

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_  
(вчений ступінь, наукове звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище)

« 16 » \_\_\_\_\_ травня \_\_\_\_\_ 2025 р

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему «Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні бізнесу»

(за матеріалами \_\_\_\_\_ ТОВ РУШ \_\_\_\_\_ )

**зі спеціальності 073 Менеджмент освітня програма**

**«Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Виконавець роботи \_\_\_\_\_ Гершун Анастасія Віталіївна

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

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

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Рецензент \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Мілька Алла Іванівна

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2025**



## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

**Poltava University of Economics and Trade**

Заголовок

**Гершун кваліфікаційна робота**

Автор

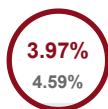
**Гершун МЕН**Науковий керівник / Експерт

підрозділ

**Poltava University of Economics and Trade**

### Обсяг знайдених подібностей

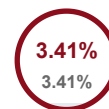
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

**40**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**8732**

Кількість слів

**69861**

Кількість символів

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 4  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 4  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 24 |

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                           | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ<br>СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                   | Семенова_МЕН<br>5/12/2025<br>Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade) | 33 0.38 %                                 |
| 2                   | Семенова_МЕН<br>5/12/2025<br>Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade) | 28 0.32 %                                 |

**Відгук  
наукового керівника  
на кваліфікаційну роботу студентки першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти, заочної форми навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент»  
Гершун Анастасії Віталіївни**

**Тема роботи: «Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні  
бізнесу» (за матеріалами ТОВ «РУШ»)**

Кваліфікаційна робота на тему «Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні бізнесу» виконана студенткою Гершун Анастасією Віталіївною на високому теоретико-методичному та прикладному рівні. Актуальність обраної теми зумовлена потребою підприємств у прийнятті стратегічно обґрунтованих рішень в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зокрема у сфері роздрібно́ї торгівлі.

У вступі здобувачка чітко обґрунтувала актуальність теми, визначила мету, завдання, об'єкт, предмет та інформаційну базу дослідження. У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до стратегічного планування, детально охарактеризовано можливості використання SWOT-аналізу в управлінні підприємством. У другому розділі проведено комплексну оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища ТОВ «РУШ», діагностовано фінансові показники, плинність персоналу, конкурентну позицію компанії, а також сформульовано обґрунтовані стратегії розвитку на основі результатів SWOT-аналізу.

У процесі підготовки роботи студентка продемонструвала вміння працювати з інформаційними джерелами, володіння інструментарієм стратегічного аналізу, самостійність у формулюванні висновків і практичних рекомендацій. У тексті вдало поєднано теоретичну основу з практичною частиною, що ґрунтується на реальних даних підприємства.

Здобувачка проявила високу відповідальність, дотримувалась термінів виконання, оперативно враховувала зауваження та системно вдосконалювала зміст роботи. Результати дослідження мають практичне значення для стратегічного управління підприємством.

Ураховуючи належний рівень виконання завдань, обґрунтованість висновків, грамотне оформлення та практичну спрямованість, кваліфікаційна робота Гершун Анастасії Віталіївни рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.О. Гусаковська

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**  
Навчально-науковий інститут денної освіти

**Затверджую**  
Завідувач кафедри менеджменту

*підпис, ініціали та прізвище)*

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«20» серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК  
ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

*на тему* «Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні бізнесу»

Студентом(кою) спеціальності 073 Менеджмент освітня програма  
«Менеджмент», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Гершун Анастасією Віталіївною

Затверджена наказом ректора № 143-Н від «23» липня 2024 р.

| <b>Зміст роботи</b>                                                                                        | <b>Термін виконання</b> | <b>Термін фактичного виконання</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування                                     | Грудень 2024            | Грудень 2024                       |
| 2.Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи. Видача завдання. | Січень 2025             | Січень 2025                        |
| 3.Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи                                     | Січень 2025             | Січень 2025                        |
| 4.Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи                                                         | Лютий 2025              | Лютий 2025                         |
| 5.Подання 1-го розділу науковому керівнику                                                                 | Лютий 2025              | Лютий 2025                         |
| 6.Написання аналітичного (другого) розділу                                                                 | Березень 2024           | Березень 2024                      |
| 7.Подання 2-го розділу науковому керівнику                                                                 | Березень 2025           | Березень 2025                      |
| 8.Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)                                                     | Квітень 2025            | Квітень 2025                       |
| 9.Подання 3-го розділу науковому керівнику                                                                 | Квітень 2025            | Квітень 2025                       |
| 12. Подання роботи на кафедру                                                                              | 22 травня 2025          | 22 травня 2025                     |
| 13. Подання роботи для зовнішнього рецензування                                                            | 23 травня 2025          | 23 травня 2025                     |
| 14. Захист кваліфікаційної роботи                                                                          | Червень 2025            | Червень 2025                       |

Дата видачі завдання «20» серпня 2024 р.

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Гусаковська Т.О.  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

***Результати захисту кваліфікаційної роботи***

Кваліфікаційна робота

оцінена на \_\_\_\_\_  
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № \_\_\_\_\_ від «    » червня 2025 р.

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ Н.Л. Кужель  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                                                                             | 4  |
| Розділ 1. Теоретичні та методичні засади здійснення процесу стратегічного планування.....                                                                              | 7  |
| 1.1. Сутність та значення стратегічного планування в бізнесі .....                                                                                                     | 7  |
| 1.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління: концепція, підходи, переваги та обмеження.....                                                                | 10 |
| Розділ 2. Комплексне стратегічне планування ТОВ «РУШ» на основі SWOT-аналізу і ринкової ситуації.....                                                                  | 17 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ “РУШ” як відкритої соціально-економічної системи. ....                                                                                 | 17 |
| 2.2. Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні ТОВ «РУШ»                                                                                                    | 30 |
| 2.3. Формулювання стратегічних альтернатив для компанії на основі результатів SWOT-аналізу та розробка рекомендацій для вдосконалення бізнес-стратегії ТОВ «РУШ» ..... | 37 |
| Висновки.....                                                                                                                                                          | 37 |
| Перелік інформаційних джерел.....                                                                                                                                      | 48 |
| Додатки .....                                                                                                                                                          | 51 |

### ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ (СКОРОЧЕНЬ)

|             |                                                                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SWOT        | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози)        |
| TOB         | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                    |
| ПУШ         | ТОВ «ПУШ» (оператор мережі магазинів EVA)                                                                  |
| EVA         | Мережа магазинів краси та догляду «EVA»                                                                    |
| TOWS        | Варіанти стратегічного планування на основі SWOT-матриці                                                   |
| SO          | Стратегія зростання через використання сильних сторін і можливостей                                        |
| WO          | Стратегія подолання слабкостей за допомогою можливостей                                                    |
| ST          | Стратегія нейтралізації загроз за рахунок сильних сторін                                                   |
| WT          | Стратегія виживання, мінімізація негативного впливу                                                        |
| KPI         | Ключові показники ефективності                                                                             |
| e-commerce  | Електронна комерція, онлайн-продажі                                                                        |
| HR          | Human Resources (управління персоналом)                                                                    |
| PR          | Public Relations (зв'язки з громадськістю)                                                                 |
| CRM         | Customer Relationship Management (система управління взаємовідносинами з клієнтами)                        |
| FMCG        | Fast Moving Consumer Goods – товари повсякденного попиту.                                                  |
| CIM         | Сильні сторони + Можливості – стратегічний квадрант розвитку (агресивна стратегія)                         |
| СІЗ         | Сильні сторони + Загрози – стратегічний квадрант захисту                                                   |
| СлМ         | Слабкі сторони + Можливості – стратегічний квадрант трансформації                                          |
| СЛЗ         | Слабкі сторони + загрози – стратегічний квадрант скорочення / виживання.                                   |
| PEST-аналіз | Один з інструментів стратегічного аналізу, що використовується у розробці можливих сценаріїв розвитку ОТГ. |
| Digital     | Перехід бізнесу на цифрові технології управління й аналітики.                                              |
| Drogerie    | Формат роздрібної торгівлі товарів для дому, гігієни, косметики.                                           |

## ВСТУП

Український ринок роздрібної торгівлі динамічно розвивається в умовах мінливого економічного середовища, розвитку електронної комерції та посилення конкуренції серед ритейлерів.

Згідно з аналітичними дослідженнями, український ринок роздрібної торгівлі протягом останніх років демонструє позитивну динаміку завдяки зростанню купівельної спроможності населення, впровадженню інноваційних технологій у сфері роздрібної торгівлі та зростаючій популярності омніканальних стратегій продажів. Водночас ритейлери стикаються з низкою викликів, серед яких зміна споживчих уподобань, макроекономічні коливання, нестабільна політична ситуація та посилення конкуренції. ТОВ “РУШ”, що управляє мережею магазинів краси та догляду за собою “EVA”, є одним з лідерів у торговельному секторі українського ринку роздрібної торгівлі. Розгалужена мережа магазинів, успішна маркетингова стратегія та активне використання цифрових каналів комунікації з клієнтами зміцнили ринкові позиції компанії.

Однак, щоб зберегти своє лідерство, компанія потребує вирішення нових викликів та формування ефективної стратегії розвитку. У цьому контексті стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості бізнесу та конкурентних переваг. Одним із найефективніших способів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії є SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на її розвиток.

Проблеми стратегічного планування та трансформацій стали предметом вивчення чималої кількості вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, помітний внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробили: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Р. Джонсон. Теоретичні основи розробки та реалізації стратегічних змін в підприємстві досліджується в роботах таких вчених, як: І. Адізес, Дж. Коттер, Й. Хентце, А. Каммель, Е. Камерон, І. Фішер, Ю. Копчак, Т. Лобунець, К. Фрайлінгер, К. Туоминен, Г. О. Коваленко, С. В. Ковалевський, Г. В.

Широкова та інших. У їх працях розглянуто питання формування стратегії розвитку бізнесу, протидії опору змінам, використання методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу. Якщо ми візьмемо до уваги статтю Т. Лобунець, та Ю. Копчака “SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу”, яка була опублікована у журналі “Економіка та суспільство” 2023р. можемо побачити, що у ній наголошується на значущості комбінування внутрішнього аналізу та ресурсів компанії з вивченням зовнішнього середовища. Автори підкреслюють, що SWOT-аналіз сприяє формуванню стратегічного бачення та ухваленню ефективних управлінських рішень.

Врахування результатів SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Тому дослідження застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні ТОВ “РУШ” є актуальним, оскільки дозволить підприємству оцінити свою конкурентну позицію, визначити перспективи розвитку та сформулювати ефективні стратегії для зміцнення своїх ринкових позицій.

Метою дослідження є розгляд теоретичних та методичних аспектів застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні бізнесу у ТОВ “РУШ”.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:  
дослідити сутність та зміст стратегічного планування у бізнесі;  
розглянути SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління;  
охарактеризувати діяльність ТОВ “РУШ” як відкритої соціально-економічну систему;

провести SWOT-аналіз компанії та виявити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

на основі отриманих результатів розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування ТОВ “РУШ”.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування підприємства.

Предметом дослідження є використання SWOT-аналізу, як інструменту стратегічного планування для оцінки ринкової позиції та формування стратегії розвитку компанії.

Інформаційною базою дослідження стали Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, фахові наукові видання, збірники матеріалів конференцій, матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ “РУШ” та результати власних досліджень здобувачки.

У процесі дослідження були використані наступні методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, логічного узагальнення та структуризації - для вивчення теоретичних основ стратегічного планування та SWOT-аналізу; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін компанії та можливостей і загроз зовнішнього середовища; статистичний аналіз - для вивчення основних тенденцій на ринку роздрібно́ї торгівлі та фінансово-економічного стану компанії; порівняльний аналіз - для оцінки конкурентної позиції ТОВ “РУШ” щодо інших операторів ринку.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад стратегічного планування та використання SWOT-аналізу, як інструменту стратегічного управління.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління компанією та посилення її конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження представлено на XLVIII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті», Полтава, 10 квітня 2025р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку інформаційних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 50 сторінок, включаючи 11 таблиць, 8 рисунків. Робота містить перелік літератури з 30 інформаційних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність та значення стратегічного планування в бізнесі

Стратегічне планування - це систематичний процес, який полягає у визначенні довгострокових цілей організації, а також у розробці стратегій для досягнення цих цілей. Воно є важливим інструментом управління, оскільки дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах змінного ринкового середовища. [1]

Основною метою стратегічного планування є не лише досягнення успіху в короткостроковій перспективі, але й забезпечення стійкого розвитку і високої конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Процес стратегічного планування включає кілька важливих етапів: аналіз середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, контроль та коригування. Ці етапи допомагають підприємству не тільки визначити свої пріоритети, а бути гнучким до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. [2]

Стратегічне планування в бізнесі ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають можливості розвитку компанії. Важливим етапом є аналіз середовища, який включає оцінку ринкових умов, політичних, економічних та соціальних змін, а також внутрішніх ресурсів компанії. Оцінка цих факторів дозволяє визначити, як краще адаптувати стратегію для досягнення поставлених цілей.

Після проведення такого аналізу формується стратегія, яка відображає ключові напрямки розвитку. Ось деякі з основних етапів, що мають велике значення для ефективності стратегічного планування:

Аналіз середовища: вивчення як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішніх загроз, що можуть впливати на її діяльність.

Формулювання стратегії: визначення місії, бачення компанії та її довгострокових пріоритетів.

Реалізація стратегії: втілення стратегії в практичну діяльність, що вимагає коригування ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу і впровадження нових технологій.

Оцінка та управління: аналіз ефективності реалізованих стратегій і внесення необхідних змін.

Мінімізація ризиків та адаптація до ринкових змін.

Процес стратегічного планування включає наступні основні етапи:

1. Розробка стратегічних цілей: визначення місії, бачення довгострокових пріоритетів компанії.

2. Розробка альтернативних стратегій: оцінка можливих варіантів розвитку та вибір найбільш прийняттого.

3. Реалізація стратегій: втілення стратегічного плану в життя.

4. Контроль та коригування: аналіз ефективності реалізованих стратегій та внесення змін до плану.

5. Виконання стратегічного плану: оцінка ефективності реалізованих стратегій та внесення змін до плану.

Методи стратегічного аналізу .

Для ефективного планування використовуються наступні інструменти:

SWOT-аналіз – це один із способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT-аналіз бізнесу дає чітке розуміння ситуації та вказує напрям для розвитку.

SWOT-аналіз використовують

Запускаючи стартап чи новий напрям бізнесу

Розглядаючи варіанти перебудови бізнесу

Аналізуючи ринок для кращого розуміння ситуації

Перевіряючи правильність заданого курсу розвитку компанії тощо.

SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін.

Сильні сторони можуть включати наявність висококваліфікованих працівників, надійних партнерів, технологічну перевагу або високий рівень довіри серед клієнтів.

Слабкі сторони можуть бути пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами, слабкою маркетинговою стратегією або низькою адаптивністю до змін.

Можливості з'являються завдяки змінам у політичному, економічному чи технологічному середовищі, таким як нові ринки чи вдосконалення технологій.

У той же час загрози можуть виникати через підвищену конкуренцію, зміни в законодавстві чи економічну нестабільність.

Окрім SWOT, для детального аналізу зовнішнього середовища використовується інші інструменти, серед яких PEST-аналіз, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, та технологічні аспекти. Це дозволяє глибше зрозуміти, як ці фактори впливають на діяльність підприємства і, відповідно, на стратегію розвитку.

PEST-аналіз – вказує на важливі зовнішні чинники, які можуть вплинути на стратегію підприємства, наприклад, зміни в законодавстві, економічні коливання, нові технології, а також зміни в поведінці споживачів. Оцінка цих факторів дозволяє коригувати стратегічний план і підготувати компанію до можливих викликів.

