - адаптація форматів під локації й потреби населення; - комбінація великих супермаркетів і малих магазинів; - гнучке реагування на локальні ринкові зміни.	Розширення територіального охоплення. Підвищення доступності магазинів для населення. Швидке відкриття нових точок (мінімаркетів) із меншими витратами. Краща адаптація до локального попиту.
Підвищення продуктивності та мотивації персоналу	- внутрішні тренінги та навчання; - розвиток управлінських компетенцій; - створення умов для кар'єрного росту; - матеріальна й нематеріальна мотивація.	Підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Покращення культури обслуговування. Розвиток кадрового резерву. Зростання залучення та відповідальності персоналу.
Розвиток власних торгових марок	- розширення асортименту власних торгових марок; - контроль якості та стабільність цін; - формування унікальних конкурентних переваг; - зростання лояльності покупців.	Формування унікальних пропозицій. Зростання маржі та конкурентоспроможності. Підвищення рентабельності.
Удосконалення цінової політики	- гнучке регіональне ціноутворення; - врахування еластичності попиту; - ефективні акційні програми.	Оптимізація маржинальності. Оптимізація цін відповідно попиту. Збільшення обсягів продажів за рахунок зважених цінових рішень.
Енергоефективність та екологічна модернізація	- енергоощадне обладнання; - LED-освітлення й автоматизовані системи контролю; - інвестиції у розвиток власної енергетичної безпеки та альтернативні джерела енергії; - «зелені» екологічних стандарти оснащення магазинів; - управління відходами.	Зменшення енергоспоживання, відповідність ESG. Зниження операційних витрат. Енергетична безпека. Зменшення негативного впливу на довкілля та формування позитивного іміджу компанії.

Узагальнення визначених напрямів підвищення результативності та ефективності діяльності ТОВ «Новус Україна» дає змогу комплексно оцінити

потенціал розвитку підприємства. та окреслити механізми досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах функціонування ринку роздрібно́ї торгівлі.

Слід зазначити, що підвищення результативності та ефективності діяльності ТОВ «Новус Україна» потребує комплексного підходу, який охоплює технологічні, організаційні, кадрові, маркетингові, енергетичні й екологічні аспекти розвитку. Важливими є оптимізація логістики, цифровізація бізнес-процесів, розвиток багатоформатної моделі торговельної мережі, підвищення кваліфікації персоналу, активний розвиток власних торгових марок, удосконалення цінової політики та формування соціально відповідальної стратегії ведення бізнесу. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству адаптуватися до викликів сучасного ринку, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити ста́ле довгострокове зростання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити результати діяльності ТОВ «Новус Україна» та визначити ключові чинники, що формують ефективність його функціонування в умовах турбулентності української економіки та високої конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Узагальнення теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінювання результативності діяльності торговельних підприємств дало змогу встановити, що ефективність у ритейлі визначається не лише фінансовими результатами, але й адаптивністю бізнес-моделі, структурою витрат, темпами оборотності товарних запасів та здатністю компанії забезпечувати безперебійність операційних процесів.

Доведено, що результативність торговельного підприємства формується на основі взаємозв'язку між доходами, витратами, рівнем торговельної націнки, структурою оборотних активів і швидкістю обороту товарів. Уточнено, що для підприємств роздрібної торгівлі особливо важливими є показники рентабельності, маржинальності, операційної ефективності та фінансової стійкості. Проведений огляд наукових підходів засвідчив відсутність універсальної методики оцінювання результативності діяльності, що потребує поєднання фінансового, операційного і стратегічного аналізу.

Проведене дослідження дозволило здійснити всебічну оцінку результатів діяльності ТОВ «Новус Україна» за 2020–2024 роки, з урахуванням макроекономічних, галузевих та внутрішньокорпоративних чинників, що визначають ефективність функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах. Комплексний підхід забезпечив можливість інтегрального аналізу фінансових, операційних та структурних характеристик діяльності компанії та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення її результативності.

Розгорнутий аналіз динаміки діяльності ТОВ «Новус Україна» за 2020–2024 роки, відзначає зростання масштабів операційної діяльності високими темпами. Виручка компанії збільшилась більш ніж удвічі за період дослідження, досягнувши майже 25 млрд. грн. у 2024 році. Основним чинником

зростання виступило розширення торговельної мережі, зокрема поглинання Billa (розпочате у 2020р. та завершене у 2021р.) та розвиток формату мінімаркетів - Mi Market.

