

ВСТУП

Ефективне управління витратами торговельного підприємства є критично важливим у сучасних умовах нестабільності економіки, зростання конкуренції та змін у споживчій поведінці. Удосконалення системи витрат сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності торговельних компаній, стимулює економічне зростання, впровадження інноваційних технологій в систему обслуговування клієнтів, логістичні системи та маркетингові стратегії, сприяє зростанню зайнятості, збільшенню надходжень в бюджет та забезпечує фінансову стійкість підприємств.

В умовах нестабільної економіки, зростання інфляції та змін валютного курсу управління витратами є важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості підприємств. Торговельні компанії часто стикаються з обмеженими ресурсами, що потребує оптимізації витрат для забезпечення конкурентних цін. Зміни у внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі призвели до збільшення конкуренції серед торговельних підприємств, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Підприємства, які не контролюють свої витрати, ризикують втратити рентабельність та ринкову частку. Вхід України до європейського ринку потребує адаптації торговельних підприємств до міжнародних стандартів і практик, включаючи управління витратами. Удосконалення системи витрат сприятиме гармонізації з європейськими стандартами та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

Зміна попиту та споживчих уподобань вимагає від торговельних компаній швидкої адаптації. Оптимізація витрат дозволяє встановлювати привабливі ціни та відповідати очікуванням споживачів, зберігаючи прибутковість. Використання сучасних цифрових технологій в управлінні витратами стає важливим фактором підвищення ефективності. Автоматизація процесів обліку та контролю витрат може суттєво знизити операційні витрати та покращити управлінські рішення.

Таким чином, удосконалення системи управління витратами торговельного підприємств є важливим фактором стабільності і розвитку економіки України,

сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств, адаптації до європейських стандартів та стимулює загальний економічний розвиток країни.

В зв'язку з цим тема дослідження, присвячена удосконаленню системи витрат торговельного підприємства актуальна для економіки України. Тема роботи розкривається на прикладі торговельної компанії ТОВ «ЮСК–Україна». ТОВ «ЮСК Україна» – дочірнє підприємство данської компанії JYSK, яке представляє собою міжнародну торгову мережа, де можна придбати товари для дому.

Мета дослідження – розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Для досягнення мети у роботі вирішується ряд завдань:

- розглянути теоретичні основи управління витратами підприємства;
- виконати аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, його торгового бренду та ефективності системи управління витратами;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління витратами на підприємстві.

Предмет дослідження – концептуальні підходи та системи управління витратами підприємства.

Методи дослідження – опис, порівняння, узагальнення, класифікація, систематизація, економічний та інвестиційний аналіз.

Наукова новизна дослідження – уточнено економічну сутність витрат торговельного підприємства, яка полягає у відображенні сукупності різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, технологічних, репутаційних), спожитих у процесі ведення господарської діяльності, що призводить до зменшення економічних вигод підприємства; отримала подальший розвиток теорія управління в частині класифікації існуючих підходів до управління витратами на підприємстві за такими напрямками: традиційний, інноваційний, інтегрований та стратегічний.

Теоретичним підґрунтям досліджень послужили роботи зарубіжних вчених [1–29]. Серед них окремо слід виділити праці Блохера Дж. [5], Каплана Р. [9,20], Мерчанта К. [23], Норина Е. [24], Фостера Дж. [16], Хансена Д. [11], Хоупа Дж. [14].

Питанням управління витратами підприємства присвячені роботи вітчизняних учених, таких як : Бланк І. [30], Бондарь Н.[31], Бугай О.[32], Василенко В.[33], Величко Ю.[34], Величко О.[35], Гончарук А.[36], Давидович І.[37], Довгань Л.[38], Єфименко Т.[39], Іванова О.[40-41], Коваль С.[42], Кузьмін О. [43], Мельник О.[44], Литвин Н.[45], Мельник В.[46], Орлов І.[47], Паламарчук В.[48], Петренко А.[49], Савчук В. [50], Шевченко Л. [51], Цал-Цалко Ю. [52], Череп А.[53]

Інформаційною основою дослідження є бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «ЮСК–Україна» за 2021–2023 роки, матеріали офіційного веб-сайту Національного банку України.

Практичне значення отриманих результатів – розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами мають практичну цінність для ТОВ «ЮСК-Україна». Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності торгівельних підприємств з метою ефективності управління витратами та будуть впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ЮСК-Україна» у 2025–2026 рр. (довідка про впровадження додається).

Результати дослідження апробовано на II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та освіта в умовах воєнного часу», що проводилася на базі Європейського дослідницького центру Research Europe» (м. Дніпро, 18 грудня жовтня 2024 р.) [54] та на XVII міжвузівській науковій конференції молодих вчених кафедри економіки та права «Управління як чинник економічної рівноваги», яка проводиться на базі Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність витрат, їх класифікація та порядок формування в торгівлі

Витрати є ключовим економічним показником, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність і прибутковість торговельного підприємства. Вони відображають обсяги ресурсів, витрачених на ведення діяльності, і є базою для аналізу ефективності управління. Витрати відіграють важливу роль у діяльності торговельного підприємства: формують собівартість товарів і послуг, впливають на прибутковість; витрати є важливим елементом показників ефективності роботи підприємства, таких як рентабельність продажів, рентабельність активів і операційна ефективність; контроль витрат дозволяє забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів і уникнути перевитрат, які можуть спричинити проблеми з ліквідністю; аналіз витрат слугує основою для побудови бюджетів, визначення потреб у фінансуванні та стратегічного планування.

В науковій спільноті не має єдиного погляду на економічну сутність поняття «витрати». В табл.1.1 наведено погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників на визначення поняття «витрати».

Таблиця 1.1 – Погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників на економічну сутність поняття «витрати»

№ п/п	Автор та джерело	Визначення поняття «Витрати»
1	2	3
1	Gheorghe, С.М. [55]	Визначення витрат у контексті сталого управління як фінансових витрат на операційну діяльність торговельного підприємства, що включають витрати на закупівлю товарів, їх зберігання, транспортування та продаж

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2	Kashyap, R.[56]	Це різні види операційних витрат, пов'язаних з торгівлею та управлінням запасами, зокрема витрат на транспорт, складування та інші логістичні аспекти.
3	Marcos, D. [57]	Витрати включають усі фінансові зобов'язання підприємства, що виникають у процесі реалізації товарів, зокрема операційні витрати, пов'язані з виконанням транзакцій.
4	Rolph, I.K. [58]	Визначення витрат як усіх витрат, пов'язаних з закупівлею товарів для продажу, управлінням запасами, витратами на логістику та збут.
5	Zhang, Y. [59]	Визначення витрат торговельного підприємства як ресурсів, що витрачаються на підтримку операційної діяльності, зокрема на реалізацію товарів і послуг, з метою забезпечення прибутковості.
6	Інститут присяжних бухгалтерів США (AICPA) [60]	Зменшення економічних вигод у вигляді відтоку активів або збільшення зобов'язань, що виникають під час здійснення діяльності підприємства, і які призводять до зменшення власного капіталу за умови, що це не пов'язано з виплатою власникам капіталу
7	Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) [61]	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді відтоку активів або збільшення зобов'язань, які виникають в результаті здійснення діяльності підприємства, що призводить до зменшення власного капіталу
8	Дуль, Д. [62]	Визначення витрат як складових витрат торговельного підприємства, включаючи прямі та непрямі витрати, що сприяють створенню товарної вартості та задоволенню попиту.
9	Ковальчук, О.В. [63]	Визначення витрат як суми витрат, понесених підприємством для виконання операційних процесів та досягнення комерційної мети в умовах конкурентного середовища.
10	Мазаракі, А.А. [64]	Витрати – це частина собівартості товарів і послуг, що охоплює всі витрати, понесені підприємством для досягнення комерційних цілей.
11	Пашков, О.В. [65]	Визначення витрат як усіх ресурсів, що витрачаються підприємством для забезпечення операційної діяльності, зокрема витрат на закупівлю товарів, зберігання, транспорт і інші обігові витрати.
12	Свистун, Л.А. [66]	Визначення витрат як суми витрачених ресурсів, що призводять до зменшення активів підприємства, та необхідних для забезпечення його функціонування і досягнення прибутку.
13	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні [67]	Витрати визначаються як «сума витрат, що призводять до зменшення економічних вигод у вигляді відтоку активів або збільшення зобов'язань, які здійснюються підприємством у процесі ведення господарської діяльності»
14	Фаріон В. Я. [68]	Під витратами слід розуміти сукупність використаних у процесі основної та іншої звичайної діяльності ресурсів, виражених у вартісних вимірниках, обрахованих за прийнятими в галузі правилами і мотивованих діями отримання прибутку, а також зменшення зобов'язань підприємства перед бюджетом, банками та іншими кредиторами.

Складено автором на основі аналізу [55–68]

Наведені визначення поняття «витрати» надають глибоке розуміння економічної сутності витрат торговельного підприємства та їх впливу на фінансові результати діяльності. У результаті аналізу різних поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів на сутність поняття «витрати» можна зробити висновок, що економічна сутність витрат торговельного підприємства полягає у відображенні сукупності різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, технологічних, репутаційних), спожитих у процесі здійснення господарської діяльності, що призводить до зменшення економічних вигод підприємства. Витрати є ключовим елементом, який впливає на формування собівартості товарів та послуг, а також на фінансові результати підприємства.

Витрати торговельного підприємства можна класифікувати за різними ознаками, такими як:

- за економічним змістом: матеріальні, трудові, фінансові;
- за способом віднесення на собівартість: прямі та непрямі.
- за ступенем змінності: постійні та змінні.
- за функціональним призначенням: виробничі, адміністративні, збутові.
- витрати обігу [64].

Для торговельних підприємств особливе значення мають витрати обігу, які включають витрати, пов'язані з процесом реалізації товарів, такі як транспортні витрати, витрати на зберігання, пакування та інші. Ці витрати безпосередньо впливають на рівень торговельної націнки та конкурентоспроможність підприємства [68].

Розподіл витрат на постійні та змінні є важливим аспектом управління витратами підприємства. Така класифікація дозволяє краще зрозуміти структуру витрат, ефективно планувати діяльність і прогнозувати фінансові результати.

Постійні витрати (fixed costs) – це витрати, які не змінюються залежно від обсягу виробництва або продажів у короткостроковій перспективі [64]. Вони залишаються стабільними незалежно від рівня ділової активності підприємства. До постійних витрат належать орендна плата за приміщення; заробітна плата адміністративного персоналу; витрати на амортизацію торговельного обладнання;

страхові платежі; комунальні послуги, якщо вони мають фіксований мінімальний тариф [35].

Змінні витрати (variable costs) – це витрати, розмір яких безпосередньо залежить від обсягів виробництва або продажів. Вони змінюються пропорційно до змін рівня ділової активності. До змінних витрат відносять витрати на закупівлю товарів або сировини; транспортні витрати на доставку продукції; витрати на пакувальні матеріали; витрати на комісію продавцям, якщо вона залежить від обсягу продажів [35].

У практиці підприємства часто зустрічаються змішані витрати, які мають елементи як постійних, так і змінних. Наприклад: витрати на телефонний зв'язок: постійна частина (абонплата) і змінна частина (оплата за трафік); заробітна плата з бонусами: фіксована ставка плюс змінна частина залежно від результатів.

Розподіл витрат на прямі та непрямі є важливою складовою обліку витрат підприємства. Така класифікація дозволяє визначати собівартість продукції або послуг, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Прямі витрати (direct costs) – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретної продукції, наданням послуг або виконанням робіт. Вони можуть бути точно ідентифіковані й віднесені до певного об'єкта обліку (товару, послуги, замовлення). Для торговельних підприємств до прямих витрат відноситься закупівельна вартість товарів для перепродажу; транспортні витрати на доставку конкретного товару [69].