Ще одним інструментом, який активно використовується в стратегічному плануванні, є BCG – матриця. Ця матриця дозволяє оцінювати продукти компанії або бізнес-одиниці за допомогою двох основних критеріїв: темпів зростання ринку і частки компанії на цьому ринку. Вона допомагає виявити, які продукти є найбільш прибутковими для компанії і потребують додаткових інвестицій, а які слід вивести з ринку.

BCG – матриця поділяє продукцію на чотири категорії:

Зірки – продукти з високим темпом зростання та великою часткою на ринку.

Дійні корови – продукти з великою часткою на ринку, але з низьким темпом зростання.

Собаки – продукти з низьким темпом зростання і маленькою часткою на ринку.

Токсичні продукти – продукти, які не дають прибутку і не мають перспектив зростання.

Ця матриця допомагає оптимізувати бізнес-портфель і приймати ефективні рішення щодо ресурсів.

Портфельний аналіз- оцінка прибутковості та майбутнього потенціалу різних напрямків бізнесу.

Таким чином, стратегічне планування виступає як запорука конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільності підприємства у довгостроковій перспективі. [3]

Важливість стратегічного планування для конкурентоспроможності

Стратегічне планування є основою для збереження конкурентоспроможності на ринку. Воно дозволяє компанії чітко визначити свої сильні сторони і посилити їх, а також мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Відсутність системного стратегічного планування може призвести до хаотичних і неефективних дій, що, в свою чергу, знижує шанси на довгостроковий успіх.

Зрозуміло, що стратегічне планування не є разовим процесом, а вимагає регулярного моніторингу і коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Тому важливо не лише розробити стратегію, а й забезпечити її адаптацію в реальному часі для підтримки на високому рівні ефективності та конкурентоспроможності.

1.2.SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління: концепція, підходи, переваги та обмеження

Вперше SWOT-аналіз був використаний у 1960-х роках групою дослідників Стенфордського університету. Потім він набув популярності в європейських країнах, особливо у Великобританії та Німеччині, і став важливим інструментом стратегічного управління. Сьогодні SWOT використовується у всіх сферах бізнесу, включаючи роздрібну торгівлю, ІТ, промисловість та фінанси.[3]

SWOT-аналіз базується на чотирьох основних категоріях факторів, які визначають стратегічне положення організації на ринку. Цей метод дозволяє оцінити як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на її діяльність.

Основні складові SWOT-аналізу[2]:

Сильні сторони (Strengths, S) - унікальні внутрішні переваги компанії, які забезпечують конкурентну перевагу.

Слабкі сторони (Weaknesses, W) – внутрішні недоліки організації, що можуть обмежувати її розвиток.

Можливості (Opportunities, O) – зовнішні фактори, які можуть сприяти зростанню та розвитку компанії.

Загрози (Threats, T) – зовнішні чинники, що можуть створити перешкоди або негативно вплинути на діяльність.[2]

Процес проведення SWOT – аналізу включає наступні етапи, які також ми можемо розглянути на рис.1.1.:

Збір інформації: аналіз ринку конкурентів, внутрішніх можливостей та обмежень.

Визначення ключових факторів: виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Аналіз взаємозв'язків між факторами: виявлення синергії між внутрішніми та зовнішніми аспектами.

Розробка стратегічних альтернатив: визначення шляхів для посилення сильних сторін та нейтралізації загроз.[3]

Переваги та обмеження використання SWOT – аналізу в бізнесі

SWOT-аналіз є одним із найпопулярнішим стратегічних інструментів, який широко застосовується для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища. Його використання дає низку важливих переваг, серед яких можна виділити наступні:

Простота застосування [1]

SWOT-аналіз не потребує складних розрахунків чи спеціального програмного забезпечення. Він може бути проведений будь – якою компанією незалежно від її

розміру чи сфери діяльності. Основна вимога – наявність достатньої інформації для об'єктивної оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів.[2]

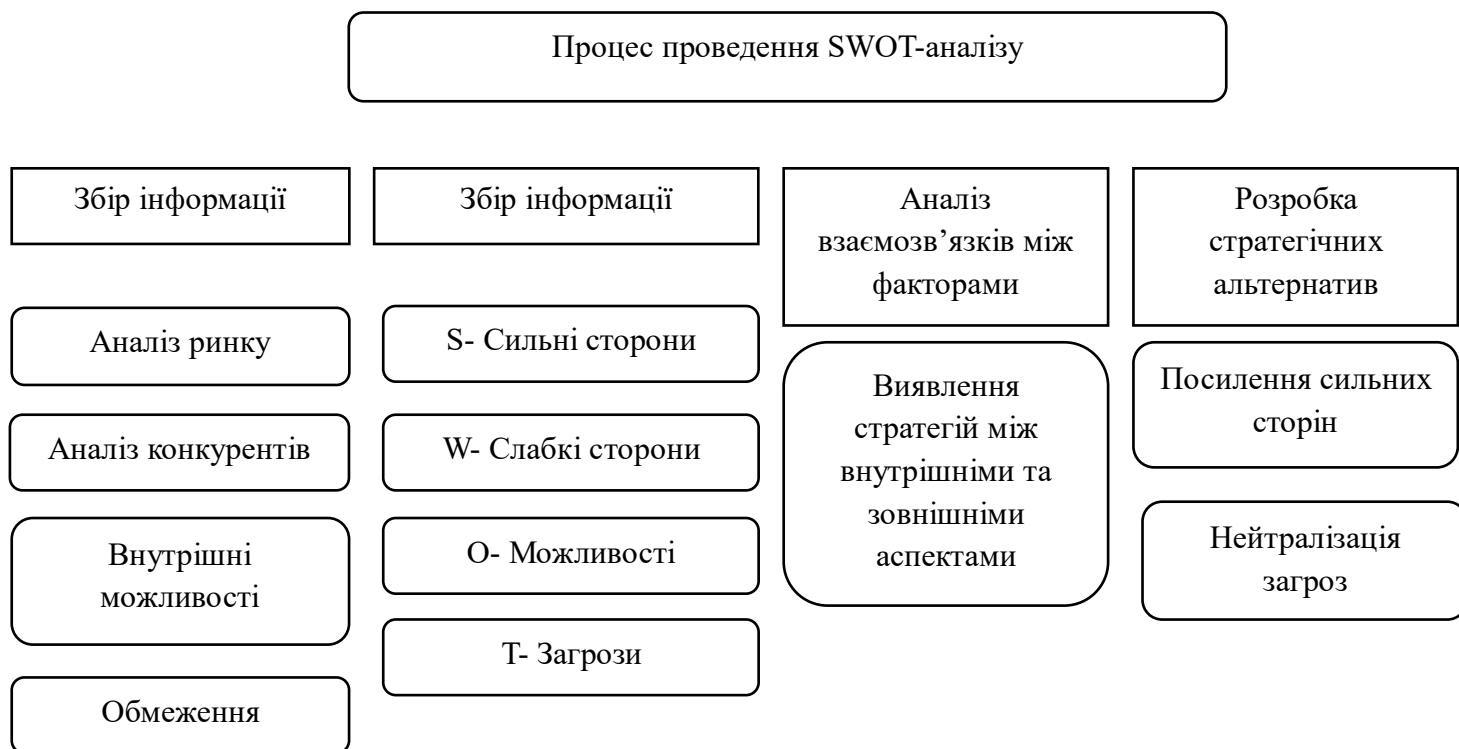


Рис.1.1. Процес проведення SWOT – аналізу

### Універсальність [1]

Цей метод використовується в різних сферах бізнесу – від маркетингових досліджень і фінансового планування до стратегічного розвитку підприємства. Він також може застосовуватися для оцінки діяльності окремих відділів компанії або навіть особистої кар'єрної стратегії.[1]

### Виявлення ключових факторів впливу

SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, розуміння власних переваг дає можливість зміцнити ринкові позиції, тоді як аналіз слабких сторін дозволяє усунути проблеми, що можуть гальмувати розвиток.

### Фокус на стратегічному розвитку

Дослідження можливостей і загроз дає змогу передбачити перспективи розвитку бізнесу та уникнути потенційних ризиків. На основі отриманих

результатів можна розробити ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності.

#### Підвищення конкурентних переваг

Виявлення унікальних сильних сторін компанії дозволяє сфокусуватися на їх розвитку та створенні довгострокових конкурентних переваг. Наприклад, якщо компанія має високий рівень клієнтоорієнтованості, це можна використати для покращення сервісу та залучення нових споживачів.

#### Забезпечення гнучкості у прийнятті рішень

SWOT-аналіз дозволяє адаптувати бізнес до змін у зовнішньому середовищі, виявляючи нові можливості та загрози. Наприклад, аналіз ринку може показати зростання попиту на екологічно чисту продукцію, що стане основою для розробки нової стратегії компанії.

Попри численні переваги, SWOT-аналіз має певні обмеження, які слід враховувати під час його використання в бізнесі.

#### Суб'єктні оцінки [2]

Один із головних недоліків SWOT-аналізу- його суб'єктивність. Висновки залежать від сприйняття аналітиків або керівників, які проводять дослідження. Наприклад, те, що один працівник вважатиме сильною стороною компанії, інший може розглядати як звичайну характеристику.[1]

#### Відсутність кількісної оцінки[2]

SWOT-аналіз є якісним методом дослідження, тому він не дозволяє здійснити точні розрахунки чи прогнозувати фінансові показники. Це може ускладнювати ухвалення обґрунтованих рішень, оскільки немає чіткої методики вимірювання впливу кожного фактора. [2]

#### Обмеженість аналітичного підходу

SWOT-аналіз сам по собі не є достатнім для ухвалення стратегічних рішень. Його результати потребують доповнення іншими методами, такими як PEST-аналіз (оцінка макросередовища) або п'ять сил Портера (аналіз конкурентного середовища)

#### Не враховує швидкі зміни на ринку

Оскільки SWOT-аналіз фіксує стан компанії на певний період часу, його результати можуть швидко втратити актуальність у динамічному середовищі. Наприклад, поява нового конкурента або зміни в законодавстві можуть зробити аналіз застарілими.

#### Складність у визначенні пріоритетів

Під час SWOT-аналізу може бути складно визначити, які фактори є критично важливими, а які менш значущими. Наприклад, компанія може мати одночасно кілька сильних сторін і можливостей, але обмежені ресурси для їх реалізації, що ускладнює процес ухвалення стратегічних рішень.

#### Ризик поверхневого аналізу

Якщо SWOT-аналіз проводиться без глибокого дослідження, його результати можуть бути занадто загальними та не мати практичної цінності. Наприклад, визначення загрози як “зростання конкуренції” їх стратегій не дасть реальної користі для бізнесу.

Для підвищення ефективності SWOT-аналізу можна застосувати такі підходи:

Використання експертної оцінки – залучення фахівців або аналітиків для більш об’єктивного визначення факторів.

Поєднання з іншими методами аналізу – доповнення SWOT-аналізу кількісними методами (PEST, фінансовий аналіз, BCG-матриця)

Регулярне оновлення результатів.

Перегляд SWOT-аналізу відповідно до змін ринкового середовища.

Чітка структуризація та деталізація.

Визначення конкретних показників і метрик для оцінки кожного фактора.[3]

Отже, стратегічне планування є невід’ємною частиною успішного розвитку компанії, оскільки дозволяє визначати основні цілі, розробляти ефективні стратегії та адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Для аналізу стратегічного стану компанії використовуються різні методи, серед яких особливе місце займає SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що можуть вплинути на його діяльність. Методика аналізу передбачає чітку послідовність дій: збір інформації, визначення факторів, їх оцінка та розробка стратегічних рішень.

Основними перевагами SWOT-аналізу є простота використання, можливість застосування в різних сферах бізнесу та його здатність забезпечувати обґрунтоване прийняття рішень. Однак він має й певні обмеження. Зокрема суб'єктивність оцінки факторів, відсутність кількісних параметрів та необхідність доповнення іншими методами аналізу для більш точного прогнозування.

Таким чином. SWOT-аналіз є важливим, але не єдиним інструментом стратегічного управління. Для підвищення його ефективності необхідно інтегрувати цей метод із додатковими підходами, такими PEST-аналіз, матриця BCG та фінансове моделювання. Це дозволить компаніям краще оцінювати ринкове середовище, знижувати ризики та формувати стійкі конкурентні переваги.[1,2]

Таким чином, у першому розділі ми розглянули теоретичні основи стратегічного планування та використання SWOT-аналізу як інструменту в управлінні бізнесом. Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати внутрішній потенціал.[4]

SWOT-аналіз, як метод стратегічного аналізу, поєднує вивчення сильних і слабких сторін підприємства з аналізом можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його перевагою є універсальність, простота у використанні та можливість виявлення критичних чинників, що впливають на досягнення стратегічних цілей.[4] Історичний розвиток SWOT-аналізу свідчить про його еволюцію від інструменту діагностики до методу стратегічного планування, що активно застосовується в сучасному бізнес-середовищі.[5]

У роботі було розглянуто основні підходи до проведення SWOT-аналізу, включаючи експертні методи, матричні підходи та аналітичні моделі, які дозволяють сформулювати стратегічні альтернативи для подальшого розвитку

підприємства.[6] Водночас SWOT-аналіз має низку обмежень: суб'єктивність оцінок, спрощеність моделі, труднощі з кількісною оцінкою впливу факторів. Проте, при грамотному використанні цей інструмент залишається важливим етапом стратегічного планування в умовах невизначеності та високої конкуренції.[7]

Таким чином, SWOT-аналіз є ефективним інструментом у системі стратегічного управління, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема у контексті діяльності таких підприємств, як ТОВ "РУШ".

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТОВ “РУШ” НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ І РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика ТОВ “РУШ” як відкритої соціально-економічної системи.

ТОВ “РУШ” (код ЄДРПОУ 32007740)[2] – одне з найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні. Компанія спеціалізується на реалізації товарів повсякденного попиту, зокрема засобів особистої гігієни, косметики, товарів догляду за тілом, парфумерії, товарів для дітей та дому, тощо. Вона обслуговує мільйони споживачів по всій Україні через розгалужену мережу крамниць.

ТОВ “РУШ” функціонує як відкрита соціально-економічна система. Це означає, що підприємство активно взаємодіє з усіма складовими зовнішнього середовища: постачальниками, партнерами, споживачами, державними органами, фінансовими установами, конкурентами, працівниками, громадами та інвесторами. Компанія постійно адаптується до змін у законодавстві, макроекономічних умовах[6,7], кон’юктурі ринку, споживчих вподобаннях та технологічних трендах.

Ключовими характеристиками ТОВ “РУШ” як відкритої системи є:

Висока адаптивність до змін на споживчому ринку;

Наявність зворотного зв’язку зі споживачами через CRM-системи та маркетингові;

Активне використання зовнішніх ресурсів (зокрема, партнерство з постачальниками та залучення інвестицій);

Соціальна відповідальність участь у благодійних і соціальних проектах, створення нових робочих місць, сприяння розвитку регіонів;

Впровадження інновацій у сфері обслуговування, логістики, інформаційних технологій та управління персоналом.

ТОВ “РУШ” – це одне з провідних українських підприємств у сфері роздрібної торгівлі, яке здійснює свою діяльність у форматі drogerie – магазинів

товарів для дому, гігієни та краси. Компанія відома на ринку під брендом “EVA” – національною мережею магазинів, яка за роки існування здобула довіру мільйонів споживачів завдяки широкому асортименту, конкурентними цінам і високому рівню сервісу.