Загалом, сегмент продовольчого ритейлу становить майже чверть вітчизняної роздрібної торгівлі – $\approx 22\%$ за 2024 рік. При цьому, в 2024 році український ринок роздрібної торгівлі демонструє впевнене зростання, особливо продуктовий сегмент. Незважаючи на значний приріст виручки мережі Novus (ТОВ «Новус Україна») та «Файно Маркет» (ТОВ «Вересень Плюс») - беззаперечний лідер даного сегменту – мережа АТБ (ТОВ «АТБ-маркет»), що за 2024 рік отримала 208,9 млрд грн і має 1257 магазинів. Друге місце за сумою виручки займає Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Траш»), із виторгом 139,6 млрд грн у 2024 році.

Зважаючи на обсяги виручки лідерів ринку, зазначимо, що ТОВ «Новус Україна» має набагато меншу частку ринку і слабшу конкурентну позицію за часткою ринку у сегменті супермаркетів. Саме розвиток мережі направлений на розширення мережі за рахунок відкриття значної кількості мінімаркетів. У 2023 році ТОВ «Новус Україна» відкриває 2 мінімаркети Mi Market. У 2024 років кількість мінімаркетів суттєво зросла – до 22 магазинів, що демонструє зміну стратегії компанії - від концентрації на великих супермаркетах до формату «магазин біля дому», який легше масштабувати.

За 2024 рік ТОВ «Новус Україна» отримано виручку від реалізації роздрібної торгівлі, у сумі 24978677 тис. грн, причому майже 83 % у загальній виручці становить сума доходу отриманого від реалізації товарів в роздрібній торгівлі.

Собівартість реалізації зростає пропорційно до обороту, але зберігається стабільна структура витрат. Частка собівартості товарів у структурі витрат становить понад 83%, що відповідає галузевим нормам. Витрати на персонал і знос основних засобів залишаються на стабільному рівні.

EBITDA демонструє позитивну динаміку, збільшившись від 733 млн грн у 2020 р. до понад 2,9 млрд грн у 2024 р. Це вказує на ефективність операційної

моделі компанії, незважаючи на зростання витрат на логістику, енергоносії та персонал.

Фінансові результати загалом нестабільні: у 2022 році компанія отримала понад 2 млрд грн збитку через значні фінансові витрати та війнні ризики, але у 2024 році знову повернулася до чистого прибутку. Таким чином, підприємство демонструє високу адаптивність до зовнішніх шоків.

Основні засоби компанії суттєво постраждали внаслідок збройної агресії, що спричинило прямі збитки на суму близько 500 млн грн. Водночас підприємство оперативно відновлює об'єкти та інвестує в інфраструктуру, зокрема в сучасний логістичний центр.

За результатами аналізу сформовано напрями підвищення результативності діяльності ТОВ «Новус Україна». Серед них ключовими є:

- удосконалення закупівельної політики та оптимізація структури товарних запасів;
- автоматизація аналітики попиту та цінової політики;
- прискорення оборотності товарів за рахунок диджиталізації логістичних процесів;
- розвиток власних торгових марок із високою маржинальністю;
- оптимізація витрат на енергоресурси шляхом переходу на автономні джерела живлення;
- розширення мережі Mi Market, як стратегічного напрямку з високим потенціалом масштабування.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ТОВ «Новус Україна» зберігає конкурентоспроможність, демонструє стійку операційну ефективність та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, але потребує вдосконалення системи управління витратами, прискорення цифрової трансформації та зміцнення фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10, Ч. 1. С. 23-26. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf
2. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2018. –173 с.
4. Білик М. Д. До питання формування прибутку підприємства та управління ним. Формування ринкових відносин в Україні. НДЕІ, Міністерство економіки України, 2019. Вип. № 8 (111). С. 150–154.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018. 313с.
6. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Вид-во А.С.К., 2019. 400 с.
7. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>
8. Горбачова О.М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіабудівної галузі України на сучасному. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 427-430.
9. Городинська Д.М. Теоретичні основи управління ефективністю підприємствами як економічний процес. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Вип. № 612. Харків. 2013. С.49-55.

10. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.

11. Гусаковська Т. О., Ключко Ю. О., Сікетіна Н. Г. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69), ч. 2. С. 106-111. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/01a806cf-6d10-49d5-9a12-50bd3218dfc5/content>

12. Дікань Л.В., Вороніна О.О. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: [монографія]. Х. : СПД ФО Лібуркіна Л.М. 2017. 92с.

13. Дмитрієва Н. А. Визначення економічної ефективності на макро- та мікрорівні. Фінанси України. 2018. № 9. С. 68–72.

14. Економіка підприємств: Посібник / за ред. П. С. Харіна. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. 500 с.

15. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник / Н.А. Мазур, І.В. Семенець, І.А. Лопашук. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.

16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

17. Ефективність як узагальнююча категорія успішності діяльності підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_28

18. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Методика оцінювання прибутковості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/42.pdf

19. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2018. 207 с.

20. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2016. с. 76.

21. Ковальчик Я.П., Гащин Є.В., Бакушевич І.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль. ТДТУ. 2018. 183 с.
22. Колосенко К.О., Андрусь О.І. Шляхи підвищення ефективності управління підприємства. Економічні студії. 2018. № 4 (22).
23. Ковтуненко Ю. В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. 2017. № 18. С. 234-238.
24. Колосінська М. І., Бойда С. В., Семенко О. О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. Ефективна економіка. 2020. № 4.
25. Корнійчук А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. №1(83). С. 71–75.
26. Костирко Р. О. Оцінка потенціалу прибутковості підприємства для прийняття управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. Т. 2. С. 85–89.
27. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. Т. 1. С. 121–124.
28. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. Економічний форум. 2016. № 4. С. 150-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23
29. Куцик П. О., Герега Г. Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102.
30. Лазаренко Р.І. Управління доходами торговельного підприємства. Науковий журнал «Мистецтво наукової думки». 2018. №1. С. 67-70. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/737579.pdf>

31. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. Агросвіт 2020. № 15. С. 67-73. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2020/11.pdf
32. Машопина Т. В., Супрун О. О. Сутність та значення фінансової результативності в діяльності підприємства. Current methods of improving outdated technologies and methods. 2024. № 1. С. 88–89.
33. Міщук Є. В. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості: проблемні аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 54-57.
34. Мних Е.В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві: Навчальний посібник. К.: ІЗМН. 2016. 236 с.
35. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 180 - 191.
36. Офіційний сайт ТОВ «Новус Україна». URL: <https://novus.ua/novus-buisnes>
37. Павелко О. В. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності будівельних підприємств: методика та особливості проведення. Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки». 2020. Випуск 1(89). С. 168–187.
38. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste_ma_pokaznykiv.pdf
39. Поддєрьогін А. М., Скочій С. В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 304–318.
40. Прибутки суттєво зросли. Як спрацював продуктовий ритейл у 2024 році. Інформаційна агенція ЛІГАБізнесІнформ. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/prybutky-suttievo-zrosly-yak-spratsiuvav-produktovyy-ryteyl-u-2024-rotsi>
41. Проскуріна Н.М., Гнідкова А.В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності

підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697>

42. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

43. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників: вимір ефективності управління діяльністю підприємства Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28–30.

44. CEO Novus: Кандидати обирають нас, тому що ми активні, розвиваємось і пропонуємо стабільну роботу. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/seo-novus-kandidati-obirayut-nas-tomu-shcho-mi-aktivni-rozvivamos-i-proponuemo-stabilnu-robotu-02052024-20740>

45. Серединська В.М., Загородна О.М. Аналітичний інструментарій оцінювання результатів діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 697-704. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/7d5fdac5-3ee7-439c-a558-9477a079b1a7/content>

46. Свешникова М.С. Стратегія управління фінансовою ефективністю підприємства. Фінанси України. 2015. №11. С.148-152.

47. Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. Економічний простір. 2021. № 176. С. 89-94.

48. Ткачук Н. М., Василенко К. В. Теоретичні аспекти комплексної оцінки результатів діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-147>

49. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навч. посіб. Тавр. держ. агротехнол. ун-т. 2-ге вид. Мелітополь: Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.

50. Турило А. М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. Фінанси України. 2019. № 8. С. 35–44.

51. «Файно Маркет» злетів на 24%, «Ашан» у мінусі. Як змінилися доходи продуктових ритейлерів у 2024 році. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920>

52. Фальченко О.О., Артеменко О.І. Особливості формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154-157.

53. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі: монографія/ за ред. Г. І. Башнянина. Львів : Ліга-Прес, 2013. 508 с.

54. Черничко Т.В., Кізман Є.І. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України. Економіка і суспільство. 2016. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/71.pdf

55. Шестак М. Л. Теоретичний аналіз змісту та особливостей застосування категорії «економічна ефективність». Економічний форум. 2014. № 3. С. 12–17.

56. Шкрабалюк, Ю. О. Теоретико-практичні аспекти механізму взаємодії зовнішньоторговельної динаміки та валютного курсу в умовах України. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2013. № 115 (1). С. 238.

57. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf

58. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 12. С. 174–177.