Непрямі витрати (indirect costs) – це витрати, які не можна безпосередньо віднести до конкретного об'єкта обліку. Вони виникають у зв'язку із загальною діяльністю підприємства і розподіляються між об'єктами обліку за певною методикою. Приклади непрямих витрат: заробітна плата адміністративного персоналу; витрати на утримання офісу (оренда, комунальні послуги, зв'язок); амортизація обладнання, яке використовується для кількох продуктів; загальні маркетингові витрати [69].

Витрати торговельного підприємства можна класифікувати за кількома елементами в залежності від їхнього економічного змісту та функціонального призначення. Ось основні елементи витрат:

– сировина і матеріали. Це витрати на закупівлю товарів та сировини, які використовуються для подальшої реалізації або для забезпечення операційної діяльності підприємства (витрати на закупівлю товарів, які підприємство придбаває для перепродажу (якщо це торговельне підприємство));

– заробітна плата і інші виплати працівникам. Це витрати на оплату праці працівників, що працюють на підприємстві. Вони можуть включати не лише заробітну плату, але й інші виплати, такі як премії, компенсації, соціальні внески (зарплата касирів, продавців, менеджерів по закупівлях);

– амортизація – це витрати, що пов'язані з використанням основних засобів та нематеріальних активів підприємства. Амортизація відображає зменшення вартості активів у зв'язку з їх використанням або старінням (амортизація на комп'ютерну техніку, торгове обладнання, транспортні засоби);

– податки та збори – це витрати на сплату податків, зборів, ліцензійних зборів та інших обов'язкових платежів у бюджет та позабюджетні фонди, що виникають в результаті операційної діяльності підприємства (ПДВ, податок на прибуток, екологічні збори);

– витрати на оренду та комунальні послуги – це витрати на оренду приміщень, зокрема магазинів або складів, а також витрати на комунальні послуги (електроенергія, вода, газ).

– логістичні витрати – це витрати на транспортування товарів, складування та обробку товарів на складі. Вони включають витрати на перевезення, зберігання та інші витрати, пов'язані з доставкою товарів;

– витрати на рекламу та маркетинг – це витрати на просування товарів і послуг, рекламу в різних медіа, маркетингові дослідження та інші витрати, пов'язані з рекламою та підвищенням продажів;

– інші операційні витрати – це різноманітні витрати, які виникають в процесі торговельної діяльності, але не можуть бути віднесені до основних елементів

витрат, як наприклад, витрати на утримання офісу, навчання персоналу, юридичні та консультаційні послуги [53].

Елементи витрат торговельного підприємства охоплюють широкий спектр витрат, від закупівлі товарів і сировини до витрат на рекламу та маркетинг. Правильне управління витратами є важливим для забезпечення прибутковості та фінансової стабільності підприємства.

Собівартість є ключовим економічним показником, що відображає сукупність витрат на виробництво та реалізацію продукції, товарів або послуг. Вона виступає базовим елементом у системі управління витратами підприємства, оскільки забезпечує детальне уявлення про структуру витрат, ефективність використання ресурсів та рентабельність діяльності.

Собівартість товарів для торговельного підприємства визначається як сума витрат, пов'язаних із закупівлею товарів, їх транспортуванням, зберіганням, реалізацією та іншими витратами, які безпосередньо пов'язані з процесом продажу товарів [54].

Основні складові собівартості товарів у торговельних компаніях:

– закупівельна вартість товарів – це ціна, яку торговельне підприємство сплачує постачальникам за товар. Вона може включати не лише саму вартість товару, а й додаткові витрати, такі як комісії постачальників;

– транспортно-заготівельні витрати – це витрати на транспортування товарів від постачальників до складів торгового підприємства. Вони можуть включати витрати на перевезення, упаковку та інші логістичні послуги;

– витрати на зберігання товарів – це витрати, пов'язані з утриманням складів, оплатою за оренду приміщень, оплатою комунальних послуг, охороною, витратами на пакування та інші витрати, що стосуються зберігання товарів;

– інші витрати, пов'язані з продажем товарів – це витрати на реалізацію товарів, такі як витрати на рекламу, просування, витрати на оплату праці продавців, адміністративні витрати та інші витрати, безпосередньо пов'язані з процесом продажу [31].

Процес формування собівартості товарів представлено на рис.1.1.

З рис.1.1 видно, що собівартість товару знаходиться як сума закупівельної вартості товару транспортних витрат та витрат на зберігання та реалізацію/

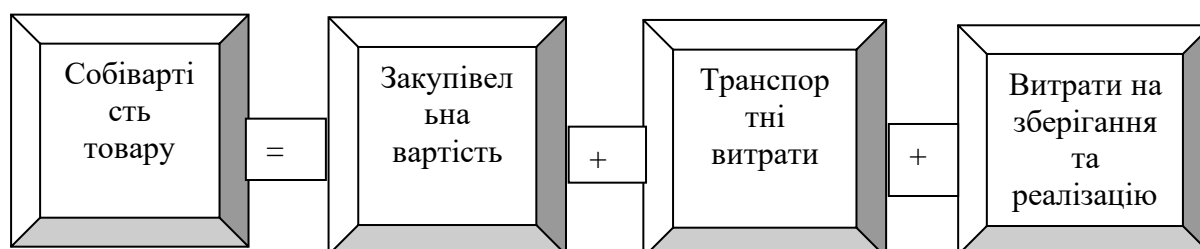


Рис. 1.1. – Формування собівартості товарів

Складено автором на основі [48,64]

Порядок формування витрат торговельного підприємства передбачає кілька етапів, на яких здійснюється облік витрат, їх класифікація та подальше використання для оцінки ефективності діяльності. Ось основні етапи цього процесу:

- 1) ідентифікація витрат. Перший етап включає визначення витрат, які підприємство несе під час здійснення своєї діяльності;
- 2) класифікація витрат;
- 3) облік витрат. Облік витрат вимагає розподілу витрат на відповідні рахунки бухгалтерії. Це включає: ведення обліку товарних запасів і витрат на їх придбання; розподіл витрат на основні та допоміжні, а також розподіл за цілями, для яких вони здійснюються (наприклад, витрати на збут чи адміністративні витрати); використання системи управлінського обліку для збору даних про витрати і контролю їх рівня;
- 4) аналіз витрат. Після формування витрат необхідно провести їх аналіз для оцінки ефективності витрат: аналіз змінних і постійних витрат, щоб зрозуміти, як зміни в обсязі продажу впливають на витрати; аналіз собівартості товарів і послуг для визначення рівня націнки та потенційної прибутковості); визначення точки беззбитковості та рівня витрат, за яких підприємство не буде нести збитки;

5) планування витрат. Важливим аспектом є планування витрат на майбутні періоди: створення бюджету витрат для оптимізації їхнього рівня та забезпечення фінансової стабільності підприємства; планування витрат на основі прогнозованих продажів та обсягу товарних запасів;

б) управління витратами. Підприємства повинні впроваджувати системи управління витратами для оптимізації та зменшення витрат: використання технологій автоматизації для контролю витрат; запровадження принципів Lean Management для зменшення марнотратства та оптимізації процесів; оцінка витрат з точки зору ефективності і доцільності;

7) звітність та аудит. Після формування витрат необхідно забезпечити регулярну звітність, що включає: складання фінансових звітів (звіт про витрати, звіт про фінансові результати); проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту для виявлення потенційних помилок у відображенні витрат або неефективного використання ресурсів.

Аналіз етапів формування витрат у торговельному підприємстві показує, що цей процес є складним процесом, що включає їх планування, облік, контроль та аналіз. Це дозволяє ефективно управляти фінансами, оптимізувати витрати та забезпечити прибутковість підприємства.

Таким чином, витрати торговельного підприємства є важливим індикатором його ефективності. Раціональне управління витратами дозволяє підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

1.2. Концептуальні підходи до управління витратами на підприємстві

Управління витратами підприємства базується на різних концептуальних підходах, які спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Основні підходи можна класифікувати як: традиційні, інноваційні, інтегровані та стратегічні [20,38,70]. Розглянемо кожен із концептуальних підходів більш детально. Почнемо з традиційного підходу.

Традиційний підхід до управління витратами підприємства базується на обліку витрат, їх класифікації за економічними елементами та статтями калькуляції, а також контролі за виконанням бюджету. Цей підхід спрямований на забезпечення фінансової дисципліни підприємства та досягнення мінімізації витрат у межах встановлених планів. Основні елементи традиційного підходу:

- класифікація витрат. Витрати поділяються на прямі та непрямі; постійні та змінні; виробничі та невиробничі;

- методи обліку витрат: фактичний облік витрат (фіксація витрат після їх виникнення); нормативний облік (визначення витрат на основі заздалегідь встановлених норм); калькулювання собівартості – розподіл витрат на одиницю продукції або послуги;

- контроль виконання бюджету – порівняння фактичних витрат із запланованими та виявлення відхилень, що дозволяє виявляти причини перевитрат і вживати коригувальні заходи.

- планування витрат – встановлення бюджету витрат на основі прогнозованих показників і аналізу минулих періодів [38].

Традиційний підхід до управління витратами найбільш ефективний для підприємств, що працюють у стабільному середовищі з прогнозованим рівнем попиту та низькою конкуренцією. Він широко застосовується в:

- малих і середніх підприємствах з простою організаційною структурою;
- виробничих підприємствах із стабільним асортиментом продукції.

Хоча традиційний підхід має обмеження, він залишається основою для більш сучасних методів, таких як системи контролінгу або ABC (Activity-Based Costing). В умовах України традиційний підхід може бути ефективним за умови його доповнення інструментами аналізу даних і прогнозування. Традиційний підхід створює базу для переходу до більш інноваційних моделей управління витратами, що відповідають викликам сучасної економіки.

Інноваційний підхід до управління витратами базується на впровадженні нових методів, інструментів і технологій, які дозволяють оптимізувати витрати, підвищити ефективність операцій і забезпечити конкурентоспроможність

підприємства. Цей підхід орієнтується на стратегічне планування, інтеграцію бізнес-процесів і використання сучасних цифрових рішень.

Основні характеристики інноваційного підходу:

- використання технологій: автоматизація процесів обліку та аналізу витрат; впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management); використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування витрат;
- інтеграція методів управління. Інноваційний підхід передбачає поєднання таких методів: activity-Based Costing (ABC) – орієнтація на діяльність як джерело витрат; target Costing – визначення допустимого рівня витрат, виходячи з ринкових цін; kaizen Costing – поступове зниження витрат через постійні покращення;
- орієнтація на стратегічні цілі. Інноваційний підхід не лише знижує витрати, але й враховує довгострокову прибутковість і конкурентні переваги;
- гнучкість та адаптивність. Використання сценарного планування для врахування різних умов ринку та ризиків [38,40,46,50,71].

Інструменти інноваційного підходу:

- ERP-системи: автоматизація планування та управління ресурсами підприємства (наприклад, SAP, Oracle);
- BI-системи (Business Intelligence): аналіз витрат та прогнозування;
- Lean management: усунення витрат, які не створюють цінності для клієнта.
- Digital Twins: цифрові моделі підприємства для тестування стратегій оптимізації витрат [38].

Інноваційний підхід досить широко застосовується в сучасній економіці великими компаніями, такими, наприклад, як Amazon для аналізу витрат на логістику та оптимізацію складування у роздрібній торгівлі за допомогою Big Data. Компанії Toyota і Samsung застосовують методи Kaizen для безперервного зниження витрат і підвищення якості у виробництві своєї продукції.

Для українських підприємств інноваційний підхід є критично важливим через такі фактори: зростання конкуренції в умовах відкритого ринку; потреба в підвищенні операційної ефективності; державна підтримка цифровізації

бізнесу. Інноваційний підхід створює передумови для переходу підприємств на новий рівень ефективності, що сприяє їх стійкості в умовах глобальних викликів.