Історія магазинів EVA почалось 20 червня 2002 року, коли відкрився перший магазин в м. Дніпро на проспекті Дмитра Яворницького 40. Виконавчий директор EVA розповідає: “Відкриття магазину формату drogerie не було спонтанним рішенням. Тоді були не продуктові магазини, а магазини господарчих товарів з дуже широким асортиментом: велика господарська група, побутова хімія, посуд, декор. Так само були і біжутерія, декоративна косметика але в стислому асортименті. Ми розуміли, що треба міняти формат і зробити його більш “правильним”. Формат drogeriestав результатом практичних розрахунків, досліджень ринку, купівельної аудиторії тощо. Ми розуміли, що основними покупцями практично у всіх сегментах товарів є жінки. А отже, необхідно обмежитись жінками. Які товари підбирати? Все, що цікавить жінок. Ось так народився формат з якого щось пішло, а щось додалося (наприклад, жіночі сумки та білизна тощо). Чому “EVA”? Ну а що ще може більш чітко асоціюватися з жінкою, якщо не є “EVA”?” З моменту створення компанія динамічно розвивалася, нарощуючи свою присутність на українському ринку. На початок 2023 року “EVA” налічує більше 1100 магазинів різних форматів у великих містах та маленьких містечках. В компанії 13 регіонів з регіональними офісами в кожному з них. Центральний офіс знаходиться у м. Дніпро. Роботу магазинів мережі та інтернет-магазину eva.ua забезпечують 5 великих розподільчих центрів та 2 сортувальних центри.

Хочемо зазначити, що “EVA” щороку бере участь у безлічі соціальних проєктів, що допомагають населенню та співробітникам Компанії у тому числі:

Проект “Дякую тобі мамо”

Проект “Моя мама – вільна”

Проект “Тепло хвостикам”

Проект “Дитинство без війни”

Проект “Оперативний штаб”

Проект “Корзини допомоги”

Основні напрямки діяльності ТОВ “РУШ”

Роздрібна торгівля косметикою, засобами особистої гігієни, парфумерією, товарами для догляду за дітьми та побутовою хімією.

Розвиток власних торгових марок (в тому числі брендів ABOUT, LCF, Patricia Ledo, Crazy MO, MAY, Honey bunny, Green WAY та інші)

Реалізація програм лояльності для споживачів (програма: “EVA” мозаїка)

Впровадження цифрових сервісів (мобільний додаток, онлайн-магазин)

Корпоративна соціальна відповідальність[10,13] (ініціативи у сфері охорони здоров’я, допомога ЗСУ, екологічні проекти тощо)

Місія компанії – “Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення”.

Цінності “EVA”:

Команда – співробітники являються командою професіоналів , об’єднаних спільною метою – реалізовувати місію Компанії.

Клієнтоорієнтованості – робота всіх підрозділів компанії спрямована, перш за все, на задоволення потреб клієнта. “Ми постійно вдосконалюємо свою роботу, враховуючи інтереси клієнта. Задоволений клієнт – основа нашого процвітання.”

Ефективність – своєчасно прийнятті оптимальні рішення, які призводять до задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку. “Показник ефективності роботи -прибуток Компанії.

Професіоналізм – це найвища якість виконання кожного завдання, що дає можливість пишатися своїми досягненнями і успіхами Компанії.

Динаміка – забезпечує стабільність Компанії. “Ми прагнемо передбачити зміни ринку та реагувати на них. Інновації – запорука ефективності Компанії.”

Відповідальність – “Компанія – стабільний і надійний роботодавець.” У своїй діяльності компанія керується принципами корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи соціальні програми, благодійні проекти, співпрацюючи з органами державної влади, благодійними фондами.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Кількість працівників: понад 12 тисяч.

Цільова аудиторія: жінки віком від 18 до 55 років, які піклуються про себе, свою родину і цінують вигідні покупки.

ТОВ “РУШ” активно розвиває стратегію омніканальності, поєднуючи онлайн і офлайн канали продажу, що стало особливо актуальним у період пандемії COVID-19 та подальшої цифровізації споживчих звичок.

Фінансово-економічні показники компанії залишаються стабільними, незважаючи на виклики зовнішнього середовища, зокрема війну в Україні, логістичні проблеми, інфляцію тощо. Згідно з відкритими джерелами, компанія займає лідерські позиції серед конкурентів у своєму сегменті.

Управління ТОВ “РУШ” здійснюється централізовано, з головним офісом у м. Дніпро. Компанія має розгалужену логістичну інфраструктуру, включаючи власні склади та партнерські логістичні центри, що дозволяє ефективно забезпечувати функціонування торговельної мережі.

Кадрова підсистема є невід’ємною складовою будь-якого підприємства як соціально-економічної системи. Вона охоплює сукупність працівників, кадрових процесів та механізмів управління персоналом, що забезпечують ефективне функціонування організації, досягнення її стратегічних цілей та збереження конкурентоспроможності на ринку. Раціональне формування й розвиток кадрової підсистеми є запорукою стабільного зростання економічних показників ТОВ “РУШ”.

У структурі підприємства кадрова підсистема виконує декілька ключових функцій забезпечення необхідної чисельності персоналу, формування професійно-кваліфікаційного складу, розвиток компетенцій працівників, управління їх мотивацією та лояльністю. Особливого значення набуває адаптація кадрової політики до сучасних умов ринку праці, технологічних змін і зростаючих вимог до сервісу.

ТОВ “РУШ”, яке є оператором мережі магазинів “EVA”, функціонує в умовах високої конкуренції у сфері роздрібної торгівлі та надання послуг. У такому

середовищі якість роботи персоналу є критично важливим фактором. Саме тому компанія системно підходить до управління своєю кадровою підсистемою, реалізуючи комплексні - стратегії, що передбачають набір, навчання, оцінювання, мотивацію та розвиток працівників.

До основних напрямів аналізу кадрової підсистеми належать:

Динаміка чисельності персоналу, що дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Структура персоналу – аналіз за статтю, віком, рівнем освіти, стажем, посадовими категоріями.

Плинність кадрів, яка відображає стабільність кадрового складу та ефективність організаційного клімату.

Кадрова політика, яка формує систему цінностей, методів управління та стилів лідерства на підприємстві.

Досвід ТОВ “РУШ” підтверджує взаємозв’язок між ефективністю кадрової підсистеми та загальними результатами господарської діяльності. Так, аналіз основних показників підприємства за останні три роки (табл.2.1.) свідчить про позитивну динаміку продуктивності праці, зростання чистого прибутку та підвищення ефективності використання ресурсів.

Організаційна структура ТОВ “РУШ” відображає класичний функціональний підхід до управління, що передбачає поділ на окремі структурні підрозділи (маркетинг, фінанси, логістика, HR, закупівлі, IT, юридичний відділ, тощо), підпорядковані вищому керівництву – генеральному директору та правлінню. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію процесів і контроль за досягненням стратегічних цілей. Приклад можемо бачити на схемі 2.1. Організаційна структура ТОВ РУШ (деталізований варіант) у додатках.

Для обґрунтуванням стратегічного планування важливо проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства за останні роки. У таблиці 2.1 подано ключові показники за 2022-2024 роки, отримані на основі офіційної звітності ТОВ “РУШ”[3]

**Ключові фінансово-економічні показники ТОВ РУШ у 2022-2024 роках**

| Показники                                                  | Звітні роки |          |          | Відхилення (+;-) |               |
|------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|------------------|---------------|
|                                                            | 2022        | 2023     | 2024     | 2024 від 2022    | 2024 від 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн            | 15689849    | 21000332 | 26929261 | 11239412         | 5928929       |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб             | 12688       | 12336    | 12588    | -100             | 252           |
| Оплата праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 1279182     | 1816181  | 3166859  | 1887677          | 1350678       |
| Матеріальні витрати, тис. грн                              | 351712      | 182901   | 226669   | -125043          | 43768         |
| Основні засоби, тис. грн                                   | 4250953     | 5621885  | 6465168  | 2214215          | 843283        |
| Оборотні активи, тис. грн                                  | 5749679     | 10018916 | 11276655 | 5526976          | 1257739       |
| Амортизація, тис. грн                                      | 836043      | 1247123  | 1470400  | 634357           | 223277        |
| Собівартість реалізації, тис. грн                          | 11757667    | 13867815 | 17774695 | 6017028          | 3906880       |
| Валовий прибуток, тис. грн                                 | 3932182     | 7132517  | 9154566  | 5222384          | 2022049       |
| Адміністративні витрати, тис. грн                          | 312207      | 490215   | 953763   | 641556           | 463548        |
| Витрати на збут, тис. грн                                  | 2528441     | 3882257  | 6346845  | 3818404          | 2464588       |
| Операційний прибуток, тис. грн                             | 1336986     | 3088962  | 2211785  | 874799           | -877177       |
| Чистий прибуток, тис. грн                                  | 718032      | 2083699  | 1248078  | 530046           | -835621       |
| Продуктивність праці, тис. грн                             | 1236,59     | 1702,36  | 2139,28  | 902,69           | 436,92        |
| Матеріаловіддача                                           | 44,61       | 114,82   | 118,80   | 74,19            | 3,99          |
| Фондовіддача основних фондів                               | 3,69        | 3,74     | 4,17     | 0,47             | 0,43          |
| Фондоємність продукції                                     | 0,27        | 0,27     | 0,24     | -0,03            | -0,03         |

У період з 2022 по 2024 рік чистий дохід від реалізації продукції демонструє значне зростання: з 15,7 млрд грн у 2022 році до 26,9 млрд грн у 2024 році. Це зростання становить понад 71%, зокрема в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 5,9 млрд грн. Така позитивна динаміка свідчить про активний розвиток діяльності підприємства, розширення ринків збуту або підвищення цін на продукцію.

Середньооблікова чисельність працівників залишалася досить стабільною протягом трьох років. Незначне скорочення у 2023 році змінилося зростанням у 2024 році. Загальна зміна за період склала лише 100 осіб, що свідчить про стабільну кадрову політику підприємства та відсутність різких змін у масштабах діяльності, пов'язаних з людськими ресурсами. Це ж саме підтверджує і динаміка показників плинності персоналу (рис. 2.1).

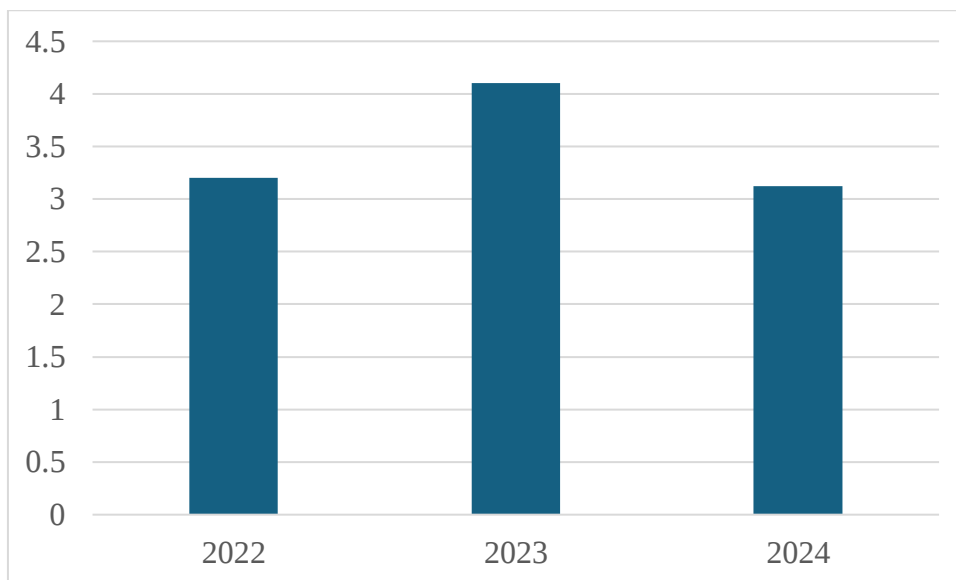


Рис. 2.1. Плинність персоналу ТОВ «РУШ» у 2022-2024рр.

У 2022 році рівень плинності персоналу склав 3,2%, що свідчить про відносно стабільну кадрову ситуацію на підприємстві. Такий показник перебуває у межах припустимого рівня і не становить загрози для нормального функціонування організації. У 2023 році плинність зросла до 4,1%. Причинами такого підвищення є нестабільність на ринку праці. Хоча зростання не є критичним, його слід розглядати як сигнал до посилення роботи з утримання кадрів.

У 2024 році показник знизився до 3,12%, що свідчить про покращення ситуації з кадрами. Це є результатом підвищення заробітної плати, покращення умов праці та впровадження програм мотивації та розвитку персоналу. Зниження плинності також свідчить про високу задоволеність працівників роботою на підприємстві.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи суттєво зросли – з 1,28 млрд грн у 2022 році до 3,17 млрд грн у 2024 році. Зростання на понад 2 млрд грн свідчить або про підвищення заробітних плат, або про зміну структури компенсацій працівникам. Враховуючи відносну сталість чисельності працівників, можна зробити висновок про покращення умов оплати праці.

Матеріальні витрати у 2023 році значно зменшились у порівнянні з 2022 роком, однак у 2024 році знову зросли. Проте навіть у 2024 році вони залишаються нижчими, ніж у 2022 році. Це може вказувати на ефективні заходи з оптимізації

використання матеріальних ресурсів або зміну структури виробництва, що дозволила зменшити потребу в матеріальних затратах.

Основні засоби збільшилися з 4,25 млрд грн у 2022 році до 6,47 млрд грн у 2024 році, що свідчить про значні інвестиції у виробничу інфраструктуру. Таке оновлення чи розширення матеріально-технічної бази є позитивним сигналом, адже воно може сприяти підвищенню продуктивності та якості продукції.

Оборотні активи також продемонстрували стрімке зростання – майже вдвічі за два роки. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягів діяльності, запасів або дебіторської заборгованості. Збільшення оборотного капіталу здатне забезпечити більшу гнучкість у фінансуванні операцій.

Амортизаційні відрахування зросли майже на 76% за два роки, що узгоджується зі збільшенням основних засобів і може вказувати на активніше їх використання або зміну норм амортизації.

Собівартість реалізованої продукції зростала щороку і досягла 17,77 млрд грн у 2024 році. Приріст на 6 млрд грн свідчить про збільшення витрат на виробництво, однак завдяки вищим темпам зростання доходів підприємство зуміло наростити і валовий прибуток.

Валовий прибуток зріс з 3,93 млрд грн до 9,15 млрд грн за два роки. Така позитивна динаміка демонструє зростання рентабельності діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів.

Адміністративні витрати зросли майже втричі, що може свідчити про збільшення масштабів управлінської діяльності, зміну системи управління або вплив інфляційного чинника. Схожа динаміка простежується і у витратах на збут, які зросли з 2,53 млрд грн до 6,35 млрд грн. Це може бути пов'язано з активним розширенням ринку збуту, маркетинговими кампаніями чи зростанням логістичних витрат.

Попри високі доходи, у 2024 році спостерігається зниження операційного прибутку до 2,21 млрд грн з 3,09 млрд грн у 2023 році. Таке зменшення є наслідком значного зростання адміністративних та збутових витрат, що потребує додаткової уваги з боку керівництва.

Чистий прибуток також знизився у 2024 році на 836 млн грн порівняно з попереднім роком. Незважаючи на те, що він все ще перевищує рівень 2022 року, така динаміка свідчить про зниження загальної прибутковості підприємства.

Продуктивність праці демонструє стійке зростання і досягла 2,14 млн грн на одного працівника у 2024 році, що майже вдвічі більше ніж у 2022 році. Це вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Матеріаловіддача за аналізований період зросла майже втричі, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання матеріалів. Така динаміка є позитивною і свідчить про вдосконалення виробничих процесів.

Фондовіддача також має позитивну динаміку – з 3,69 до 4,17, що означає підвищення ефективності використання основних засобів у процесі створення доходу. Водночас фондоємність продукції знизилась, що додатково підтверджує економічність використання основних фондів.

У підсумку, діяльність підприємства у 2022–2024 роках характеризується позитивною динамікою основних фінансових і економічних показників. Проте зростання витрат у 2024 році вплинуло на зменшення прибутковості, що потребує перегляду політики витрат та подальшого підвищення ефективності управління ресурсами. Таким чином, ТОВ “РУШ” демонструє свою стратегічну важливість у забезпеченні стійкого зростання компанії. Системний підхід до управління персоналом, інтеграція -процесів у загальну стратегію підприємства та ефективне використання людського капіталу дозволяють компанії не лише зберігати позиції на ринку, а й поступово посилювати свої конкурентні переваги.

Це є наслідком:

1. Активного розширення мережі магазинів
2. Підвищення витрат на маркетинг, логістику або цифрову трансформацію
3. Зростання витрат на персонал (збільшення чисельності працівників)

Загалом попри зниження прибутку в 2024 році, компанія залишається прибутковою та демонструє стабільну позитивну динаміку обсягів реалізації та валового прибутку. Це свідчить про життєздатність бізнес-моделі, але вимагає

оптимізації витрат у стратегічному плануванні, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

Можемо розглянути графік, що ілюструє динаміку ключових фінансових показників ТОВ “РУШ” за 2022-2024 роки (рис. 2.2):

1. Чистий дохід від реалізації – стабільне зростання щороку.
2. Валовий прибуток – суттєве зростання з 2022 по 2024 рік.
3. Чистий прибуток – пік у 2023 році, зниження у 2024 році через зростання витрат.

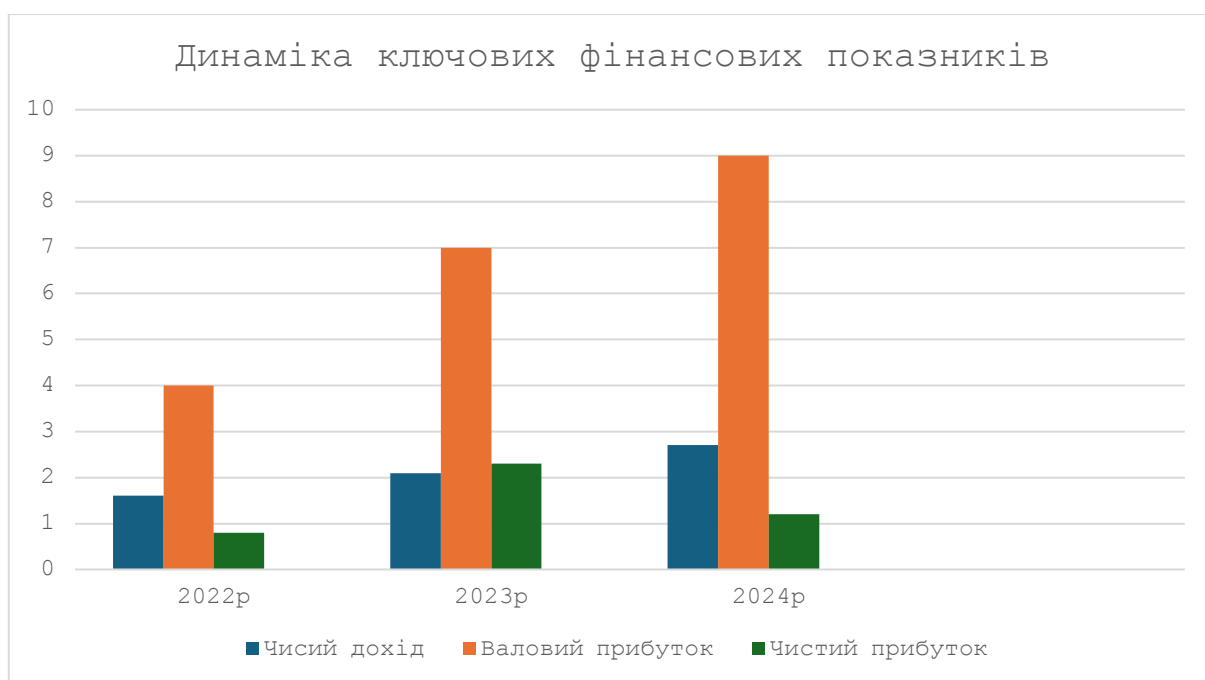


Рис. 2.2. Динаміка ключових фінансових показників ТОВ “РУШ”

Для повної оцінки ефективності діяльності ТОВ “РУШ” у динаміці важливо проаналізувати основні показники рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток у розрахунку на витрати, активи, власний капітал та обсяги реалізації. Такі показники є ключовими в оцінці фінансової стабільності, інвестиційної привабливості та загальної результативності управління ресурсами.

У таблиці 2.2 наведено рівні рентабельності реалізації, витрат, активів та власного капіталу за 2022-2024 роки. Графік 2.3 наочно демонструє динаміку змін

цих показників, що дозволяє виявити тенденції у фінансовому стані підприємства, сильні та слабкі сторони його діяльності протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.2

### Показники рентабельності ТОВ РУШ

| Показник                            | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| Рентабельність реалізації, %        | 45,75    | 99,19    | 46,09    |
| Рентабельність витрат, %            | 30,00    | 64,30    | 31,05    |
| Рентабельність активів, (ROA)%      | 32,11    | 49,90    | 32,66    |
| Рентабельність власного капіталу, % | 57,44    | 69,46    | 47,73    |

Як свідчать розрахунки, підприємство досягло найвищих показників рентабельності у 2023 році, коли рівень чистого прибутку значно зріс. У 2024 році, незважаючи на збільшення виручки, спостерігається зниження рентабельності, що може бути пов'язано з ростом витрат. Це вимагає перегляду витратної політики для утримання прибутковості на стабільному рівні.

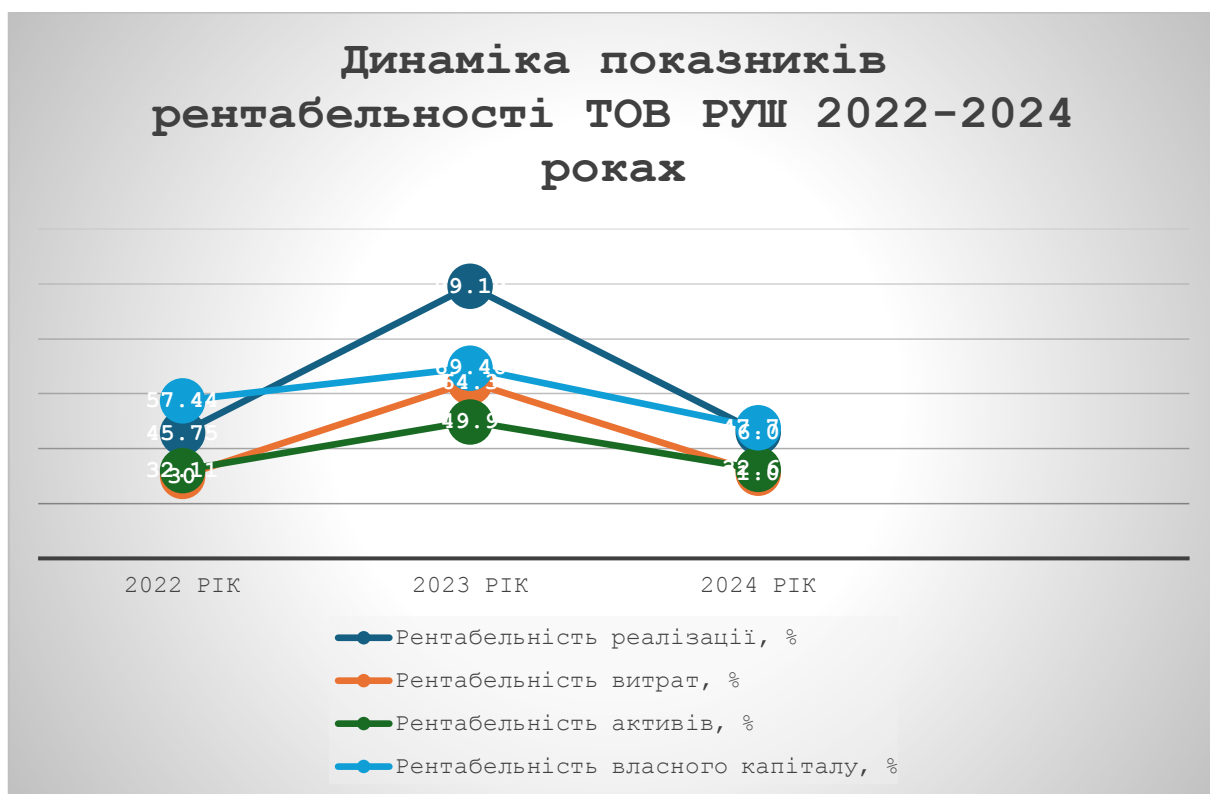


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ РУШ 2022-2024 рр.

Упродовж 2022-2024 років показники рентабельності ТОВ “РУШ” зазнали істотних коливань. Найвищі значення були досягнуті у 2023 році, що свідчить про успішну реалізацію управлінських рішень і ефективне використання ресурсів у цей період. Зокрема, рентабельність реалізації зросла з 45,75% у 2022 році до 99,19% у 2023 році, після чого знизилася до 46,09% у 2024 році. Аналогічна динаміка спостерігається й за іншими показниками – рентабельність витрат, активів (ROA) та власного капіталу (ROE) також досягли пікових значень у 2023 році.

Однак у 2024 році відбулося зниження всіх ключових показників. Це може свідчити як про зміну кон’юнктури ринку, так і про внутрішні виклики, зокрема зростання витрат або зменшення прибутку. Попри це, рівень рентабельності у 2024 році загалом залишився вищим за показники 2022 року, що демонструє позитивну тенденцію у довгостроковій перспективі.

Отже, підприємству варто проаналізувати причини спаду у 2024 році та вжити заходи для стабілізації прибутковості, зокрема через підвищення ефективності витрат і подальше вдосконалення фінансового планування.

Рекомендовані заходи для стабілізації прибутковості ТОВ “РУШ”

#### 1. Оптимізація витратної частини

Провести аудит основних статей витрат для виявлення неефективних або надмірних витрат.

Запровадити контроль за бюджетуванням у кожному структурному підрозділі.

Переглянути умови договорів з постачальниками з метою зниження закупівельних цін.

#### 2. Підвищення ефективності управління запасами

Впровадити автоматизовану систему обліку товарних залишків.

Зменшити рівень непроданих товарів шляхом точнішого прогнозування попиту.

#### 3. Активізація товарного асортименту

Підвищити кваліфікацію працівників, особливо у сфері продажу та логістики.

Запровадити систему мотивації, пов'язану з досягненням фінансових показників (наприклад, бонуси за приріст прибутку).

#### 4. Диверсифікація товарного асортименту

Розширити асортимент за рахунок нових продуктів, які мають вищу маржу.

Спрямувати зусилля на продукти, що мають сталий попит і не схильні до сезонних коливань.

#### 5. Покращення роботи з клієнтами та маркетингових стратегій

Аналізувати поведінку і адаптувати маркетингові кампанії під актуальні тренди.

Збільшити присутність компанії в онлайн-просторі та розвивати електронну комерцію.

#### 6. Удосконалення фінансового планування

Регулярно переглядати фінансові плани з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін.

Застосувати сценарний аналіз для підготовки до можливих кризових ситуацій.

Впровадження цих заходів сприятиме стабілізації рентабельності, підвищенню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

У цьому розділі ми розглянули загальну характеристику ТОВ “РУШ”, що управляє мережею магазинів “EVA”, та є одним із лідерів drogerie в Україні. Також зазначаємо організаційно-правову форму компанії, структуру управління, основні напрями діяльності та динаміку розвитку. Одержані відомості стали основою для подальшого аналізу внутрішнього середовища підприємства з використанням SWOT-аналізу.

Таким чином, ТОВ “РУШ” є яскравим прикладом успішного українського бізнесу, що поєднує гнучкість в управлінні, інноваційні підходи до ведення діяльності та соціальну відповідальність. Саме тому ця компанія є доцільним об’єктом для дослідження інструментів стратегічного планування, зокрема SWOT-аналізу, з метою підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

## 2.2. Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні ТОВ “РУШ”

ТОВ “РУШ” – один з лідерів роздрібної торгівлі України у форматі drogerie (магазини товарів для краси, здоров’я та побуту), який управляє мережею магазинів під брендом “EVA”. Зважаючи на динамічне конкурентне середовище та змінні макроекономічні умови, компанія активно впроваджує інструменти стратегічного управління, серед яких важливу роль відіграє SWOT-аналіз.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє керівництву підприємства визначити ключові сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу використовуються при формуванні стратегічних напрямів розвитку компанії.

### Аналіз внутрішнього середовища

На основі вивчення діяльності компанії, можна виокремити такі сильні сторони ТОВ “РУШ”.

Широка регіональна присутність: станом на 2024 рік мережа “EVA” налічує понад 1100 торгових точок по всій Україні, що забезпечує стабільне охоплення клієнтів у всіх регіонах країни.

Стійке фінансове становище: за даними внутрішньої звітності компанії, прибутковість утримується навіть в умовах ринкової турбулентності, що свідчить про ефективну бізнес-модель.

Розвинена програма лояльності: персоналізовані пропозиції, бонусні системи та digital-маркетинг сприяють формуванню стабільної бази постійних клієнтів.

Сильна маркетингова стратегія: компанія активно використовує соцмережі, інфлюенсерів, email-маркетинг, що формує позитивний бренд-імідж.

Висока пізнаванність бренду серед споживачів. За результатами маркетингових досліджень, бренд “EVA” входить до переліку найбільш впізнаваних у своєму сегменті, що підвищує лояльність споживачів.

Наявність власних торгових марок: Компанія активно розвиває ВТМ, що дозволяє пропонувати якісні товари за конкурентними цінами та зменшувати залежність від зовнішніх постачальників.

Цифровізація процесів: Розвиток мобільного застосунку “EVA” та активна присутність в онлайн-просторі створюють нові канали продажів та комунікації з клієнтами.

Серед слабких сторін (Weaknesses) можна виокремити:

Залежність від імпоротної продукції: Значна частка товарів завозиться з-за кордону, що створює ризики у разі коливань валютного курсу та порушення логістичних ланцюгів.

Високий рівень конкуренції у сфері drogerie: Ринок drogerie насичений сильними гравцями, такими як Watsons та Prostor, що потребує постійного вдосконалення маркетингової стратегії.

Обмеженість у сегменті преміум-брендів: Основний акцент зроблено на середньоціновому сегменті, що обмежує привабливість для певної категорії споживачів.

Низька інноваційність роздрібних точок: У порівнянні з конкурентами, “EVA” повільніше впроваджує новітні технології в офлайн-магазинах.

Зовнішні чинники можливості та загрози:

У межах аналізу зовнішнього середовища можна визначити такі можливості для стратегічного розвитку ТОВ “РУШ”

Розвиток e-commerce: Після пандемії онлайн продажі продовжують зростати. ТОВ “РУШ” має потенціал для подальшого вдосконалення логістики та розширення асортименту онлайн.

Еко-ініціативи: Компанія може покращити свій імідж через запровадження екологічних програм, зокрема продажу товарів у багаторазовій тарі або впровадження програм утилізації.