Інтегрований підхід до управління витратами передбачає об'єднання фінансових, операційних і стратегічних процесів для ефективного управління витратами підприємства. Він фокусується на взаємозв'язках між різними елементами бізнесу, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та досягати синергетичного ефекту [38].

Основні характеристики інтегрованого підходу:

- поєднання управлінських функцій. Управління витратами інтегрується з процесами планування, бюджетування, контролінгу, фінансового обліку та стратегічного управління;

- системність. Підхід передбачає розгляд витрат як частини єдиної системи управління ресурсами, де всі компоненти взаємопов'язані;

- використання сучасних технологій. Інтеграція забезпечується завдяки ERP-системам, автоматизованим програмам обліку (SAP, Oracle, 1C) та інструментам аналізу даних;

- аналіз витрат на різних рівнях. Оцінка витрат проводиться не лише на рівні підприємства, але й для окремих продуктів, процесів, підрозділів і проектів.

- орієнтація на клієнта. У центрі уваги – створення цінності для клієнта при оптимальному використанні ресурсів.

Науковці виділяють такі інструменти інтегрованого підходу:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning): дозволяють централізовано управляти обліком, плануванням, закупівлями, логістикою і витратами;

- BI-технології (Business Intelligence): інструменти для аналізу великих масивів даних і отримання стратегічних висновків;

- Activity-Based Costing (ABC): метод управління витратами, заснований на аналізі процесів і виділенні ключових драйверів витрат;

- Balanced Scorecard (BSC): Інтеграція витрат із загальними цілями підприємства через показники ефективності [70].

Приклади впровадження: виробничі компанії (застосування інтегрованих систем, таких як SAP, дозволяє знизити витрати на постачання та оптимізувати

виробничі процеси); роздрібна торгівля (інтеграція CRM із системами управління запасами допомагає уникати перевитрат на зберігання); логістика: використання інтегрованих платформ для оптимізації маршрутів доставки та витрат на транспорт [71].

В умовах зростання конкуренції та необхідності цифровізації бізнесу інтегрований підхід стає важливим елементом підвищення ефективності українських підприємств. Його впровадження дозволяє не лише знижувати витрати, а й забезпечувати прозорість бізнес-процесів, що є важливим для інвесторів та партнерів.

Ще одним підходом до управління витратами є стратегічний.

Стратегічний підхід до управління витратами фокусується на довгострокових цілях підприємства і пов'язує управління витратами з реалізацією його стратегії. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що витрати мають розглядатися не як фактор, який слід лише мінімізувати, а як ресурс для створення конкурентних переваг і досягнення стратегічної мети [15].

Виділяють такі інструменти стратегічного управління витратами:

– Value Chain Analysis (аналіз ланцюга створення вартості) – аналіз усіх етапів діяльності підприємства з метою виявлення джерел витрат і оцінки їхньої цінності для клієнтів;

– Target Costing – управління витратами шляхом визначення максимально допустимої собівартості на основі ринкової ціни продукту;

– Activity-Based Costing (ABC) – оцінка витрат на основі конкретних бізнес-процесів і їх внеску у створення продукту чи послуги;

– Benchmarking – порівняння витрат із показниками конкурентів для виявлення відхилень і пошуку шляхів оптимізації.

– Balanced Scorecard (BSC) – інтеграція фінансових і нефінансових показників, що дозволяє врахувати вплив витрат на стратегічні цілі.

Даний підхід щодо управління витратами реалізує ряд провідних компаній світу. Так Apple Здійснює значні інвестиції у дослідження та розробку (R&D), розглядаючи ці витрати як стратегічні для збереження інноваційної переваги.

Toyota Використовує методику Kaizen та аналіз ланцюга створення вартості для забезпечення високої якості та мінімізації непродуктивних витрат. ІКЕА поєднує Target Costing з аналізом витрат у всьому ланцюгу поставок, забезпечуючи доступність продукції для широкого кола клієнтів [15].

Для українських підприємств стратегічний підхід є перспективним через необхідність адаптації до умов глобалізації та цифрової економіки. Впровадження цього підходу може сприяти зростанню конкурентоспроможності; оптимізації ресурсів; залученню інвестицій.

Стратегічний підхід дозволяє українським підприємствам розглядати витрати не лише як фактор мінімізації, але й як інструмент для формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що перспективним.

Розглянуті підходи мають недоліки та переваги (рис.1.2).

Таблиця 1.2 – Недоліки та переваги концептуальних підходів щодо управління витратами на підприємстві

Концептуальний підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
Традиційний	1.Простота впровадження та використання на підприємствах різного масштабу. 2.Чітка структура обліку та контролю витрат. 3.Надійність у забезпеченні фінансової дисципліни. 4.Доступність інформації для прийняття рішень на операційному рівні.	1.Обмежений фокус: зосередження виключно на витратах без врахування стратегічних цілей підприємства. 2.Неврахування зовнішніх факторів: традиційний підхід орієнтується лише на внутрішні показники, ігноруючи ринкове середовище та конкурентну динаміку. 3.Застарілі методи обліку: не враховуються сучасні технології автоматизації та аналітичні інструменти. 4.Складність адаптації: недостатньо гнучкий у швидкозмінних умовах ринку або під час впровадження інновацій.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Інноваційний	<p>1. Оптимізація витрат: скорочення непродуктивних витрат через аналітику та автоматизацію.</p> <p>2. Прийняття рішень на основі даних: швидкий доступ до точної інформації для управлінських рішень.</p> <p>3. Підвищення конкурентоспроможності: ефективне використання ресурсів і можливостей ринку.</p> <p>4. Стратегічна інтеграція: витрати розглядаються як елемент створення вартості для клієнта.</p>	<p>1. Висока вартість впровадження: значні інвестиції в технології, навчання персоналу та зміни організаційної структури.</p> <p>2. Складність у реалізації: потреба в технічній експертизі та підтримці з боку керівництва.</p> <p>3. Ризик технологічних невдач: залежність від успішного функціонування автоматизованих систем і програмного забезпечення.</p>
Інтегрований	<p>1. Оптимізація витрат на всіх етапах діяльності: завдяки синхронізації всіх процесів забезпечується зниження витрат і мінімізація втрат.</p> <p>2. Покращення якості управління: інтеграція даних із різних джерел дозволяє отримати повну картину витрат.</p> <p>3. Гнучкість та адаптація: інтегрований підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.</p> <p>4. Ефективне планування: використання прогнозного аналізу допомагає визначити можливі сценарії розвитку та їх вплив на витрати.</p>	<p>1. Складність впровадження: потребує значних ресурсів для налаштування процесів і адаптації систем управління.</p> <p>2. Висока вартість: впровадження інтегрованих систем, таких як ERP, потребує значних інвестицій.</p> <p>3. Залежність від людського фактору: успіх залежить від кваліфікації співробітників і рівня їх підготовки до роботи в інтегрований системі.</p>
Стратегічний	<p>1. Довгострокова ефективність: забезпечує стійкий розвиток підприємства через правильне розподілення витрат і інвестицій.</p> <p>2. Конкурентні переваги: витрати використовуються для досягнення кращої позиції на ринку через інновації, якість і обслуговування.</p> <p>3. Фокус на цінність: забезпечує орієнтацію на клієнтів і акціонерів, а не лише на мінімізацію витрат.</p> <p>4. Гнучкість у прийнятті рішень: Дозволяє адаптувати витрати залежно від змін у зовнішньому середовищі та ринкових умовах.</p>	<p>1. Складність реалізації: потребує високого рівня компетенцій управлінців і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.</p> <p>2. Значні ресурси: вимагає інвестицій у дослідження, аналіз та впровадження стратегічних інструментів.</p> <p>3. Ризики неточних прогнозів: довгострокові рішення можуть бути неактуальними через швидкі зміни в економічному середовищі.</p>

Складено автором на основі аналізу [15, 20,38, 40,46,50,70,71]

Аналіз концептуальних підходів до управління витратами на підприємстві свідчить про те, що кожен підхід має свої переваги та недоліки, які варто враховувати під час формування стратегії управління витратами.

Управління витратами потребує вибору підходу, який відповідає специфіці підприємства, ринковим умовам та стратегічним цілям. Поєднання елементів різних концептуальних підходів дозволяє досягти оптимального балансу між ефективністю, інноваційністю та стійкістю витратної політики.

1.3. Характеристика моделей та сучасних систем управління витратами в торговельних підприємствах

Одним із основних елементів менеджменту торговельного підприємства є формування системи управління витратами. Тільки за умови ефективного управління витратами торговельне підприємство може досягти збільшення прибутку, зростання показників, що характеризують ефективність його діяльності (рівень витрат, продуктивність праці тощо), і як наслідок – переваг у конкурентній боротьбі.

В даний час у діловій практиці виділяють три моделі управління витратами, представлені на рис. 1.2. Кожна з представлених моделей має свої переваги та недоліки, а також дає при її застосуванні певні економічні ефекти.

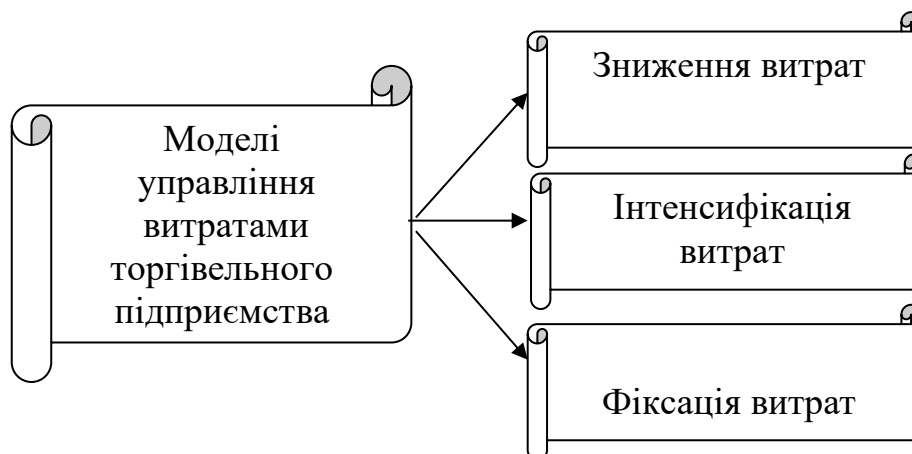


Рис.1.2 – Актуальні моделі управління витратами торговельного підприємства

Складено автором на основі [72–77]

Розглянемо сутність, переваги та недоліки кожної з представлених на рисунку 1.2 моделей. Результати порівняння представлені у табл. 1.3.

З представлених у табл. 1.3 моделей торговельне підприємство може вибрати для себе одну з представлених у табл. 3.1 концепцій управління витратами. Необхідно відзначити, що торговельні підприємства з метою управління витратами можуть комбінувати представлені у табл. 1.3 концепції [72].

Таблиця 1.3 – Моделі управління витратами торговельного підприємства [72]

Модель	Характеристика моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Зниження витрат	Зниження нераціональних (непродуктивних) витрат Зміна величини постійних витрат	Істотне зниження витрат Зростання рентабельності	Можливе невдоволення персоналу та зниження продуктивності праці Необхідний глибокий аналіз витрат, особливо постійних
Інтенсифікація витрат	Зростання витрат і за рахунок цього відбувається зростання виручки (наприклад, від впровадження нових технологій)	Зростання виручки Зростання рентабельності Схвалення з боку персоналу Застосування сучасних технологій	Необхідні значні обсяги інвестицій у нові технології Модель ефективна тільки для нових ринків збуту та новаторських споживачів
Фіксація витрат	Збільшується лише виручка за збереження наявного обсягу витрат (наприклад, за допомогою зростання цін за збереження наявного обсягу реалізації)	Зростання виручки Зростання рентабельності Зниження рівня витрат	Не на кожному ринку можливе зростання цін

Аналіз моделей управління витратами торговельного підприємства дозволяє визначити, що кожна модель має свої унікальні переваги й обмеження.