Партнерство з українськими виробниками: Зміцнення співпраці з локальними брендами може зменшити залежність від імпорту та підтримати економіку країни.

Залучення соціального капіталу: Участь у благодійних ініціативах (збори на допомогу військовим, жіночі освітні проєкти) зміцнює репутацію компанії.

Серед основних загроз можемо виділити [8,9,11]

Економічна нестабільність: наразі в Україні відбувається ситуація, яка впливає на купівельну спроможність населення.

Можливість загострення військово-політичної ситуації: військові дії можуть призводити до втрат об'єктів, збоїв у логістиці та закриття магазинів у регіонах ризику.

Активізація конкурентів: розширення асортименту, знижки, інноваційні формати з боку конкурентів можуть зменшити частку ринку "EVA".

У таблиці 2.3 наведено SWOT-аналіз ТОВ "РУШ".[5]

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ТОВ "РУШ"

|         |                                    | Сильні сторони                                                                                                                                                                          |                                                                                                                   |                     |                    |                                                                                                                                                                             | Слабкі сторони                                                         |                       |                               |                                         |
|---------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
|         |                                    | Висока впізнаваність бренду                                                                                                                                                             | Велика націнка                                                                                                    | Програма лояльності | Широкий асортимент | Проф. рівень консультування                                                                                                                                                 | Висока плинність персоналу                                             | Недосконала логістика | Низька присутність у регіонах | Залежність від зовнішніх постачальників |
| Загрози | Посилення конкуренції              | 1-1 Підсилити унікальність бренду через маркетинг та ВТМ для протидії конкурентам. Вдосконалити програму лояльності та зосередити роботу консультантів на більшу взаємодію з клієнтами. |                                                                                                                   |                     |                    |                                                                                                                                                                             | 1-4 Розробити внутрішню HR-стратегію для зниження плинності персоналу. |                       |                               |                                         |
|         | Зменшення купівельної спроможності | 2-1 Пропозиція ВТМ з більш доступними цінами.                                                                                                                                           | 2-3 Якість за розумну ціну<br>2-4 Оптимізація асортименту з фокусом на бестселерах та уваги консультантів на них. |                     |                    | 2-8 Перегляд цінової політики та зниження залежності від дорогих імпортерів постачальників.<br>2-7 Підвищення операційної ефективності для зниження витрат і утримання цін. |                                                                        |                       |                               |                                         |

|            |                            |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                    |                                                                     |
|------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|            | Зростання логістич         | 3-2 Компенсація витрат за рахунок маржинальних товарів                                                                                                                                               | 3-4 Впровадження digital-моніторингу складських запасів                                                                                            | 3-8 Переглянути ланцюг постачання для зменшення логістичних витрат. |
|            | Втрата лояльності клієнтів | 4-2 Активізувати програму лояльності для збереження клієнтів                                                                                                                                         | 4-3 Створити емоційну прив'язаність до бренду через сервіс та асортимент                                                                           | 4-6 Впровадження механізмів швидкого реагування на скарги           |
| Можливості | Розвиток e-commerce        | 5-1 Розширення онлайн-консультування для утримання якості обслуговування.<br>5-2 Інтеграція програми лояльності в онлайн-канали.<br>5-3 Створення персоналізованих рекомендацій в інтернет-магазині. | 5-5 Платформи e-commerce знижують залежність від фізичної логістики.                                                                               | 5-6 Онлайн-продаж – альтернатива для регіонів, де немає магазинів.  |
|            | ВТМ + еко-продукт          | Розробити новий вид еко-ВТМ, що дасть впізнаваність, та можливість для створення нових акцій. Позиціонування еко-продуктів, як переваги для нової ЦА.                                                | Розробка еко-ВТМ з локальними постачальниками буде вигідна для скорочення витрат. ВТМ допомагають знизити залежність від зовнішніх постачальників. |                                                                     |
|            | Залучення нової ЦА         | Використання digital-інструментів для молодої ЦА. Проведення тематичних акцій для нових клієнтів.                                                                                                    |                                                                                                                                                    |                                                                     |
|            | Регіональна присутність    | 8-1 Використання сильної торгової марки для франчайзингу або партнерських відкриттів.<br>8-2 Запуск рор-уп магазинів у нових регіонах.                                                               | 9-4 Пілотні проекти для тестування нових форматів магазинів.                                                                                       | 9-3 Створення мобільних магазинів або пунктів видачі для e-commerce |

SWOT-аналіз дозволяє класифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегічну позицію підприємства. Кожен фактор може бути оцінений за напрямом впливу (позитивний/негативний) та рівнем впливу (високий/середній/низький), що дозволяє краще структурувати інформацію для подальшої побудови TOWS-матриці та визначення стратегічної квадрантури.

У табл. 2.4. розглянемо основні сильні сторони підприємства – його внутрішні чинники з позитивним впливом.

Таблиця 2.4

**Сильні сторони (S) – внутрішні чинники ТОВ «РУШ» з позитивним  
впливом**

| №   | Фактор                                           | Рівень впливу | Напрям |
|-----|--------------------------------------------------|---------------|--------|
| S 1 | Стабільне зростання чистого прибутку (2022-2024) | Високий       | +      |
| S 2 | Розгалужена мережа магазинів по всій Україні     | Високий       | +      |
| S 3 | Наявність ВТМ                                    | Високий       | +      |
| S 4 | Впізнаваність бренду ЕВА                         | Середній      | +      |
| S 5 | Інвестиції в цифрову трансформацію               | Середній      | +      |

У табл. 2.5. розглянемо основні слабкі сторони підприємства – його внутрішні чинники з негативним впливом.

Таблиця 2.5

**Слабкі сторони (W) – внутрішні чинники ТОВ «РУШ» з негативним  
впливом**

| №   | Фактор                                                       | Рівень впливу | Напрям |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| W 1 | Висока плинність кадрів і дефіцит кваліфікованих працівників | Високий       | -      |
| W 2 | Недостатня автоматизація управління персоналом               | Середній      | -      |
| W 3 | Обмеженість логістичних потужностей                          | Середній      | -      |
| W 4 | Залежність від зовнішніх постачальників                      | Середній      | -      |
| W 5 | Недостатній рівень аналітики споживчих даних                 | Низький       | -      |

У табл. 2.6. розглянемо основні можливості підприємства – його зовнішні чинники з позитивним впливом.

Таблиця 2.6

**Можливості (О) – зовнішні позитивні чинники ТОВ «РУШ»**

| №   | Фактор                                                        | Рівень впливу | Напрямок |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------------|----------|
| О 1 | Зростання попиту на e-commerce у секторі FMCG                 | Високий       | +        |
| О 2 | Інтерес до BTM та eco-friendly продукції                      | Високий       | +        |
| О 3 | Доступність цифрових інструментів для маркетингу та аналітики | Середній      | +        |
| О 4 | Можливість грантової підтримки digital-проектів               | Середній      | +        |
| О 5 | Розвиток омніканального підходу до ритейлу                    | Високий       | +        |

У табл. 2.7. нами розглянуто основні загрози сторони підприємства – його зовнішні чинники з негативним впливом.

Таблиця 2.7

**Загрози (Т) – зовнішні негативні чинники ТОВ «РУШ»**

| №  | Фактор                                                      | Рівень впливу | Напрямок |
|----|-------------------------------------------------------------|---------------|----------|
| T1 | Економічна нестабільність і інфляція                        | Високий       | -        |
| T2 | Погіршення купівельної спроможності населення               | Високий       | -        |
| T3 | Посилення конкуренції з боку Watsons, Prostor тощо          | Високий       | -        |
| T4 | Зростання вартості логістики через інфраструктурні проблеми | Середній      | -        |
| T5 | Кіберзагрози в онлайн-секторі                               | Середній      | -        |

Класифікація компанії в стратегічному квадранті (матриці S-W та О-Т)

На основі проаналізованих чинників можна здійснити позиціювання ТОВ РУШ у стратегічній квадрантурі за моделлю стратегічного поля

СІМ (сильні сторони + можливості) – стратегія агресивного зростання

СІЗ (сильні сторони + загрози) – стратегія адаптації

СЛМ (слабкі сторони + можливості) – стратегія перетворення.

СЛЗ (слабкі сторони + загрози) – стратегія виживання/скорочення.

Таблиця 2.8

**Кількісне співвідношення SWOT-факторів ТОВ «РУШ» за рівнем впливу**

| Напрямок   | Високий | Середній | Низький | Разом |
|------------|---------|----------|---------|-------|
| Сильні     | 3       | 2        | -       | 5     |
| Слабкі     | 1       | 3        | 1       | 5     |
| Можливості | 3       | 2        | -       | 5     |
| Загрози    | 3       | 2        | -       | 5     |

На основі інтенсивності позитивних і негативних факторів

Сильні сторони переважають над слабкими за рівнем впливу

Можливості є більш значущими, ніж загрози

Компанія демонструє потенціал до зростання, інновацій і цифровізації, що відображає її стратегічну спрямованість на розвиток.

Визначення стратегічного квадранта СІМ – сильні сторони та можливості

ТОВ “РУШ” знаходиться в квадранті СІМ, який характеризує підприємства, здатні використати свої переваги для максимального злучення ринкових можливостей.

Характеристика СІМ – квадранта

Тип стратегії агресивна, інноваційна, експансійна

Ключові дії масштабування інвестиції у ВТМ, e-commerce, розширення ринків.

Мета - прискорене зростання частки ринку та прибутковості.

Поглиблений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ “РУШ” володіє суттєвими конкурентними перевагами (ВТМ, фінансова стабільність, розгалужена мережа) та має доступ до значних ринкових можливостей (цифровізація, e-commerce, еко-тренди). Зважаючи на це, компанія перебуває у квадранті СІМ, що дозволяє

рекомендувати агресивну стратегію зростання, базовану на інноваціях, масштабуванні та покращенні внутрішньої ефективності.

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові фактори, що впливають на стратегічне планування ТОВ “РУШ”. Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища створює потенціал для сталого розвитку компанії. Водночас своєчасна реакція на загрози та усунення внутрішніх недоліків сприятимуть зміцненню позицій мережі “EVA” на ринку України.

#### Стратегічна позиція ТОВ “РУШ”

Компанія має сильний бренд і внутрішній потенціал, але діє в умовах значного зовнішнього тиску (конкуренція, економічна нестабільність).

Тому стратегія має бути спрямована на:

Захист ринку через посилення програм лояльності;

Активну страхову трансформацію;

Зниження ризиків за рахунок розвитку ВТМ та власної логістики.

### 2.3 Формулювання стратегічних альтернатив для компанії на основі результатів SWOT-аналізу та розробка рекомендацій для вдосконалення бізнес-стратегії ТОВ “РУШ”

SWOT-аналіз проведений у попередньому розділі, дозволяє зробити висновок, що ТОВ “РУШ” (мережа магазинів “EVA”) має стабільну ринкову позицію та значний стратегічний потенціал, зокрема за рахунок сильної розгалуженої структури, активного розвитку цифрових каналів та впізнаваності бренду. Проте існують фактори, що стримують розвиток-зокрема залежність від імпорту та підвищений рівень конкуренції.

#### Теоретичне підґрунтя формування стратегічних альтернатив

У стратегічному менеджменті альтернативи розвитку поділяються на чотири типи

SO-стратегії (максимізація сильних сторін і можливостей) – агресивна експансія, ріст, інновації.

WO-стратегії (подолання слабкостей через використання можливостей) – організаційні зміни, інвестиції в ресурси.

ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) – диверсифікація, страхування ризиків, зміна бізнес-моделі.

WT-стратегії (мінімізація слабкостей і загроз) – оптимізація, скорочення витрат, реструктуризація.

Таблиця 2.9

**TOWS-матриця стратегічних альтернатив для ТОВ «РУШ»**

| Тип          | SO                                                                   | WO                                                                              | ST                                                                 | WT                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Альтернативи | Розширення лінійки BTM з акцентом на екологічні та натуральні товари | Впровадження системи управління персоналом з акцентом на мотивацію та навчання. | Диверсифікація асортименту на фоні зростання цін.                  | Автоматизація документообігу й складського обліку.                          |
|              | Запуск мобільного застосунку з персоналізованими пропозиціями        | Аутсорсинг логістичних процесів для зниження витрат.                            | Використання фінансового резерву для згладжування впливу інфляції. | Реструктуризація витрат через цифровізацію маркетингу.                      |
|              | Інвестиції в розвиток e-commerce платформи з омніканальним досвідом. | Залучення грантів/інвесторів для цифрової трансформації.                        | Підвищення рівня кібербезпеки для захисту онлайн-операцій.         | Сегментація персоналу з впровадженням KPI-системи та контролю ефективності. |

Деталізація стратегічних альтернатив

SO-стратегії – Стратегія зростання через інновації

Завдяки зростанню прибутковості та сильної клієнтської бази, ТОВ «РУШ» може реалізувати агресивну стратегію експансії:

Розширення BTM забезпечить підвищення маржинальності (до +10–15% на одиницю продукції).

Впровадження мобільного застосунку сприятиме зростанню повторних покупок на 20% (за даними Promodo, 2024).

Ці дії посилюють конкурентну позицію в порівнянні з Watsons та іншими FMCG-ритейлерами.

WO-стратегії – Стратегія внутрішнього посилення

Компенсація слабких сторін підприємства можлива через:

Автоматизацію кадрових процесів та створення внутрішніх програм розвитку лідерів.

Оптимізацію логістики, яка дозволить зменшити витрати на 8–10% за рахунок аутсорсингу.

Оцифрування бізнесу сприятиме збільшенню продуктивності праці.

ST-стратегії – Стратегія адаптації

В умовах ризиків інфляції й загроз з боку міжнародної конкуренції необхідно:

Запустити дешевші продуктові лінійки під брендом «СВА» для залучення ціновочутливої аудиторії.

Застосувати фінансове планування на основі сценарного моделювання.

Створити кризовий фонд для покриття непередбачуваних витрат (до 5% від операційного прибутку).

WT-стратегії – Стратегія виживання й оптимізації

Найбільш обережний підхід орієнтований на збереження стабільності:

Упровадження ERP-системи дозволить зменшити вплив людського фактору.

Контроль за бюджетами підрозділів – через впровадження KPI- та OKR-методики.

Проведення навчання для підвищення кваліфікації працівників.

Прогноз очікуваних результатів реалізації стратегій.

*Таблиця 2.10*

**Прогноз зростання чистого прибутку ТОВ РУШ за сценаріями стратегій**

| Рік  | Поточний тренд | SO      | WO      | ST      | WT      |
|------|----------------|---------|---------|---------|---------|
| 2023 | 1248078 грн    | -       | -       | -       | -       |
| 2024 | 1400000 грн    | 1850000 | 1600000 | 1500000 | 1300000 |
| 2025 | 1500000 грн    | 2300000 | 2000000 | 1800000 | 1400000 |

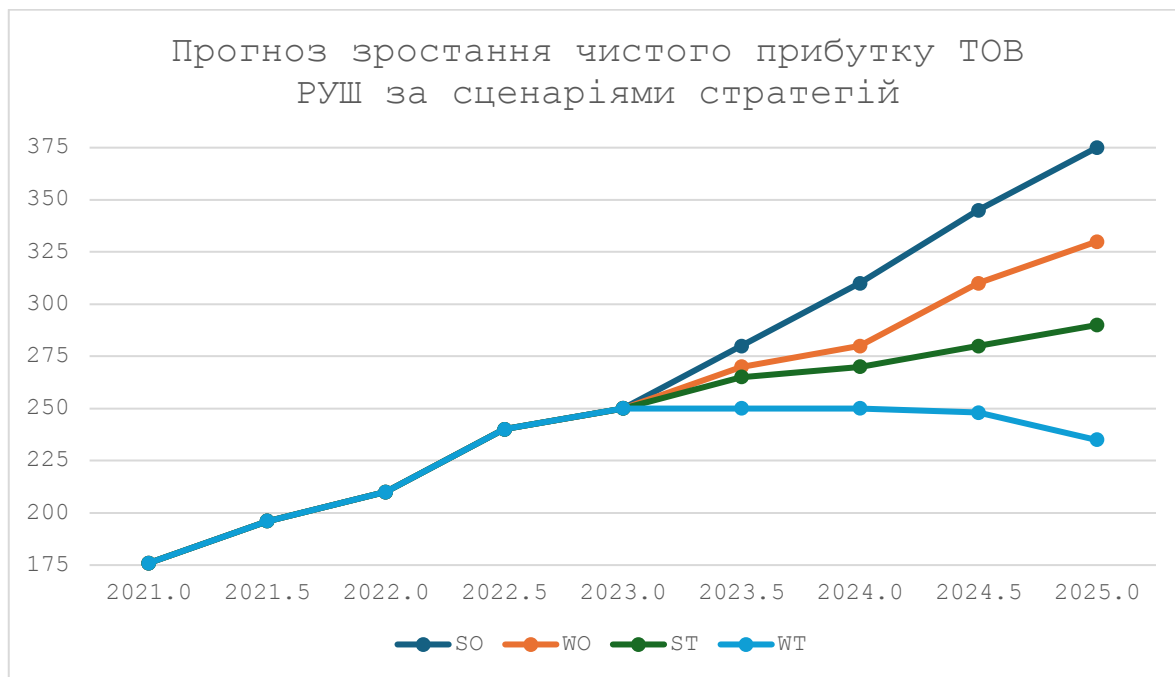


Рис. 2.4 Прогноз зростання чистого прибутку ТОВ «РУШ» за сценаріями стратегій

#### Вибір інтегрованої стратегії

З урахуванням положення компанії в квадранті СІМ та аналізу потенціалу кожної альтернативи, найбільш доцільною є гібридна стратегія SO+WO, що поєднує активний розвиток ВТМ і діджиталізації з внутрішніми змінами в кадровій та логістичній системі.

#### Переваги вибору гібридної стратегії

Максимізація доходів за рахунок інновацій

Посилення внутрішньої організаційної ефективності

Зниження вразливості до зовнішніх загроз

Таблиця 2.11

#### КРІ та прогнозні результати для ТОВ «РУШ»

| Показник                             | Поточне значення (2024) | Прогноз на 2026 |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Частка онлайн-продажів               | 18%                     | 30%             |
| Частка ВТМ в товарообігу             | 22%                     | 32%             |
| Відсоток локальних виробників        | 38%                     | 55%             |
| Рівень лояльності (повторні покупки) | 64%                     | 80%             |

У випадку ТОВ «РУШ» доцільно розглянути:

Оптимізацію внутрішніх процесів — передусім, аутсорсинг непрофільних функцій (ІТ-супровід, охорона, клінінг).

Розробку системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема в регіонах з високою плинністю кадрів.

Диверсифікацію каналів збуту — участь у регіональних ярмарках, розміщення рор-up точок у ТРЦ.

Результати: зниження операційних витрат, підвищення стабільності кадрового складу, формування нових каналів взаємодії з цільовою аудиторією.

Вибір оптимальної стратегії та прогноз результатів впровадження.

На основі аналізу сформованих альтернатив доцільним вважається поєднання стратегій “SO” та “WO”, що дозволить забезпечити одночасне зростання та інноваційний розвиток компанії. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ринку та дозволяє адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

Прогнозовані результати реалізації комбінованої стратегії:

Збільшення частки ВТМ у загальному асортименті до 35 % протягом 2 років. Зростання показника повторних покупок до 70 % завдяки CRM-системі. Підвищення валового прибутку на 10–15 % за рахунок оптимізації операційної діяльності.

Розширення клієнтської бази до 1 млн активних користувачів у цифрових каналах.

Наглядний приклад прогноз зростання ми можемо побачити у графіках де буде показано:

Прогноз зростання частки ВТМ – демонструє поступове зростання продукції під власними торговими марками до 35% у 2026 році.

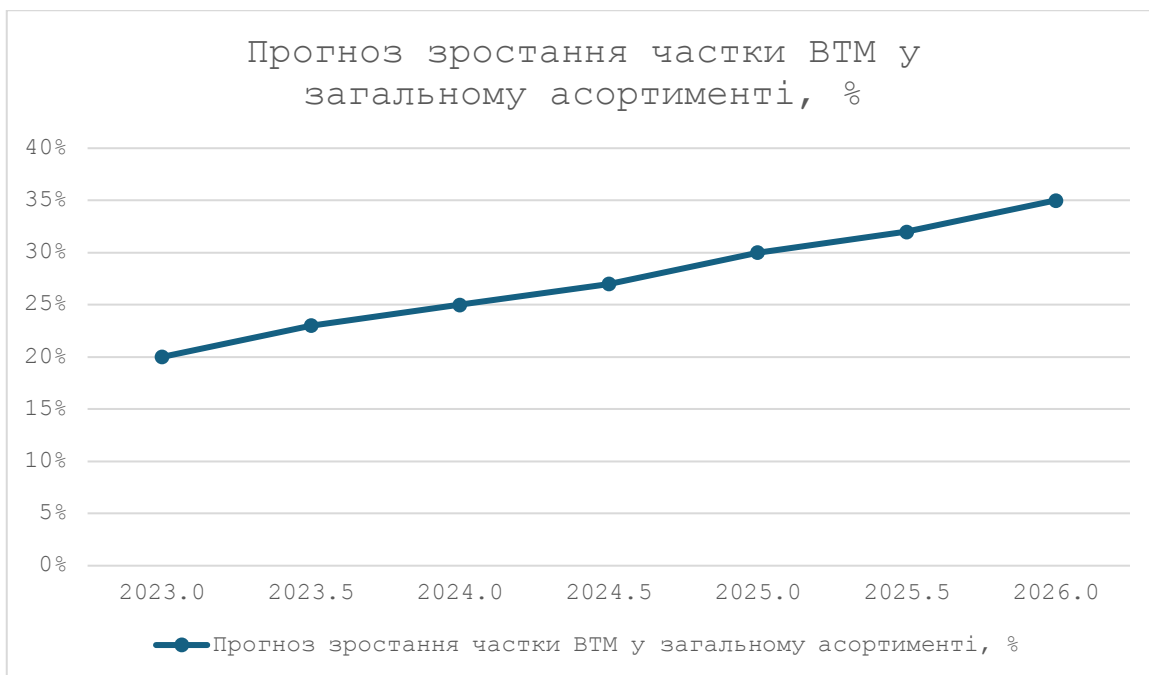


Рис. 2.5. Прогноз зростання частки ВТМ у загальному асортименті ТОВ «РУШ», %

Прогноз повторних покупок – ілюструє підвищення лояльності клієнтів до 70%.

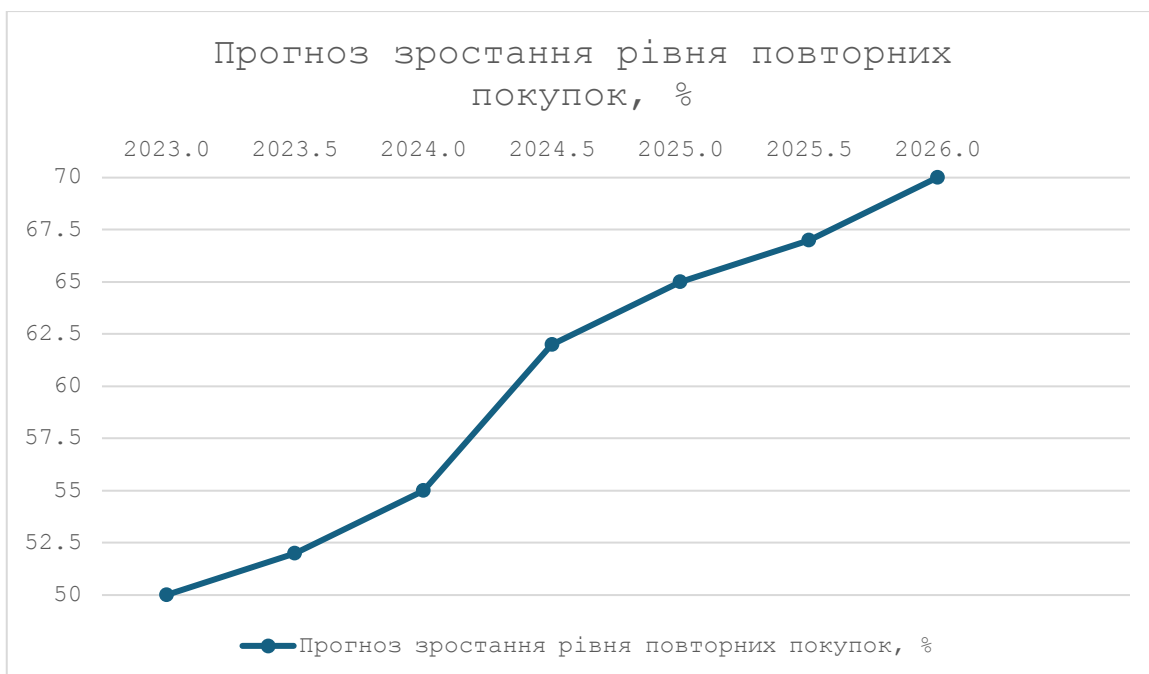


Рис. 2.6. Прогноз зростання рівня повторних покупок ТОВ «РУШ», %

Прогноз приросту валового прибутку – очікуване покращення прибутковості на 15%.

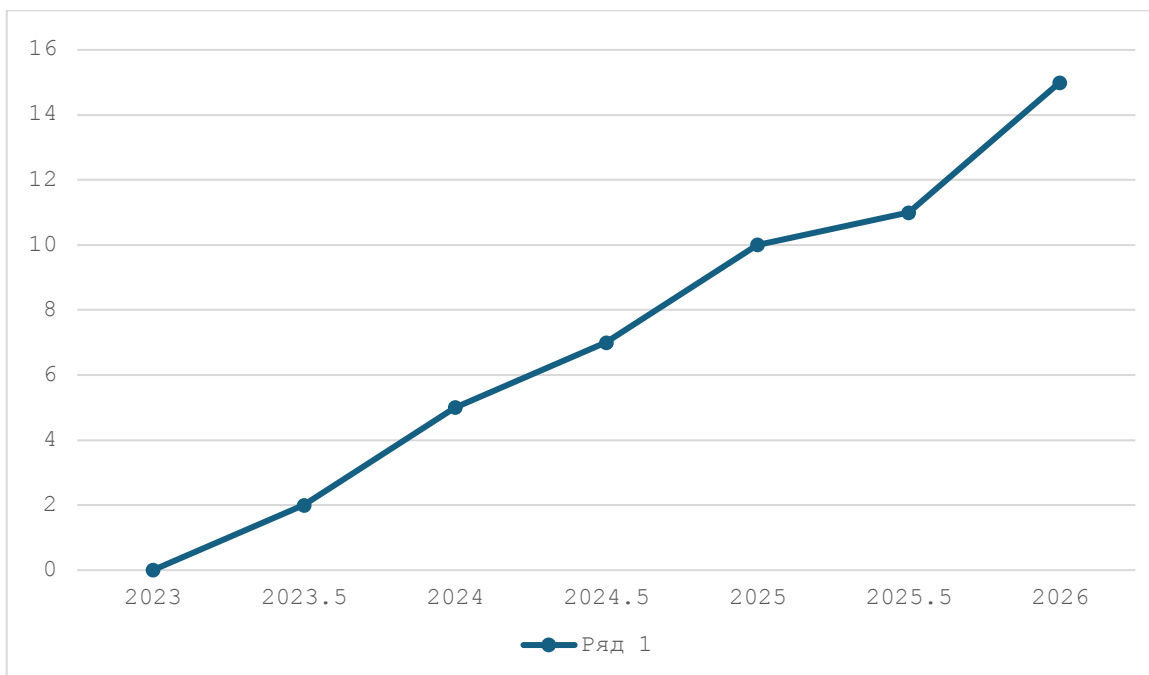


Рис. 2.7. Прогноз приросту валового прибутку ТОВ «РУШ», тис. грн

Рекомендації для вдосконалення бізнес-стратегії ТОВ «РУШ».

На основі сформованих стратегічних альтернатив можна запропонувати низку рекомендацій.

Змістити акценти бізнес-стратегії у бік цифровізації

Активне впровадження онлайн-сервісів, big data, CRM-рішень дозволить краще розуміти потреби клієнтів та підвищити ефективність маркетингу.

Оптимізувати товарну матрицю

Переглянути асортимент у фізичних магазинах, зосереджуючись на продуктах з високою маржинальністю та стійким попитом.

Розробити програму сталого розвитку

Інтеграція принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) покращить імідж компанії серед споживачів та партнерів.[12,14,15]

Зміцнити внутрішню комунікацію та корпоративну культуру

В умовах турбулентного зовнішнього середовища важливо мати згуртовану команду, орієнтовану на реалізацію єдиної стратегії.

Формулювання стратегічних альтернатив на основі результатів SWOT-аналізу дозволяє обґрунтовано визначити напрямки подальшого розвитку ТОВ “РУШ”. Рекомендовані стратегії зосереджуються інновації, оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприятиме зміцненню ринкових позицій мережі “EVA” та забезпечить її стабільне функціонування у середньостроковій перспективі.

Таким чином, у другому розділі дослідження було проаналізовано застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування на прикладі діяльності ТОВ “РУШ” – одного з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі у форматі *drogerie*.

У підрозділі 2.2 проведено всебічний SWOT-аналіз, який дозволив виявити такі ключові сильні сторони компанії широка мережа магазинів, стабільне фінансове середовище, орієнтація на клієнта, активний маркетинг. До слабких сторін віднесено залежність від імпортової продукції, високу конкуренцію та обмежену інноваційність магазинів. Аналіз зовнішнього середовища виявив значні можливості (розвиток *e-commerce*, екотренди, співпраця з українськими виробниками), а також загрози (економічна нестабільність, воєнні ризики, тиск конкурентів).

У підрозділі 2.3 на основі SWOT-матриці сформульовано стратегічні альтернативи для ТОВ “РУШ” та запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення бізнес-стратегії. Зокрема, йдеться про розвиток онлайн-каналів, диверсифікацію асортименту власними ТМ, впровадження технологічних інновацій у магазинах, реалізацію антикризових цінових стратегій та посилення управління ризиками.

Загалом проведене дослідження доводить ефективність використання SWOT-аналізу у стратегічному плануванні. Він дає змогу компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, посилити свої конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стабільність на ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було розглянуто питання стратегічного планування на підприємстві роздрібної торгівлі, зокрема проаналізовано діяльність ТОВ «РУШ» як одного з провідних гравців на ринку *drogerie* в Україні. Результати дослідження дозволили зробити низку важливих узагальнень та практичних висновків щодо формування та реалізації ефективної бізнес-стратегії в сучасних умовах.

У першому розділі було зосереджено увагу на теоретичних основах стратегічного управління, розкрито його сутність, значення та основні підходи до розробки стратегій на підприємстві. Особливу увагу приділено поняттю стратегічного планування як процесу, що поєднує аналіз середовища, визначення стратегічних цілей та вибір інструментів їх досягнення. Було обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу як дієвого аналітичного методу, що дає змогу систематизувати інформацію про внутрішні ресурси підприємства та чинники зовнішнього впливу. Водночас визначено низку обмежень цього методу, зокрема його суб'єктивність та складність кількісної оцінки окремих параметрів.