Оптимальний вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, його розмірів, ринкових умов та стратегічних цілей.

Кожна модель управління витратами має свої особливості, які роблять її ефективною в певних умовах. Найбільш оптимальним підходом є адаптація моделі до специфіки підприємства та умов ринку, а також поєднання елементів різних моделей для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності.

Реалізація системи управління витратами може ґрунтуватись на функціональних підходах, представлених на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Функціональні підходи щодо управління витратами підприємства

Складено автором на основі [74,76,77]

В практичній діяльності підприємств торгівлі існує декілька систем управління витратами, більш детальна характеристика яких наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика систем управління витратами торговельного підприємства

Система	Характеристика системи
1	2
Традиційна система управління витратами	Традиційна система управління витратами базується на класифікації витрат за економічними елементами та статтями калькуляції. Вона передбачає облік прямих та непрямих витрат, а також їх розподіл між різними видами продукції або послуг, є основою для складання фінансової звітності та контролю за витратами.
Стандарт-кост	Облік витрат та управління ними на основі плану
Система управління витратами на основі нормативів	Передбачає встановлення нормативних (стандартних) витрат на одиницю продукції або послуги та порівняння їх з фактичними витратами. Відхилення аналізуються для виявлення причин та прийняття коригувальних заходів.
Метод ABC Activity Based Costing	Облік витрат за операціями. Система ABC передбачає розподіл витрат на основі конкретних видів діяльності, що виконуються в компанії. Це дозволяє більш точно визначити собівартість окремих товарів або послуг та виявити неефективні процеси. Застосування ABC сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності управління.
СVP-аналіз	Знаходження найефективнішої кореляції між змінними та постійними витратами, ціною та обсягом продажів. Здійснюється за допомогою зіставлення: витрат, доходів від реалізації та одержуваного прибутку
Кайзен-костінг	Поетапне зниження витрат. Досягнення бажаного рівня витрат та зростання прибутковості
Бенчмаркінг	Зіставлення рівня витрат з лідерами ринку та прийняття відповідних управлінських рішень
Кост-кілінг	Найбільше зниження витрат у найкоротший час без шкоди для діяльності торговельного підприємства. Є одним із інструментів антикризового управління
LCC-аналіз	Шляхом порівняння витрат та доходів, на підставі якого приймаються управлінські рішення
Метод VCC	Аналіз всіх етапів торговельної діяльності, а також стану ринку та позиції на ньому торговельного підприємства
Система управління витратами за центрами відповідальності	Передбачає розподіл підприємства на окремі підрозділи або центри, кожен з яких відповідає за свої витрати та результати діяльності дозволяє більш точно контролювати витрати та оцінювати ефективність кожного підрозділу окремо.

Використання цифрових технологій у логістичних системах	Впровадження цифрових технологій в управлінні логістикою сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності постачання товарів. Це включає автоматизацію процесів, використання аналітики даних та інтеграцію інформаційних систем.
Система стратегічного управління витратами	Передбачає довгострокове планування та оптимізацію витрат з урахуванням ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Це дозволяє компаніям адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток.

Складено автором на основі аналізу [73, 78–83]

Системи управління витратами є ключовим елементом забезпечення фінансової ефективності підприємства. Їх впровадження дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й сприяє побудові прозорої, структурованої та адаптивної бізнес-моделі. Успішне управління витратами залежить від правильного вибору системи, її адаптації до потреб підприємства та забезпечення ефективної реалізації на практиці. Застосування розглянутих систем управління витратами дозволяє торговельним компаніям ефективно контролювати та оптимізувати свої витрати.

Висновки за розділом 1

У результаті аналізу різних поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів на сутність поняття «витрати» можна зробити висновок, що економічна сутність витрат торговельного підприємства полягає у відображенні сукупності різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних, технологічних та репутаційних), спожитих у процесі виконання господарської діяльності, що призводить до зменшення економічних вигод підприємства. Витрати є ключовим елементом, який впливає на формування собівартості товарів та послуг, а також на фінансові результати підприємства.

Управління витратами у торгівлі – це багатопрофільний процес, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи з закупки та закінчуючи реалізацією

товарів. В економічній літературі виділяють чотири концептуальних підходи до управління витратами на підприємстві: традиційний, інноваційний, інтеграційний та стратегічний. Аналіз концептуальних підходів до управління витратами на підприємстві свідчить про те, що кожен підхід має свої переваги та недоліки, які варто враховувати під час формування стратегії управління витратами.

Управління витратами потребує вибору підходу, який відповідає специфіці підприємства, ринковим умовам та стратегічним цілям. Поєднання елементів різних концептуальних підходів дозволяє досягти оптимального балансу між ефективністю, інноваційністю та стійкістю витратної політики.

Системи управління витратами є ключовим елементом забезпечення фінансової ефективності підприємства. Їх впровадження дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й сприяє побудові прозорої, структурованої та адаптивної бізнес-моделі. Успішне управління витратами залежить від правильного вибору системи, її адаптації до потреб підприємства та забезпечення ефективної реалізації на практиці. Застосування розглянутих систем управління витратами дозволяє торговельним компаніям ефективно контролювати та оптимізувати свої витрати, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ТОРГОВОГО БРЕНДУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

2.1. Характеристика основних напрямків діяльності підприємства та оцінка конкурентоспроможності його торгового бренду

ТОВ «ЮСК Україна» – дочірнє підприємство данської компанії JYSK, яке представляє собою міжнародну торгову мережу, де можна придбати товари для дому. Власником та засновником групи є Ларс Ларсен, відомий у Данії як провідний торговець країни, який завжди має «чудову пропозицію». На сьогоднішній день до складу Групи JYSK входить більше ніж 2 400 магазинів у 48 країнах світу: Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Польща, Чехія, Угорщина, Голландія, Словаччина, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Ісландія, Канада, Гренландія, Фарерські Острови, Естонія, Латвія, Литва, Україна, Косово, Болгарія, Казахстан, Румунія, Франція, Великобританія, Словенія, Македонія, Хорватія, Італія, Іспанія, Боснія та Герцеговина, Китай, Сербія, Вірменія, Чорногорія, Індонезія, Греція, Сінгапур, Албанія, В'єтнаму, Мальта, Португалія, Грузія, Білорусь, Таджикистан, Молдова і Бельгія.

Торгова мережа JYSK є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року. Перші 8 років своєї діяльності в Україні JYSK був представлений по франчайзингу. У 2012-му, після відкриття 10-го магазину, JYSK Nordic оцінив потенціал українського ринку і прийняв рішення викупити франшизу.

Станом на 31.12.2023 р. в Україні працюють 85 магазинів JYSK та інтернет-магазин jysk.ua. Штат JYSK в Україні налічує 774 співробітників [84].

ТОВ «ЮСК Україна» було зареєстроване відповідно до Законодавства України 14.06.2011 р.

Основними напрямками діяльності підприємства є розвиток та управління роздрібними магазинами міжнародної торгової мережі JYSK.

Структура виручки ТОВ «ЮСК Україна» за асортиментом товарів на 01.01.2024 р. представлена на рис. 2.1.

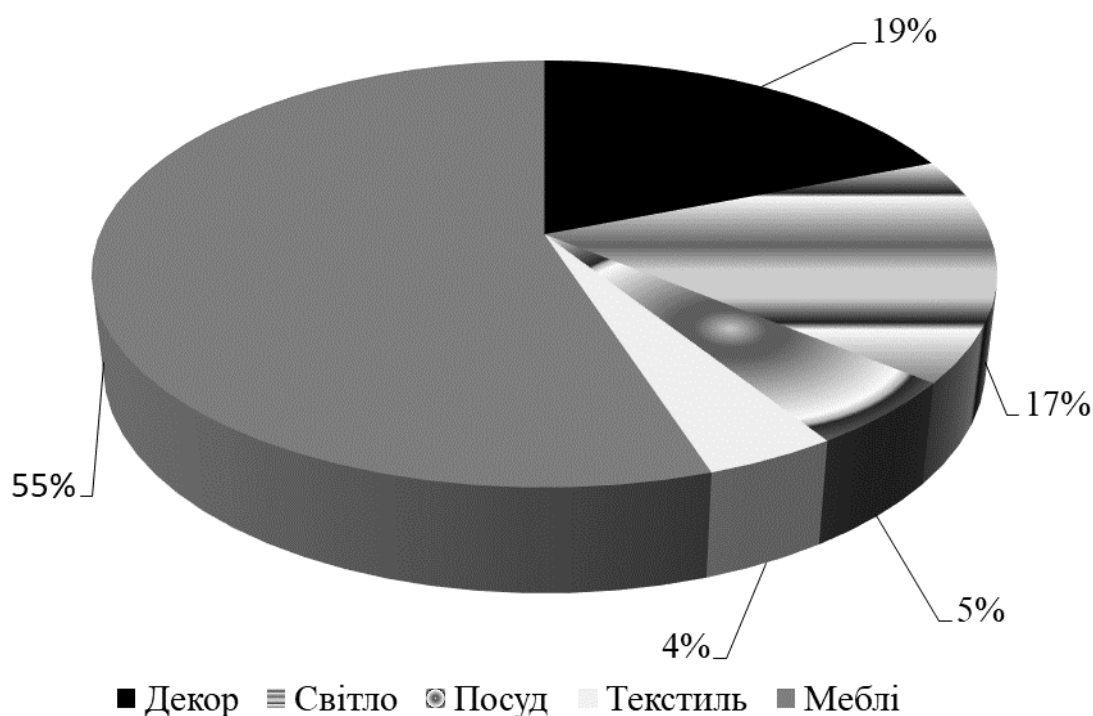


Рис.2.1 – Структура виручки ТОВ «ЮСК Україна» за асортиментом товарів на 01.01.2024 р., %

З рис.2.1 видно, що найбільшу питому вагу в структурі виручки ТОВ ЮСК «Україна» за асортиментом товарів на 01.01.2024 р. посідає продаж меблів – 55,0%, на другому місці йде продаж декору – 19,0%, на третьому світло – 17%. Частка посуду складає 5%, а текстилю 4%.

ТОВ «ЮСК Україна» має в своєму складі 85 магазинів торгової мережі JYSK: у Києві, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Херсоні, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Броварах, Кам'янці-Подільському,

Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Мелітополі та ін., а також онлайн-магазин www.JYSK.ua [85].

На період пандемії в березні-квітні 2019 р., були закриті усі магазини Юск. На цей період підприємство домовилося з орендодавцям про знижки та про відміну сплати орендної плати.

В цей період часу працював інтернет-магазин. Повністю діяльність підприємства не зупинилася. На цей час лозунгом підприємства стало гасло: «Тримайтеся якомога далі від епіцентрів зараження — купуйте онлайн на JYSK.ua! Безпечно та зручно купувати онлайн! Будь ласка, бережіть себе та замовляйте товари в інтернет-магазині!»

Підприємство підтримало працівників, ніхто не був звільнений, усім виплачували заробітну плату згідно законодавства України в розмірі 2/3 окладу (простій). В JYSK тимчасово відправляли співробітників додому на час карантину замість масових звільнень, що, на жаль, спостерігалось в деяких інших компаніях.

Було закуплено для працівників засоби гігієни – маски, рукавички, антисептики, тощо.

Головний офіс ТОВ «ЮСК Україна» знаходиться в Києві, в ньому працює понад 50 робітників. Головний офіс має наступні відділи: управлінська команда; рітейл; відділ розвитку; фінансовий відділ; відділ маркетингу та продажів; відділ обслуговування клієнтів; HR відділ; IT відділ.

Проведемо оцінку конкурентних переваг торгового бренду підприємства.

Данський бренд JYSK та шведський ІКЕА – два давні конкуренти з подібною концепцією та асортиментом товарів. Хто з них є фаворитом користувачів соцмереж і чому покупці обирають саме їх? У випадку з ІКЕА в Україні з цим брендом також конкурують «Епіцентр», Leroy Merlin та бюджетна мережа «Бонус».

Аналіз конкурентів – це один з найнадійніших способів дізнатися про сильні та слабкі сторони вашого бренду, а також визначити точки потенційного зростання.

Тепер розглянемо, на які метрики варто орієнтуватися, коли усіх конкурентів визначено. Один із важливих показників – кількість згадувань у соцмережах.

Спочатку може скластися враження, що чим глобальніший бренд, тим більше про нього публікацій.

Однак приклад з обраними нами компаніями доводить протилежне. Приміром, JYSK належить майже 3 тис. магазинів по всьому світу, тоді як ІКЕА менше ніж 500. Проте згадують ІКЕА у соцмережах набагато частіше 606352 згадування проти 40714 у JYSK (табл. 2.1).

Другий показник привабливості торгового бренду – залученість аудиторії, третій – тональність згадування бренду.

Показники привабливості торгового бренду JYSK та ІКЕА в соцмережах представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники привабливості торгового бренду JYSK та ІКЕА в соцмережах

№ п/п	Показники привабливості торгового бренду	Од. вимірювання	Торговий бренд	
			JYSK	ІКЕА
1	Кількість згадувань про бренд у соцмережах	шт	40714	606352
2	Залученість аудиторії	осіб	1137286	606352
3	Тональність згадування бренду:	%		
	нейтральна		75,0	63,0
	позитивна		12,5	12,5
	негативна		12,5	24,5

Джерело: складено автором на основі [86]

Із табл. 2.1 залученість аудиторії у бренда JYSK в 1,88 рази вища ніж у бренда ІКЕА. У бренда JYSK залученість аудиторії складає 1137286 осіб [86].

Слід зазначити, що тональність бренду JYSK переважно нейтральна 75%, а от кількість позитивних і негативних постів однакова (12,5%). Що стосується бренду ІКЕА, то респонденти частіше залишають негативні коментарі (24,5%), це в майже в 2 рази вище по відношенню до бренду JYSK. Таким чином, по показнику конкуренції бренду в соцмережах бренд JYSK більш конкурентоспроможний ніж ІКЕА.

Порівняємо конкурентні переваги та недоліки торгового бренду JYSK та ІКЕА за такими аспектами [86]: сервіс; ціна; якість; асортимент; дизайн; зручність розташування магазинів.

Результати оцінки аспектів конкурентоспроможності брендів JYSK та ІКЕА в соцмережах за допомогою функції «Аспекти» YouScan, яка автоматично аналізує в кілька кліків по 10-бальній шкалі за що люблять і не люблять певний бренд представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати оцінки аспектів конкурентоспроможності брендів JYSK та ІКЕА в соцмережах за допомогою функції «Аспекти» YouScan за 10-бальною шкалою

№ п/п	Аспект конкурентоспроможності і бренду	JYSK		ІКЕА	
		негативний відгук, бали	нейтральний відгук, бали	негативний відгук, бали	нейтральний відгук, бали
1	Сервіс	10,0	3,5	8,0	6,0
2	Ціна	6,0	5,0	10,0	8,0
3	Якість	3,0	1,0	8,5	4,0
4	Асортимент	–	1,0	–	5,0
5	Дизайн	–	–	–	4,0
6	Зручність розташування магазинів	–	6,5	–	–

Джерело: складено автором на основі [86]

Із табл. 2.2 видно, що попри те, що JYSK часто жартома називають «бюджетною ІКЕА», головною перевагою цього бренду користувачі соцмереж вважають зовсім не вартість товарів, а розташування магазинів (6,5 балів нейтральний відгук). Найбільше нарікань у бренда JYSK на сервіс (10 балів) проти 8,0 балів у ІКЕА.

Водночас ІКЕА частіше хвалять за дизайн (4,0 бали), користувачі бренду JYSK про нього взагалі не згадують. А щодо вартості є чимало негативних відгуків у ІКЕА (10 балів).

На основі даних табл.2.2 можливо розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності брендів за баловим методом. Ступінь впливу окремих

аспектів конкурентоспроможності бренду визначався експертним шляхом. Результати впливу наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.4 – Вплив аспектів бренду на рівень його конкурентоспроможності

Фактори	Вагомість
Сервіс	0,20
Ціна	0,20
Якість	0,20
Асортимент	0,15
Дизайн	0,15
Розташування	0,10

Джерело: розрахунки автора на основі експертних опитувань

Результати оцінки інтегрально показника конкурентоспроможності торгових брендів JYSK та ІКЕА представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності торгових брендів JYSK та ІКЕА

№ п/п	Аспект конкурентоспроможності бренду	Бали за нейтральними оцінками (B _{ij})		Вагомість k _i	Зважені бали B _{ij} · k _i	
		JYSK	ІКЕА		JYSK	ІКЕА
1	Сервіс	3,5	6,0	0,20	0,70	1,20
2	Ціна	5,0	8,0	0,20	1,00	1,60
3	Якість	1,0	4,0	0,20	0,20	0,80
4	Асортимент	1,0	5,0	0,15	0,15	0,75
5	Дизайн	–	4,0	0,15	–	0,60
6	Зручність розташування магазинів	6,5	–	0,10	0,65	–
7	Інтегральний показник конкурентоспроможності торгового бренду	–	–	1,00	2,7	4,95

Джерело: складено автором на основі [86]

Із табл. 2.4 видно, що інтегральний показник конкурентоспроможності бренду JYSK складає 2,7 бали, що на 2,25 бали нижче конкурентоспроможності

бренду ІКЕА, який складає 4,95. Компанії JYSK потрібно ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності свого бренду за рахунок підвищення якості сервісу, підвищення якості товарів, розширення асортименту та економічно обгрунтованої цінової політики.

Хоча JYSK та ІКЕА продають подібний набір товарів, обговорюються у мережі вони по-різному. Для порівняння ми обрали 5 категорій: меблі, текстиль, посуд, декор та світло. Результати тональної оцінки товарів брендів JYSK та ІКЕА в соціальних мережах представлені в табл.2.5.

Передбачувано, що для обох брендів основним напрямком є продаж меблів. Однак для JYSK на другому місці декор, а на третьому світло, тоді як ІКЕА клієнти більше цінують за світлові рішення та посуд.

Таблиця 2.5 – Результати тональної оцінки товарів брендів JYSK та ІКЕА в соціальних мережах

№ п/п	Вид товару	JYSK			ІКЕА		
		Тональність відгуку, шт.			Тональність відгуку, шт.		
		нейтральний	негативний	позитивний	нейтральний	негативний	позитивний
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Меблі	700	340	90	600	180	200
2	Декор	430	60	50	30	–	50
3	Світло	75	210	70	80	10	60
4	Посуд	200	20	40	60	15	50
5	Текстиль	120	50	20	50	40	15

Джерело: складено автором на основі [86]

Розглянемо портрет покупця брендів з JYSK та ІКЕА, тобто цільову аудиторію бренду.

Портрет покупця – один з головних аспектів брендингу, на який зазвичай орієнтуються маркетологи. У випадку з JYSK та ІКЕА, аудиторія схожа: основна частина – люди віком 30+. При цьому чоловіки частіше обговорюють ІКЕА, а жінки JYSK [86].

Цікаво, що у випадку з обома брендами чоловіча аудиторія найчастіше обговорює саме світильники, люстри та інші світлові рішення, тоді як жінок найбільше цікавить посуд і декор.

Важливе значення для бренду мають візуальні інсайти. У соцмережах публікується близько 2 млрд зображень щодня [9]. Розуміючи цю статистику, очевидно, що не моніторити візуальний контент означає втратити значну кількість корисної інформації.

Візуальні інсайти YouScan надають широкі можливості для аналітики зображень. Система розпізнає не тільки логотипи брендів на фото, а й може детально аналізувати їх зміст. Наприклад, вивчати, які сцени, активності, персони або об'єкти присутні на зображеннях, що публікується користувачами. Чим це корисно для аналізу конкурентів?

У «Візуальних інсайтів» безліч способів застосування. Наприклад, з їх допомогою можна дізнатися, які зображення збирають найбільше реакцій аудиторії та аудиторії конкурентів. Ще один варіант – проаналізувати спонсорські прояви: зрозуміти, на яких заходах рекламується бренд, що конкурує. Також візуальні інсайти дають змогу проаналізувати ситуації споживання продукції [86].

У випадку з ІКЕА найбільше реакцій збирає візуальний контент, на якому зображено світло, а також кухня, кухар або кухонне приладдя.

При цьому у JYSK популярна зовсім інша тематика – користувачі набагато частіше залучаються до новорічних декорацій.

Акцентуючи на певному вигляді та змісті зображень, у брендів набагато більше шансів отримати позитивну реакцію своєї цільової аудиторії.

Таким чином, аналітика соцмереж дозволяє брендам збирати велику кількість корисної інформації: оцінювати кількість згадувань, тональність публікацій, робити аналіз конкурентів, вивчати плюси та мінуси різних аспектів бренду, складати портрет цільової аудиторії, шукати візуальні інсайти та багато іншого.

Таким чином, оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності бренду JYSK нижче конкурентоспроможності бренду ІКЕА, який складає 4,95.

Компанії JYSK потрібно ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності свого бренду за рахунок підвищення якості сервісу на основі цифрових технологій, підвищення якості товарів, розширення асортименту та економічно обґрунтованої цінової політики.

2.2. Діагностика майнового та фінансово-економічного стану підприємства

Проаналізуємо майновий стан ТОВ «ЮСК Україна». Загальна вартість майна підприємства має тенденцію до збільшення: в 2021 році вона становила 1252,5 млн грн, в 2023 р. вартість майна збільшилася в 2,78 рази і склала 3 477,0 млн. грн. Це пов'язано з тим, що підприємство активно розвивається і нарощує обсяги продажів товарів. Розглянемо динаміку структури сукупних активів ТОВ «ЮСК Україна» (рис. 2.2).

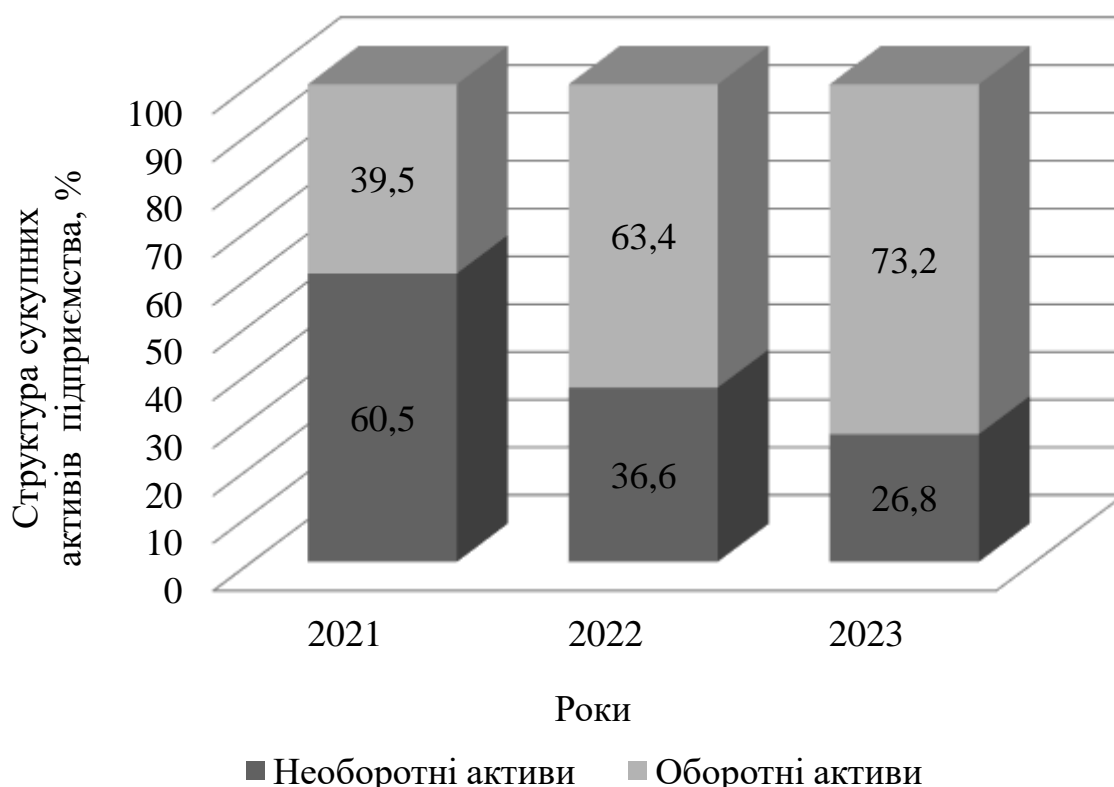


Рис. 2.2 – Динаміка структури сукупних активів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

З рис. 2.2 видно, що в структурі сукупних активів підприємства необоротні активи займають (2021 р. – 60,5%, 2022 р. – 36,6%; 2023 р. – 26,8%). Підприємство має «важку» структуру активів в 2021 році, в 2022–2023 рр. структура активів має «легку» форму, тому що частка необоротних активів складає менше 40%, причому тенденція за досліджуваний період покращується в бік полегшення активів. Це свідчить про невисокі підприємницькі ризики в разі падіння попиту на товари. Зменшення частки необоротних активів в майні компанії свідчить про збільшення мобільності майна, що є сприятливим фактором для розвитку підприємства.