Другий розділ присвячено аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «РУШ». На основі фінансових, організаційних та ринкових показників за останні три роки (2021–2023) виявлено позитивну динаміку розвитку підприємства: зростання обсягів доходів, покращення продуктивності праці, активне розширення асортименту власних торгових марок. Компанія демонструє гнучкість в адаптації до змін на ринку, а також зберігає високу лояльність споживачів. Водночас виявлено низку проблем, зокрема у сфері логістики, кадрового забезпечення та рівня цифровізації внутрішніх процесів.

У межах SWOT-аналізу було виокремлено ключові сильні сторони ТОВ «РУШ» (розгалужена мережа магазинів, добре впізнаваний бренд, успішна система лояльності, високий рівень клієнтського сервісу, розвинуті ВТМ) та слабкі місця (перевантаження персоналу, фрагментарна автоматизація, організаційна негнучкість, нерівномірна присутність у регіонах). До можливостей було віднесено

розвиток електронної комерції, зростання інтересу до натуральної продукції, зміни у споживчих звичках на користь економії та BTM, розвиток нових цифрових каналів продажу. Основними загрозами залишаються нестабільність економічної ситуації, загострення конкуренції з міжнародними ритейлерами, зміни в логістиці та геополітичні ризики.

Для кращої систематизації виявлених факторів було здійснено їх класифікацію за рівнем впливу (макро-, мезо-, мікро-) та за напрямом (позитивні/негативні), що дозволило визначити актуальну позицію компанії в стратегічному полі. За результатами матричного аналізу встановлено, що ТОВ «РУШ» наразі перебуває у квадранті СІМ – поєднання сильних сторін і зовнішніх можливостей. Це свідчить про сприятливі умови для активної експансії та реалізації стратегій зростання.

У третьому підрозділі були сформульовані стратегічні напрями розвитку на основі поєднання елементів SWOT-матриці. Зокрема:

SO-стратегія передбачає розширення ринку за рахунок відкриття нових магазинів, розвиток онлайн-каналів, посилення брендів BTM.

WO-стратегія полягає у вдосконаленні внутрішніх процесів: автоматизація обліку, поліпшення кадрової політики, підвищення рівня навчання персоналу.

ST-стратегія спрямована на захист від зовнішніх ризиків: адаптація логістики, підвищення запасів стійкості, контроль витрат.

WT-стратегія розглядається як антикризовий варіант: оптимізація форматів торгівлі, зменшення витрат, закриття неефективних точок.

Зіставивши можливі сценарії, доцільно обрати інтегровану стратегію з елементами SO- і WO-підходів, що дозволить не лише використовувати ринкові можливості, а й усунути внутрішні обмеження. Побудована модель прогнозу чистого прибутку за різними сценаріями показала, що стратегія зростання (SO) є найбільш ефективною: умовні розрахунки свідчать про ймовірне збільшення прибутку в перспективі до 2025 року за умови реалізації ключових стратегічних заходів.

У підсумку варто зазначити, що ТОВ «РУШ» має стабільні позиції на українському ринку роздрібно́ї торгівлі та достатній потенціал для подальшого розвитку.

Запропоновані стратегічні підходи, сформовані на основі SWOT-аналізу, можуть стати основою для оновлення бізнес-стратегії компанії з урахуванням сучасних викликів і тенденцій ринку. Результати дипломної роботи мають не лише теоретичне значення, а й практичну цінність, адже можуть бути використані для ухвалення управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства.

## ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці НУХТ*. 2021. Т. 27, № 6. С. 65–72.
2. Стратегічне управління: методичні вказівки до практичних, семінарських занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехнол. ун-т; уклад.: О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко. Харків: 2025. 44□с.
3. Кравченко Л.А. Використання SWOT-аналізу для визначення засад ціле покладання у системі стратегічному планування розвитку професійної освіти. *EESJ*. 2021. №12-1 (76). С. 40-46.
4. Савчук О. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/52.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/52.pdf)
5. Коліщук О. Переваги та недоліки стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності. 2020. № 22. С. 93–97. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/113>
6. Чередниченко О.Ю. Вплив корупційних проявів на стан захищеності об'єктів критичної інфраструктури держави від зовнішніх загроз (на прикладі залізничного транспорту України). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 154–158. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_65\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_24)
7. Аблєєва І.Ю., Пляцук Л.Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем.URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/90467/3/Ablicieva\\_analiz.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/90467/3/Ablicieva_analiz.pdf)
8. Клименко О. С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]–

Маріупольський державний університет, 2020.

<http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/3492>

9. Караянова А. К. Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств на прикладі ТОВ «РУШ» [Електронний ресурс]. – Маріупольський державний університет, 2021.

<http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/3578>

10. ТОВ «РУШ» ([EVA.ua](http://eva.ua)) – Офіційний сайт [Електронний ресурс].

<https://eva.ua/>

11. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Economy and Society. – 2024.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868>

12. Петруня Ю. Є. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 276 с.

13. Sunduk T., Fadyeyeva I., Yatsenko O., Pitel N. Innovations and Technological Development in the Financial Sector of Ukraine: SWOT Analysis and Comparison of Opportunities // Futurity Economics&Law. – 2024. <https://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/204>

14. Kuzmenko O. Strategic response to modern challenges: adaptation of small and medium-sized IT companies in Ukraine // Ekonomichnyy analiz. – 2024.

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6162>

15. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. SIS International Research. Дослідження ринку в Україні: SWOT-аналіз. <https://www.sisinternational.com/pl/zasieg/europa/ukraine/>

17. Інтерв'ю CEO EVA в «Forbes Україна»: Розвиток бренду та цифрова стратегія [Електронний ресурс]. – 2023. <https://forbes.ua/company/eva>

18. Навчальні методичні рекомендації ЕВА видані при працевлаштуванні.

19. Робочий зошит учасниці проєкту Студії соціального підприємництва.

20. Клименко О. С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»: кваліфікаційна робота. – Маріуполь: МДУ, 2021. – 79 с.
21. Караянова А. К. Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств на прикладі ТОВ «РУШ»: кваліфікаційна робота. – Маріуполь: МДУ, 2022. – 86 с.
22. Гриньова В. М., Іванілов О. С. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
23. Пономаренко В. С., Ткаченко О. В. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні: методологія та приклади застосування. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 164 с.
24. eSputnik. SWOT-аналіз із прикладами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
25. Promodo. Ринок drogerie в Україні: тренди та прогнози [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://promodo.ua/>
26. eCommerceDB. ТОП гравці українського e-commerce у категорії «краса і здоров'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecommercedb.com/>
27. Vogue Business. How Private Labels Are Winning the Beauty Market. – 2023. – Режим доступу: <https://www.voguebusiness.com/>
28. Watsons. Corporate Social Responsibility Report 2022. – Режим доступу: <https://watsons.ua/>
29. Офіційний сайт ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA) – <https://eva.ua/>
30. Аналітична звітність ТОВ «РУШ» за 2021–2023 рр. (внутрішня інформація, оброблена на основі відкритих джерел і навчальних матеріалів).

## ДОДАТКИ

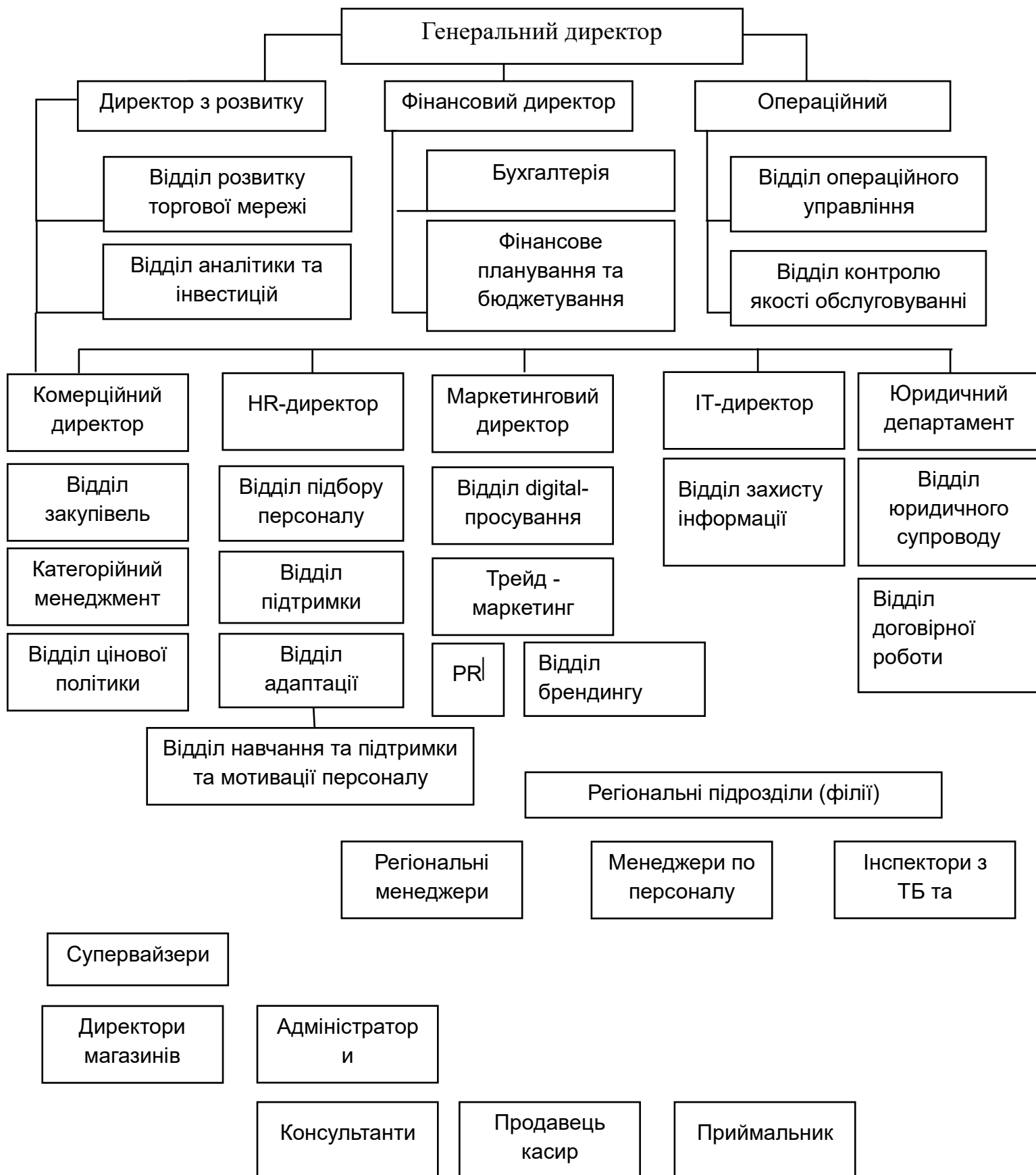


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «РУШ»

## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУШ"  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ВОЛОДИМИРА АНТОНОВИЧА,  
БУД. 6  
(ТОВ "РУШ")

Код за ЄДРПОУ: [32007740](#)

|                       |                                        |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Дата звіту            | 28.02.2025                             |
| Період                | 2024 рік, 12 міс                       |
| Бухгалтер             | <a href="#">Гаркуша Юлія Євгенівна</a> |
| КАТОТТГ               | UA12020010010639502                    |
| Кількість працівників | 12 588                                 |

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

| Назва рядка                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000         | 168 485.00                                     | 219 064.00                                    |
| первісна вартість                         | 1001         | 230 742.00                                     | 284 809.00                                    |
| накопичена амортизація                    | 1002         | 62 257.00                                      | 65 745.00                                     |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005         | 188 422.00                                     | 234 898.00                                    |
| Основні засоби                            | 1010         | 4 357 377.00                                   | 5 361 572.00                                  |
| первісна вартість                         | 1011         | 7 175 659.00                                   | 9 130 193.00                                  |
| знос                                      | 1012         | 2 818 282.00                                   | 3 768 621.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                  | 1015         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                         | 1016         | 0.00                                           |                                               |

| Назва рядка                                                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| знос                                                                                                       | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які<br>обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 233 429.00                                      | 259 894.00                                     |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 67 017.00                                       | 92 149.00                                      |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 0.00                                            |                                                |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                             | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 5 014 730.00                                    | 6 167 577.00                                   |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                                 | 1100         | 5 769 454.00                                    | 6 265 291.00                                   |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 59 473.00                                       | 66 051.00                                      |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 0.00                                            |                                                |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 5 709 981.00                                    | 6 199 240.00                                   |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Депозити перестрахування                                            | 1115         | 0.00                                           |                                               |
| Векселі одержані                                                    | 1120         | 0.00                                           |                                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги | 1125         | 793 837.00                                     | 772 548.00                                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130         | 1 351 943.00                                   | 1 493 729.00                                  |
| з бюджетом                                                          | 1135         | 11 834.00                                      | 5 290.00                                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 0.00                                           |                                               |
| з нарахованих доходів                                               | 1140         | 0.00                                           |                                               |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                           |                                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 13 389.00                                      | 14 269.00                                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0.00                                           |                                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 2 049 683.00                                   | 2 702 363.00                                  |
| Готівка                                                             | 1166         | 87 604.00                                      | 71 924.00                                     |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 1 962 079.00                                   | 2 630 439.00                                  |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 0.00                                           |                                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180         | 0.00                                           |                                               |
| у тому числі в: резервах довгострокових<br>зобов'язань              | 1181         | 0.00                                           |                                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182         | 0.00                                           |                                               |
| резервах незароблених премій                                        | 1183         | 0.00                                           |                                               |
| інших страхових резервах                                            | 1184         | 0.00                                           |                                               |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Інші оборотні активи                                                | 1190         | 28 776.00                                       | 23 165.00                                      |
| Усього за розділом II                                               | 1195         | 10 018<br>916.00                                | 11 276<br>655.00                               |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу,<br>та групи вибуття | 1200         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                              | 1300         | 15 033<br>646.00                                | 17 444<br>232.00                               |