Необоротні активи на 98% складаються з основних засобів (ОЗ). Склад та структура ОЗ станом на 01.01.2024 р. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад та структура основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» станом на 01.01 2024 р.

Назва основних засобів	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Будівлі та споруди	1 966 877,60	57,43
Машини та обладнання	86 926,60	2,50
Транспортні засоби	60 153,2	1,73
Інструменти, прилади (інвентар, меблі)	645 343,0	18,56
Не введені в експлуатацію ОЗ	95 271,5	2,74
Інші основні засоби	622 492,6	17,04
Всього	3 477 063,5	100,00

Джерело: розраховано складено автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

З табл.2.6 видно, що найбільшу питому вагу у вартості основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» складають будівлі та споруди – 57,43%, на частку інструментів, приладів (інвентар, меблі) припадає 18,56%, інші основні засоби мають частку 17,04%, не введені ОЗ складають 2,74%, транспортні засоби займають шосте місце з часткою 1,73%.

Намітилася тенденція збільшення частки оборотних активів в структурі активів підприємства з 39,5% у 2021 році до 73,2 % у 2023 році, що підтверджує висновок про збільшення мобільності майна за 2021–2023 рр. Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів збільшилася з 0,2% у 2021 році до 0,3% у 2023 році, що може свідчити про зменшення жорсткості кредитної політики підприємства з покупцями в частині надання комерційного кредиту.

Вартість запасів за 2021–2023 рр. збільшилася в 1,59 рази і досягла в 2023 р. значення 614,33 млн. грн. Щоб визначити, наскільки виправдано таке збільшення, потрібно порівняти темпи зростання запасів з темпами зростання товарообігу. Якщо темп зростання запасів незначно перевищує темп зростання товарообігу, то така зміна свідчить про нормальне функціонування підприємства. Розрахунок середніх темпів зростання виручки від реалізації товарів і запасів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз середніх темпів зростання виручки від реалізації товарів та запасів товарів на складах ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Середній темп зростання T_p
	2021	2022	2023	
Виручка від реалізації, млн. грн.	3492,1	4773,4	6383,8	1,350
Запаси товарів на складах, млн. грн.	386,2	526,2	614,3	1,261
Темп зростання виручки T_p^B	–	1,367	1,337	1,350
Темп зростання запасів товарів на складах T_p^{3T}	–	1,363	1,167	1,261
Оцінка	–	$T_p^B > T_p^{3T}$ Правильна тенденція	$T_p^B > T_p^{3T}$ Правильна тенденція	$T_p^B > T_p^{3T}$ Правильна тенденція

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Із даних табл.2.7 видно, що у підприємства за досліджуваний період 2021–2023 рр. склалась сприятлива тенденція, коли темп зростання виручки від

реалізації T_p^B (1,350) більше темпу зростання товарів на складах підприємства T_p^{3T} (1,261). Це свідчить про збільшення мобільності оборотних коштів підприємства в наслідок швидкості їх обертання на складах.

Дамо оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. Вихідною інформацією для аналізу послужила фінансова звітність підприємства (Ф № 1 «Баланс», Ф № 2 «Звіт про фінансові результати» додат. А–В). Проаналізуємо динаміку чистого доходу від реалізації, сукупних доходів, валового і чистого прибутку, чистого оборотного капіталу, чистих активів, фондівдачі, продуктивності праці.

Динаміка чистих доходів від реалізації та сукупних доходів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлена на рис. 2.3, з якого видно, що за досліджуваний період чистий дохід від реалізації підприємства зріс у 1,83 раза і досяг в 2023 р. значення 6383,8 млн. грн. Сукупні доходи підприємства за досліджуваний період зросли в 1,87 раза і досягли значення 6620,1 млн. грн в 2023 році. Таке зростання є позитивним фактором, який свідчить про розвиток підприємства, нарощування обсягів продаж та збільшення частки підприємства на ринку України.

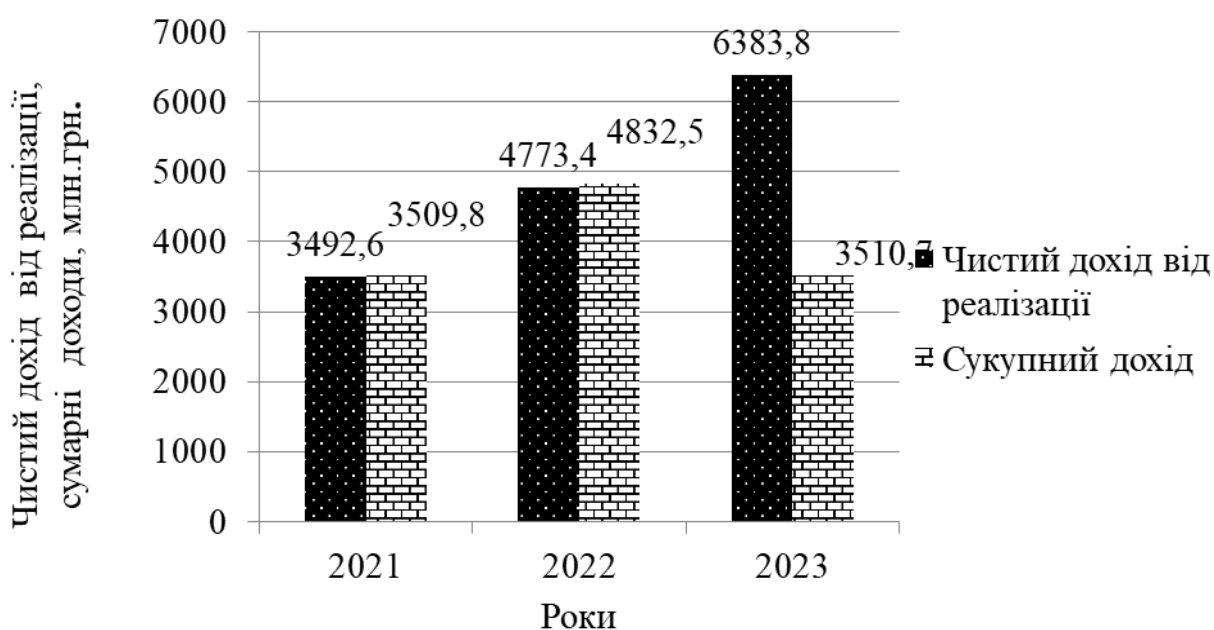


Рис.2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації та сумарних доходів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Проаналізуємо динаміку основного фінансового - економічного показника роботи ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. – прибутку. У підприємства в фінансовій звітності є валовий прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток. Результати аналізу представлені в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки різних видів прибутку ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Валовий прибуток , млн. грн.	1730,6	2353,9	3072,4	136,0	130,5
Операційний прибуток, млн. грн.	815,2	1253,7	1502,1	153,8	119,8
Прибуток до оподаткування , млн. грн	770,0	1104,8	1595,3	143,5	144,4
Чистий прибуток, млн грн	631,0	1097,3	1469,7	173,9	133,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Аналіз даних табл. 2.8 показує, що підприємство за 2021–2023 рр. прибуткове за всіма видами прибутку. Слід зазначити, що в 2021–2023 рр. спостерігалось зростання всіх видів прибутку. Це позитивна тенденція.

За період 2021–2022 рр. найбільші темпи зростання спостерігалися по чистому прибутку 173,9%, а в 2022–2023 році – відповідно по прибутку до оподаткування 144,4%.

Розглянемо динаміку чистого оборотного капіталу підприємства (ЧОК) як різницю між сумою власного і довгострокового позикового капіталу і величиною необоротних активів; чистих активів підприємства як різницю між загальною сумою активів підприємства та його зобов'язаннями. Динаміка ЧОК та чистих активів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлена на рис. 2.4, з якого видно, що чистий оборотний капітал підприємства за 2021–2023 рр. позитивний, що

свідчить про інвестиційну привабливість підприємства. ЧОК підприємства за цей період сформований з власних коштів. Слід зазначити, що в 2022 р. намітилася негативна тенденція падіння значення ЧОК, так якщо в 2021 р. він становив 1145,4 млн. грн, то в 2022 році цей показник знизився в 1,26 рази і дорівнював 910,4 млн. грн., в 2023 р. цей показник зріс до 927,0 млн. грн. За 2021–2023 рр. відбулося зниження інвестиційної привабливості підприємства. Причина зменшення ЧОК пояснюється зростанням кредиторської заборгованості, яка за 2023 р. зросла по відношенню до 2021 р. в 2,87 рази і досягла значення 2238,8 млн. грн.

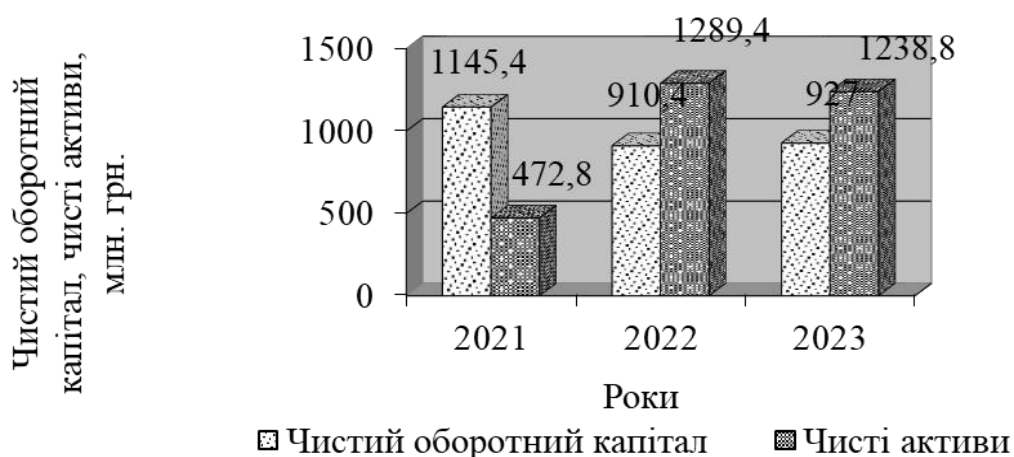


Рис 2.4 – Динаміка чистого обігового капіталу та чистих активів ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Чисті активи підприємства за 2021–2023 рр. виросли в 2,78 рази з 472,8 млн. грн. в 2021 р. до 1238,8 млн. грн. в 2023 р. Це обумовлено розширенням масштабів господарської діяльності підприємства, про що свідчить динаміка активів яка за цей період зросла в 2,8 рази і досягла значення 3477,0 млн. грн. Зростання чистих активів є позитивним індикатором для інвесторів.