Пасив

| Назва рядка                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий)<br>капітал | 1400         | 21 007.00                                       | 21 007.00                                      |
| Внески до незареєстрованого статутного<br>капіталу     | 1401         | 0.00                                            |                                                |
| Капітал у дооцінках                                    | 1405         | 760 575.00                                      | 891 678.00                                     |
| Додатковий капітал                                     | 1410         | 0.00                                            |                                                |
| Емісійний дохід                                        | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                             | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                      | 1415         | 10 000.00                                       | 10 000.00                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)            | 1420         | 5 317 890.00                                    | 6 124 677.00                                   |
| Неоплачений капітал                                    | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                      | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                           | 1435         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Усього за розділом I                                                                | 1495         | 6 109 472.00                                    | 7 047 362.00                                   |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 77 467.00                                       | 95 530.00                                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 573 973.00                                      | 231 465.00                                     |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                     | 1515         | 2 338 195.00                                    | 3 202 855.00                                   |
| Довгострокові забезпечення                                                          | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                         | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                                | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                                 | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                    | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                     | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                           | 1532         | 0.00                                            |                                                |
| резерв незароблених премій                                                          | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                               | 1534         | 0.00                                            |                                                |
| Інвестиційні контракти                                                              | 1535         | 0.00                                            |                                                |
| Призовий фонд                                                                       | 1540         | 0.00                                            |                                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                         | 1545         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом II                                                               | 1595         | 2 989 635.00                                    | 3 529 850.00                                   |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків            | 1600         | 312 614.00                                      | 105 589.00                                     |
| Векселі видані                                                                      | 1605         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610         | 773 002.00                                      | 920 701.00                                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 3 892 071.00                                    | 4 316 727.00                                   |
| розрахунками з бюджетом                                                                                 | 1620         | 400 659.00                                      | 320 068.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         | 191 365.00                                      | 9 350.00                                       |
| розрахунками зі страхування                                                                             | 1625         | 41 107.00                                       | 82 014.00                                      |
| розрахунками з оплати праці                                                                             | 1630         | 205 687.00                                      | 345 908.00                                     |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635         | 97 464.00                                       | 105 955.00                                     |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640         | 0.00                                            |                                                |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645         | 0.00                                            |                                                |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650         | 0.00                                            |                                                |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 0.00                                            |                                                |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 30 326.00                                       | 26 086.00                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         | 0.00                                            |                                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 181 609.00                                      | 643 972.00                                     |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695         | 5 934 539.00                                    | 6 867 020.00                                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br>активами, утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | 1700         | 0.00                                            |                                                |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                              | 1800         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                                                                  | 1900         | 15 033<br>646.00                                | 17 444<br>232.00                               |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)            | 2000         | 26 929<br>261.00                  | 21 000 332.00                                                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                           | 2010         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії підписані, валова сума                                             | 2011         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії, передані у перестраховування                                      | 2012         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                            | 2013         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                | 2014         |                                   | 0.00                                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)              | 2050         | 17 774<br>695.00                  | 13 867 815.00                                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                             | 2070         |                                   | 0.00                                                             |
| Валовий: прибуток                                                         | 2090         | 9 154 566.00                      | 7 132 517.00                                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань           | 2105         |                                   | 0.00                                                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                        | 2110         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                               | 2111         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                   | 2112         |                                   | 0.00                                                             |
| Інші операційні доходи                                                    | 2120         | 450 173.00                        | 306 750.00                                                       |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121         |                                   | 0.00                                                             |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                         |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                         |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 953 763.00                        | 490 215.00                                                   |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 6 346 845.00                      | 3 822 257.00                                                 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 92 346.00                         | 37 833.00                                                    |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 2 211 785.00                      | 3 088 962.00                                                 |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 116 570.00                        | 102 314.00                                                   |
| Інші доходи                                                                          | 2240         |                                   | 0.00                                                         |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 758 282.00                        | 592 954.00                                                   |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 27 365.00                         | 42 744.00                                                    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 1 542 708.00                      | 2 555 578.00                                                 |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | -294 630.00                       | -471 879.00                                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 1 248 078.00                      | 2 083 699.00                                                 |

**Сукупний дохід**

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         | 131 103.00                        | 120 049.00                                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                   | 0.00                                                             |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                   | 0.00                                                             |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         | 20 264.00                         | 8 109.00                                                         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 151 367.00                        | 128 158.00                                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 151 367.00                        | 128 158.00                                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 1 399 445.00                      | 2 211 857.00                                                     |

**Елементи операційних витрат**

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 226 669.00                        | 182 901.00                                                       |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 2 901 769.00                      | 1 261 376.00                                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 554 805.00                        | 265 090.00                                                       |
| Амортизація                      | 2515         | 1 470 400.00                      | 1 247 123.00                                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 2 239 311.00                      | 1 436 559.00                                                     |
| Разом                            | 2550         | 7 392 954.00                      | 4 393 049.00                                                     |

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

| Назва рядка                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|--------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650         |                           | 0.00                                                     |

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУШ"  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ВОЛОДИМИРА АНТОНОВИЧА,  
БУД. 6  
(ТОВ "РУШ")

Код за ЄДРПОУ: [32007740](#)

|                       |                                        |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Дата звіту            | 30.09.2024                             |
| Період                | 2023 рік, 12 міс                       |
| Бухгалтер             | <a href="#">Гаркуша Юлія Євгенівна</a> |
| КАТОТТГ               | UA12020010010639502                    |
| Кількість працівників | 12 336                                 |

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

| Назва рядка                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000         | 118 474.00                                     | 168 485.00                                    |
| первісна вартість                         | 1001         | 168 695.00                                     | 230 742.00                                    |
| накопичена амортизація                    | 1002         | 50 221.00                                      | 62 257.00                                     |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005         | 165 741.00                                     | 188 422.00                                    |
| Основні засоби                            | 1010         | 4 102 982.00                                   | 4 357 377.00                                  |
| первісна вартість                         | 1011         | 6 908 710.00                                   | 7 175 659.00                                  |
| знос                                      | 1012         | 2 805 728.00                                   | 2 818 282.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                  | 1015         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                         | 1016         | 0.00                                           |                                               |

| Назва рядка                                                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| знос                                                                                                       | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які<br>обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 178 274.00                                      | 233 429.00                                     |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 35 625.00                                       | 67 017.00                                      |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 0.00                                            |                                                |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                             | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 4 601 096.00                                    | 5 014 730.00                                   |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                                 | 1100         | 2 501 932.00                                    | 5 769 454.00                                   |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 48 521.00                                       | 59 473.00                                      |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 0.00                                            |                                                |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 2 453 411.00                                    | 5 709 981.00                                   |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Депозити перестрахування                                            | 1115         | 0.00                                           |                                               |
| Векселі одержані                                                    | 1120         | 0.00                                           |                                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги | 1125         | 419 967.00                                     | 793 837.00                                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130         | 1 673 665.00                                   | 1 351 943.00                                  |
| з бюджетом                                                          | 1135         | 35 397.00                                      | 11 834.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 0.00                                           |                                               |
| з нарахованих доходів                                               | 1140         | 0.00                                           |                                               |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                           |                                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 2 368.00                                       | 13 389.00                                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 36 569.00                                      | 0.00                                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 1 065 015.00                                   | 2 049 683.00                                  |
| Готівка                                                             | 1166         | 64 706.00                                      | 87 604.00                                     |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 1 000 309.00                                   | 1 962 079.00                                  |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 0.00                                           |                                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180         | 0.00                                           |                                               |
| у тому числі в: резервах довгострокових<br>зобов'язань              | 1181         | 0.00                                           |                                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182         | 0.00                                           |                                               |
| резервах незароблених премій                                        | 1183         | 0.00                                           |                                               |
| інших страхових резервах                                            | 1184         | 0.00                                           |                                               |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 14 766.00                                       | 28 776.00                                      |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 5 749 679.00                                    | 10 018 916.00                                  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                           | 1300         | 10 350 775.00                                   | 15 033 646.00                                  |

Пасив

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 10 000.00                                       | 21 007.00                                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                            |                                                |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 640 526.00                                      | 760 575.00                                     |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 0.00                                            |                                                |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 0.00                                            | 10 000.00                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 3 236 082.00                                    | 5 317 890.00                                   |
| Неоплачений капітал                                 | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                   | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                        | 1435         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Усього за розділом I                                                                | 1495         | 3 886 608.00                                    | 6 109 472.00                                   |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 77 376.00                                       | 77 467.00                                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 636 675.00                                      | 573 973.00                                     |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                     | 1515         | 2 072 698.00                                    | 2 338 195.00                                   |
| Довгострокові забезпечення                                                          | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                         | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                                | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                                 | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                    | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                     | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                           | 1532         | 0.00                                            |                                                |
| резерв незароблених премій                                                          | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                               | 1534         | 0.00                                            |                                                |
| Інвестиційні контракти                                                              | 1535         | 0.00                                            |                                                |
| Призовий фонд                                                                       | 1540         | 0.00                                            |                                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                         | 1545         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом II                                                               | 1595         | 2 786 749.00                                    | 2 989 635.00                                   |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків            | 1600         | 120 883.00                                      | 312 614.00                                     |
| Векселі видані                                                                      | 1605         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610         | 732 776.00                                      | 773 002.00                                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 2 151 770.00                                    | 3 892 071.00                                   |
| розрахунками з бюджетом                                                                                 | 1620         | 317 195.00                                      | 400 659.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         | 90 432.00                                       | 191 365.00                                     |
| розрахунками зі страхування                                                                             | 1625         | 26 474.00                                       | 41 107.00                                      |
| розрахунками з оплати праці                                                                             | 1630         | 117 847.00                                      | 205 687.00                                     |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635         | 63 474.00                                       | 97 464.00                                      |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640         | 0.00                                            |                                                |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645         | 0.00                                            |                                                |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650         | 0.00                                            |                                                |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 0.00                                            |                                                |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 24 116.00                                       | 30 326.00                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         | 0.00                                            |                                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 122 883.00                                      | 181 609.00                                     |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695         | 3 677 418.00                                    | 5 934 539.00                                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br>активами, утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | 1700         | 0.00                                            |                                                |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                              | 1800         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                                                                  | 1900         | 10 350<br>775.00                                | 15 033<br>646.00                               |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)            | 2000         | 21 000<br>332.00                  | 15 689 849.00                                                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                           | 2010         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії підписані, валова сума                                             | 2011         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії, передані у перестраховування                                      | 2012         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                            | 2013         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                | 2014         |                                   | 0.00                                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)              | 2050         | 13 867<br>815.00                  | 11 757 667.00                                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                             | 2070         |                                   | 0.00                                                             |
| Валовий: прибуток                                                         | 2090         | 7 132 517.00                      | 3 932 182.00                                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань           | 2105         |                                   | 0.00                                                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                        | 2110         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                               | 2111         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                   | 2112         |                                   | 0.00                                                             |
| Інші операційні доходи                                                    | 2120         | 306 750.00                        | 373 451.00                                                       |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121         |                                   | 0.00                                                             |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                         |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                         |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 490 215.00                        | 312 207.00                                                   |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 3 822 257.00                      | 2 528 441.00                                                 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 37 833.00                         | 127 999.00                                                   |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 3 088 962.00                      | 1 336 986.00                                                 |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 102 314.00                        | 6 971.00                                                     |
| Інші доходи                                                                          | 2240         |                                   | 0.00                                                         |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 592 954.00                        | 451 429.00                                                   |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 42 744.00                         | 0.00                                                         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 2 555 578.00                      | 892 528.00                                                   |

| Назва рядка                                                        | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                              | 2300         | -471 879.00                       | -174 496.00                                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності<br>після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                              | 2350         | 2 083 699.00                      | 718 032.00                                                   |

**Сукупний дохід**

| Назва рядка                                                            | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                  | 2400         | 120 049.00                        | 249 600.00                                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                              | 2405         |                                   | 0.00                                                             |
| Накопичені курсові різниці                                             | 2410         |                                   | 0.00                                                             |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих<br>та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід                                                   | 2445         | 8 109.00                          | 6 216.00                                                         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                  | 2450         | 128 158.00                        | 255 816.00                                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим<br>сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                               | 2460         | 128 158.00                        | 255 816.00                                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та<br>2460)                     | 2465         | 2 211 857.00                      | 973 848.00                                                       |

**Елементи операційних витрат**

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 182 901.00                        | 81 146.00                                                        |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 1 261 376.00                      | 1 037 455.00                                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 265 090.00                        | 241 727.00                                                       |
| Амортизація                      | 2515         | 1 247 123.00                      | 836 043.00                                                       |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 1 436 559.00                      | 772 276.00                                                       |
| Разом                            | 2550         | 4 393 049.00                      | 2 968 647.00                                                     |

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

| Назва рядка                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|--------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650         |                           | 0.00                                                     |

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

| Назва рядка                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|----------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000         | 25 229 843.00             | 18 823 267.00                                            |
| Повернення податків і зборів                                   | 3005         |                           | 0.00                                                     |
| у тому числі податку на додану вартість                        | 3006         |                           | 0.00                                                     |
| Цільового фінансування                                         | 3010         |                           | 0.00                                                     |

| Назва рядка                                                           | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                           | 3011         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження авансів від покупців і замовників                         | 3015         | 550.00                    | 467.00                                                   |
| Надходження від повернення авансів                                    | 3020         | 4 921.00                  | 936.00                                                   |
| Надходження від відсотків за залишками<br>коштів на поточних рахунках | 3025         | 100 106.00                | 129 642.00                                               |
| Надходження від боржників неустойки<br>(штрафів, пені)                | 3035         | 2 430.00                  | 2 016.00                                                 |
| Надходження від операційної оренди                                    | 3040         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від отримання роялті,<br>авторських винагород             | 3045         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від страхових премій                                      | 3050         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження фінансових установ від<br>повернення позик                | 3055         |                           | 0.00                                                     |
| Інші надходження                                                      | 3095         | 2 789 836.00              | 1 239 495.00                                             |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                         | 3100         | 22 709<br>778.00          | 16 704 479.00                                            |
| Праці                                                                 | 3105         | 975 468.00                | 860 831.00                                               |
| Відрахувань на соціальні заходи                                       | 3110         | 257 821.00                | 242 371.00                                               |
| Зобов'язань з податків і зборів                                       | 3115         | 1 371 590.00              | 1 212 332.00                                             |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку<br>на прибуток             | 3116         | 386 373.00                | 130 439.00                                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку<br>на додану вартість      | 3117         | 648 790.00                | 865 427.00                                               |

| Назва рядка                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118         | 336 427.00                | 216 466.00                                               |
| Витрачання на оплату авансів                               | 3135         | 50 071.00                 | 17 042.00                                                |
| Витрачання на оплату повернення авансів                    | 3140         | 140.00                    | 155.00                                                   |
| Витрачання на оплату цільових внесків                      | 3145         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами | 3150         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання фінансових установ на надання позик             | 3155         |                           | 0.00                                                     |
| Інші витрачання                                            | 3190         | 773 805.00                | 508 518.00                                               |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності               | 3195         | 1 989 013.00              | 650 095.00                                               |

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка                                       | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|---------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій | 3200         | 36 569.00                 | 266 128.00                                               |
| необоротних активів                               | 3205         | 22 266.00                 | 615.00                                                   |
| Надходження від отриманих: відсотків              | 3215         |                           | 0.00                                                     |
| дивідендів                                        | 3220         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від деривативів                       | 3225         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від погашення позик                   | 3230         |                           | 0.00                                                     |

| Назва рядка                                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235         |                           | 0.00                                                     |
| Інші надходження                                                               | 3250         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255         | 55 155.00                 | 38 081.00                                                |
| необоротних активів                                                            | 3260         | 453 706.00                | 227 471.00                                               |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280         |                           | 0.00                                                     |
| Інші платежі                                                                   | 3290         |                           | 0.00                                                     |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295         | -450 026.00               | 1 191.00                                                 |

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка                                              | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|----------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                       | 3300         | 11 007.00                 | 0.00                                                     |
| Отримання позик                                          | 3305         | 286 026.00                | 258 959.00                                               |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310         |                           | 0.00                                                     |
| Інші надходження                                         | 3340         | 148 816.00                | 107 936.00                                               |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                       | 3345         |                           | 0.00                                                     |

| Назва рядка                                                             | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Погашення позик                                                         | 3350         | 159 047.00                | 159 482.00                                               |
| Сплату дивідендів                                                       | 3355         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на сплату відсотків                                          | 3360         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365         | 840 507.00                | 590 790.00                                               |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375         |                           | 0.00                                                     |
| Інші платежі                                                            | 3390         | 96 670.00                 | 181 376.00                                               |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395         | -650 375.00               | -564 753.00                                              |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400         | 888 612.00                | 86 533.00                                                |
| Залишок коштів на початок року                                          | 3405         | 1 065 015.00              | 871 434.00                                               |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410         | 96 056.00                 | 107 048.00                                               |
| Залишок коштів на кінець року                                           | 3415         | 2 049 683.00              | 1 065 015.00                                             |

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.