Розглянемо динаміку таких показників ефективності роботи підприємства, як: фондівдача та продуктивність праці. Фондовіддача підприємства являє показник ефективності роботи підприємства і знаходиться як відношення виручки

до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів і знаходиться як відношення виручки до середньооблікової кількості робітників підприємства. Динаміка фондівіддачі та продуктивності праці ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка фондівіддачі та продуктивності праці ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Фондовіддача, грн/грн	4,803	5,630	7,191
Продуктивність праці, млн. грн/особ.	5,280	6,610	8,250

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

З табл. 2.9. видно, що фондівіддача підприємства коливалась в діапазоні 4,803–7,191 грн/грн. Слід зазначити, що за 2021–2023 рр. фондівіддача зросла в 1,5 рази і склала в 2023 р. 7,191 грн/грн проти 4,803 грн/грн в 2021 році.. Пояснюється такий підйом зростанням виручки від реалізації за даний період в 1,83 рази. Активи за цей же період зросли всього в 1,22 рази. Це позитивний факт в роботі підприємства.

Продуктивність праці в ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. збільшилася в 1,56 рази і склала 8,25 млн. грн / особ. в 2023 р. проти 5,28 тис. грн. в 2021 році, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Виконаємо аналіз ліквідності активів підприємства, яка характеризується рядом показників: поточна ліквідність, термінова ліквідність та абсолютна ліквідність.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою [89] :

$$K_{\text{пот}}^{\text{лік}} = \text{ПА} / \text{ПЗ} , \quad (2.1)$$

де ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативом для даного показника вважається діапазон 1,5–2,0.

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за формулою [89]:

$$K_{\text{тер}}^{\text{лік}} = (\text{ДЗ} + \text{КФВ} + \text{ДК}) / \text{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де КФВ – середньорічна вартість короткострокових фінансових вкладень;

ДК – середньорічна вартість грошових коштів;

ДЗ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості по покупцям.

Нормативом для даного показника вважається діапазон 0,7–0,8.

Коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться наступним чином [89]:

$$K_{\text{л}}^{\text{аб}} = \text{ДС} / \text{ПЗ}, \quad (2.3)$$

Нормативом для даного показника вважається діапазон 0,25–0,35.

Значення розрахованих коефіцієнтів ліквідності по ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	Рекомендо- ване значення	Роки			Оцінка
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 – 2,0	1,142	2,428	1,572	В 2021 р. є симптоми фінансової кризи, в 2022 – омертвіння капіталу, в 2023 р. показник в нормі.
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 – 0,8	0,252	0,952	0,905	В 2021 р. криза поточних платежів, в 2022–2023 рр. – омертвіння грошових коштів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,249	0,951	0,900	В 2021 р. показник в межах норми, в 2022–2023 рр. омертвіння грошових коштів

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Значення коефіцієнта загальної ліквідності в 2021 р. знаходиться нижче норми 1,142 проти 1,5 по нормативу. Причина різке падіння продажів в пандемію. Коефіцієнт термінової ліквідності за досліджуваний період коливався в діапазоні 0,252–0,905. В 2022–2023 рр. показник вище нормативного значення 0,8 що свідчить про омертвіння грошових коштів в ТОВ «ЮСК Україна». Абсолютна ліквідність підприємства знаходиться в межах норми в 2021 році, в 2022–2023 рр. тенденція змінилася в бік різкого зростання по відношенню до нормативу в 4,5 –4,75 рази. Грошові кошти знаходяться на рахунку підприємства і не вкладаються в обіг, це негативний факт, що свідчить про омертвіння капіталу. Керівництву підприємства потрібно розглянути напрямки ефективного вкладення грошових коштів в обіг.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства: коефіцієнт автономії, коефіцієнт залежності, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу).

Коефіцієнт автономії з розраховують за формулою [89]:

$$K_{ав} = ВК/ВБ, \quad (2.4)$$

де ВБ – валюта балансу;

ВК – власний капітал.

Нормативне значення коефіцієнта повинно перевищувати 0,50.

Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,377	0,336	0,356

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Як видно з табл.2.11, в 2021–2023 рр. у підприємства відсутня фінансова стійкість, про що свідчить динаміка коефіцієнта автономії, який знаходиться в діапазоні 0,336–0,377, що менше нормативного значення 0,5. Це тривожний сигнал і керівництву підприємства слід розробити ряд заходів на перспективу щодо підвищення фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна».

Коефіцієнта фінансової залежності характеризує ступінь залежності підприємства від кредиторів наступним чином [89]:

$$K_{фз} = ВБ/ВК. \quad (2.5)$$

Коефіцієнт фінансової залежності підприємства показує, наскільки активи підприємства фінансуються за рахунок позикових коштів. Критичне значення коефіцієнтів фінансової залежності – 2. Занадто велика частка позикових коштів знижує платоспроможність підприємства, підриває його фінансову стійкість і відповідно знижує довіру до нього контрагентів і зменшує ймовірність отримання кредиту. Динаміку коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлено в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової залежності	2,653	2,976	2,809

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Із табл. 2.12 видно, що в 2021–2023 рр. коефіцієнт фінансової залежності підприємства коливався в діапазоні 2,653–2,809, це вище критичного порогового

значення 2. Цей факт означає, що підприємство втратило свою фінансову незалежність та інвестиційну привабливість.

Коефіцієнт фінансового ризику розраховується за формулою [89]:

$$K_{c/3} = ЗК/ВК, \quad (2.6)$$

де ЗК – залучений капітал.

Оптимальне значення коефіцієнту – 0,5 або менше. Критичне значення – 1 [89].

Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «ЮСК Україна» за 2019–2021 рр. наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансового ризику	2,649	2,977	2,807

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [84,87–88]

Дані табл. 2.13 свідчать, що у ТОВ «ЮСК Україна» фінансові ризики в 2021–2023 рр. перевищували як нормативне, так і критичне значення і коливались в діапазоні 2,649 (2021 р.) до 2,977 (2022 р.) . В 2023 році цей показник дорівнював 2,807. Це негативний факт, який свідчить про високі фінансові ризики підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику в 2021 р. перевищував критичне значення в 2,6 рази, а в 2022 р. – в 2,98 рази. Це свідчить про високу ймовірність настання фінансових ризиків і про залежність підприємства від позикових коштів. Даний факт знижує кредитну привабливість ТОВ «ЮСК Україна» з боку банкірів.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами на підприємстві

У ринкових умовах істотно зростає роль обліку та аналізу витрат на підприємстві. Перевитрата за витратами загрожує високою ціною реалізації, що істотно знижує рівень конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Вивчення структури витрат та тенденції її зміни за звітний період з окремих елементів витрат, і навіть аналіз статей витрат реалізованих товарів, аналіз собівартості продукції є основою пошуку шляхів і джерел зниження витрат і збільшення прибутку.

Важливим елементом формування прибутку від реалізації товарів торговельного підприємства виступає собівартість реалізованих товарів. Розглянемо динаміку цього показника по ТОВ ЮСК «Україна» за 2020–2023 рр. (рис.2.5).

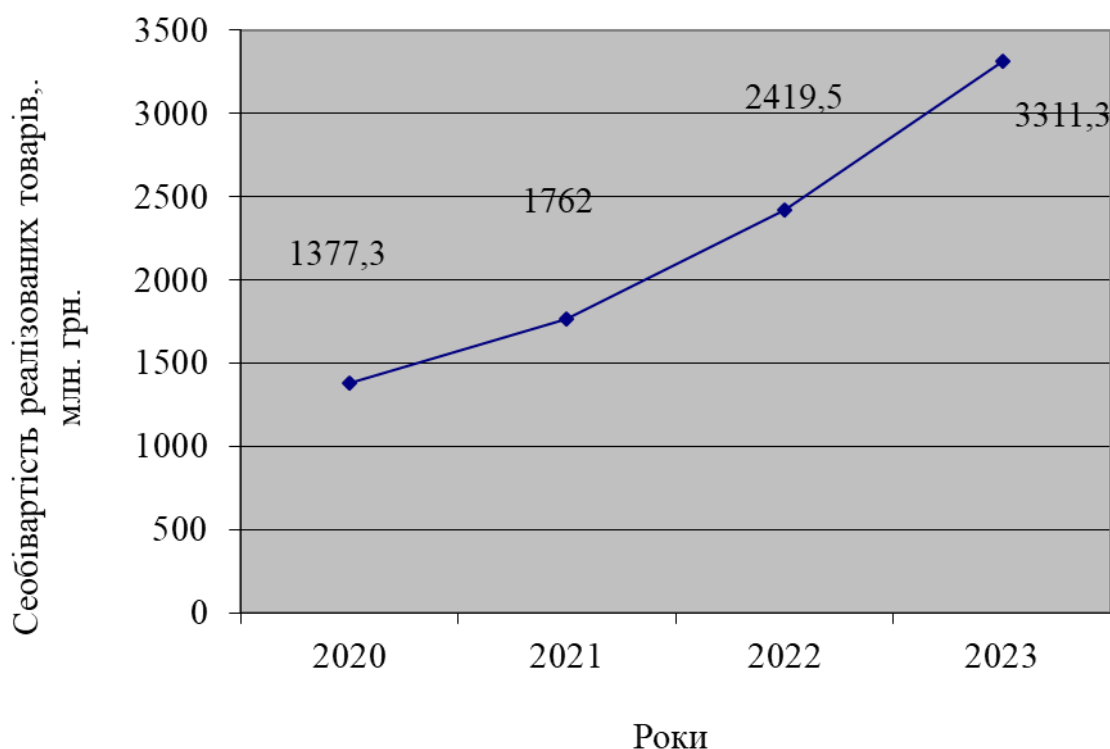


Рис. 2.5 – Динаміка собівартості реалізованих товарів ТОВ ЮСК «Україна» за 2020– 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [84,87–88]

З рис.2.5 видно, що за 2020–2023 рр. собівартість реалізованих товарів зросла у 2,45 рази. Пояснюється це тим, що підприємство за досліджуваний період значно розширило свою діяльність, у той же час чистий дохід від реалізації за цей же період зріс у 2,40 разів. Таким чином, витрати на реалізацію зростали вищими темпами, що свідчить про падіння ефективності продажів, пояснюється це в першу чергу воєнним станом економіки України, зростанням цін на електроенергію та цін на пальне

Проаналізуємо більш детально динаміку розміру та структуру повних витрат ТОВ ЮСК «Україна» за 2021 – 2023 рр. гг. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка розміру та структури повних витрат ТОВ ЮСК «Україна» за 2021– 2023 рр.

Витрати	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Собівартість реалізованих товарів	1762,0	64,30	2419,5	66,81	3311,3	66,18
Адміністративні витрати	69,7	2,54	169,9	4,69	281,8	5,63
Витрати на збут	835,5	30,49	900,3	24,87	1215,8	24,30
Інші операційні витрати	17,4	0,63	63,5	1,75	121,2	2,42
Фінансові витрати	55,8	2,04	68,0	1,88	73,2	1,47
Усього повні витрати	2740,4	100,00	3621,2	100,00	5003,3	100,00

Розраховано автором на основі [84,87–88]

З табл. 2.14. видно, що за 2021–2023 роки. собівартість реалізованих товарів зросла у 1,37 рази з 1762,0 тис. грн у 2021 р. до 3311,3 тис. грн. у 2023 р. При цьому у структурі повних витрат ТОВ ЮСК «Україна» питома вага собівартості від реалізації зросла з 64,30 % у 2021 р. до 66,18 % у 2023 р.. Це пояснюється тим, що

за досліджуваний період зріз курс долару, який суттєво вплинув на ціну закупівлі товарів. Слід відмітити, що за аналізований період питома вага адміністративних витрат за 2021–2023 рр. зросла в 2,21 рази і досягла в 2023 р. значення 5,63%. Це негативний факт, на який керівництву компанії слід звернути увагу та оптимізувати розмір адміністративних витрат, бо вони є суттєвою складовою постійних витрат підприємства, які є інструментом впливу на прибуток підприємства при падінні попиту на товари за рахунок дії операційного важеля.

Повні витрати підприємства за досліджуваний період зросли 1,83 рази, тоді як усі доходи 1,97 рази. Така тенденція призвела до зростання валового та чистого прибутку підприємстві за досліджуваний період.

На наступному етапі аналізу доцільно перейти безпосередньо до аналізу витрат за елементами. Угрупування з економічних елементів показує, яке співвідношення окремих елементів у загальній сумі витрат. А також дозволяє здійснити контроль над формуванням, структурою та динамікою витрат за видами, що характеризують їх економічний зміст. Аналіз динаміки економічних витрат ТОВ ЮСК «Україна», а також їх структури за 2021–2023 рр. представлено у табл.2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз структури витрат за економічними елементами ТОВ ЮСК «Україна» за 2021–2023 рр.

Елементи витрат	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
1. Матеріальні витрати	63546	6,89	67771	5,98	78373	4,85
2. Витрати на оплату праці	234047	25,37	291913	19,40	372823	23,06
3. Відрахування на соціальне страхування	45240	4,87	53485	11,07	68614	4,24
4. Амортизація	146852	15,92	171471	15,12	192568	11,91
5. Інші операційні витрати	433219	46,95	549083	48,43	904366	55,94
Усього	922634	100,0	1133723	100,0	1616744	100,0

Розраховано автором на основі [84,87–88]

З табл.2.15 видно, що за 2021–2023 рр. витрати підприємства зросли в 1,75 рази, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Слід зазначити, що частка матеріальних витрат за досліджуваний період знизилася з 6,89% у 2021 р. до 74,85 % у 2023 р. Частка витрат за оплату праці та соціальні відрахування за цей період знизилася. У той же час спостерігається в 2,09 рази зростання інших операційних витрат, що свідчить про неефективну систему управління витратами на підприємстві.

Отже, найважливішим напрямом зниження витрат на реалізацію товарів є пошук резервів зі скорочення цих витрат.

Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві характеризується показниками прибутковості (рентабельності) роботи підприємства, а саме: рентабельності продажів, виробництва, власного капіталу та активів.

Рентабельність продажів і виробництва можна розраховувати за різними видами прибутку, ми розрахуємо рентабельність за чистим прибутком.

Чиста рентабельність продажів визначається за формулою [89]:

$$R_{\Pi}^{\text{ЧП}} = (\text{ЧП}/\text{В}) \times 100\%, \quad (2.7)$$

де ЧП – чистий прибуток;

В – виручка від реалізації.

Чисту рентабельність виробництва знаходиться за формулою [89]:

$$R_{\text{В}}^{\text{ЧП}} = (\text{ЧП}/\text{С}) \times 100\%, \quad (2.8)$$

де С – собівартість реалізованої продукції (послуг).

Рентабельність власного капіталу розраховується за наступною формулою [89]:

$$R_{BK} = (\text{ЧП/ВК}) \times 100\%, \quad (2.9)$$

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

Рентабельність активів підприємства визначається за формулою [89]:

$$R_A = (\text{Пдо/А}) \times 100\%, \quad (2.10)$$

де Пдо – прибуток до оподаткування;

А – середньорічна вартість активів.

Результати розрахунків показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. представлено в табл. 2.16, з якої видно, що за аналізований період ефективність роботи підприємства була на достатньо високому рівні, про що свідчить рентабельність власного капіталу, яка перевищує 100% та рентабельність активів. Підприємство кредитно привабливо для банків, тому що рентабельність активів коливалась в діапазоні 45,23 – 61,48%, в той час як ставка за банківськими депозитами знаходилась в діапазоні 12,0–16,0%, що майже в 3,8–5,0 рази нижче рентабельності активів.

Таблиця 2.16 – Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Чиста рентабельність продажу,%	18,07	22,99	23,02
Рентабельність активів,%	61,48	45,23	45,88
Рентабельність власного капіталу,%	133,60	133,74	118,64
Чиста рентабельність виробництва,%	36,46	45,35	44,38

Розраховано автором на основі [84,87–88]

У компанії показники рентабельності на достатньо високому рівні, рентабельність активів перевищує рентабельність альтернативного вкладення в 3,8–5,0 рази, що підвищує кредитну привабливість підприємства для банків.

Аналіз динаміки рентабельності власного капіталу виявив, що його падіння за 2023 рік обумовлено різким зростанням інших операційних витрат. Керівництву підприємства для ліквідації виявлених вузьких місць необхідно провести комплекс заходів щодо вдосконалення та оптимізації системи управління витратами на підприємстві.

За 2021–2023 роки. собівартість реалізованих товарів зросла у 1,37 рази з 1762,0 тис. грн у 2021 р. до 3311,3 тис. грн. у 2023 р. При цьому у структурі повних витрат ТОВ ЮСК «Україна» питома вага собівартості від реалізації зросла з 64,30 % у 2021 р. до 66,18 % у 2023 р.. Це пояснюється тим, що за досліджуваній період зріс курс долару, який суттєво вплинув на ціну закупівлі товарів. Слід відмітити, що за аналізований період питома вага адміністративних витрат за 2021–2023 рр. зросла в 2,21 рази і досягла в 2023 р. значення 5,63%. Це негативний факт, на який керівництву компанії слід звернути увагу та оптимізувати розмір адміністративних витрат, бо вони є суттєвою складовою постійних витрат підприємства, які є інструментом впливу на прибуток підприємства при падінні попиту на товари за рахунок дії операційного важеля.

Висновки за розділом 2

ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. прибуткове за всіма видами прибутку. Слід зазначити, що за аналізований період спостерігалось зростання всіх видів прибутку. Це позитивна тенденція.

Чистий оборотний капітал підприємства (ЧОК) за 2021–2023 рр. позитивний, що свідчить про інвестиційну привабливість підприємства. ЧОК підприємства за цей період сформований з власних коштів. Слід зазначити, що в 2022 р. намітилася негативна тенденція падіння значення ЧОК, так якщо в 2021 р. він становив 1145,4 млн. грн, то в 2022 році цей показник знизився в 1,26 рази і дорівнював 910,4 млн. грн., в 2023 р. цей показник зріс до 927,0 млн. грн. За 2021–2023 рр. відбулося

зниження інвестиційної привабливості підприємства. Причина зменшення ЧОК пояснюється зростанням кредиторської заборгованості, яка за 2023 р. зросла по відношенню до 2021 р. в 2,87 рази і досягла значення 2238,8 млн. грн.

Проведений аналіз основних фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «ЮСК Україна» показав, що у підприємства є симптоми фінансової кризи, про що свідчить значення показника загальної ліквідності, який нижче нормативного значення 1,5. Підприємство втратило фінансову незалежність, коефіцієнт автономії нижче критичного рівня 0,5, що знижує його інвестиційну привабливість. Але слід зауважити, що у компанії показники рентабельності на достатньо високому рівні, рентабельність активів перевищує рентабельність альтернативного вкладення в 1,9–2,3 рази, що підвищує кредитну привабливість підприємства для банків.

Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві характеризується показниками прибутковості (рентабельності) роботи підприємства. У компанії показники рентабельності на достатньо високому рівні, рентабельність активів перевищує рентабельність альтернативного вкладення в 3,8–5,0 рази, що підвищує кредитну привабливість підприємства для банків. В той же час аналіз динаміки рентабельності власного капіталу виявив, що його падіння за 2023 рік обумовлено різким зростанням інших операційних витрат. Керівництву підприємства для ліквідації виявлених вузьких місць необхідно провести комплекс заходів щодо вдосконалення та оптимізації системи управління витратами на підприємстві.

Слід відмітити, що за аналізований період питома вага адміністративних витрат за 2021–2023 рр. зросла в 2,21 рази і досягла в 2023 р. Це негативний факт, на який керівництву компанії слід звернути увагу та оптимізувати розмір адміністративних витрат, бо вони є суттєвою складовою постійних витрат підприємства, які є інструментом впливу на прибуток при падінні попиту на товари за рахунок дії операційного важеля.

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації по формуванню та організаційному забезпеченню стратегії управління витратами на підприємстві

Формування стратегії управління витратами є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «ЮСК-Україна». Необхідність формування стратегії управління витратами визвана низкою причин:

1) в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища потрібна систематизація управлінських процесів. Відсутність стратегії призводить до хаотичного управління витратами, що може збільшити ризики фінансової нестабільності;

2) в умовах швидкоплинних змін відсутність стратегії призводить до хаотичного управління витратами, що може збільшити ризики фінансової нестабільності;

3) в умовах високої невизначеності, пов'язаної з воєнною агресією потрібно планувати та прогнозувати витрати та розподілити їх за різними сценаріями розвитку подій відповідно до пріоритетів підприємства, забезпечуючи ефективність їх використання і таку можливість підприємству надає стратегічне планування витрат;

4) в умовах турбулентності, спричиненою викликами зовнішнього середовища, підприємству потрібно гнучко адаптуватися в прийнятті управлінських рішень до швидкоплинних змін у ринкових умовах або внутрішніх процесах. Формування та реалізація стратегії виступає дієвим інструментом в вирішенні цієї проблеми;

5) стрімке зростання адміністративних та інших операційних витрат потребують оптимізації. Так в 2021 році адміністративні витрати ТОВ «ЮСК–

Україна» склали 69 696,0 тис. грн, а в 2023 р. вони зросли в 4 рази і досягли 281 803,0 тис. грн., відповідно інші операційні витрати зросли за цей же період майже в 7,0 разів і досягли 121 205, тис. грн;

б) Стрімка цифровізація господарських процесів потребує адекватних інноваційних технологій. Ефективне управління витратами за цифровими технологіями дозволить звільнити значні фінансові ресурси для інвестицій у нові маркетингові технології або розширення ринку;

7) В умовах високої нестабільності досягнення стійкості розвитку ТОВ «ЮСК-Україна» та фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі не можливе без орієнтації на стратегію управління витратами.

Таким чином, ТОВ «ЮСК–Україна» потрібна стратегія управління витратами, яка дозволить забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень, підвищити конкурентоспроможність підприємства та зберегти фінансову стабільність в довгостроковій перспективі.

Стратегія управління витратами – це системний довгостроковий підхід до організації, аналізу та оптимізації витрат підприємства для досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Вона охоплює методи, інструменти та процедури, що спрямовані на ефективне використання ресурсів, підвищення рентабельності та забезпечення конкурентних переваг [72].

Стратегія управління витратами складається із низки компонент (рис.3.1)

Аналіз витрат передбачає визначення ключових витратомістких процесів і оцінка їх впливу на фінансовий результат. Цілепокладання – формулювання цілей стратегії: зниження витрат, збільшення ефективності, підвищення конкурентоспроможності тощо. Інструментами управління можуть виступати бюджетування, впровадження системи управлінського обліку; використання аутсорсингу для зниження витрат. Моніторинг і контроль полягає в постійному відстеженні показників витрат і оцінці ефективності впроваджених заходів. Наступна компонента стратегії управління витратами адаптація представляє собою здатність швидко змінювати стратегічні підходи у відповідь на зовнішні або внутрішні виклики.

Далі потрібно вибрати тип стратегії управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна» серед існуючих (мінімізація витрат, диверсифікація, стратегія раціоналізації, інноваційна). Підприємству потрібна інноваційна стратегія, тому що вона орієнтується на впровадження нових технологій, що дозволяють суттєво знизити витрати або підвищити продуктивність.

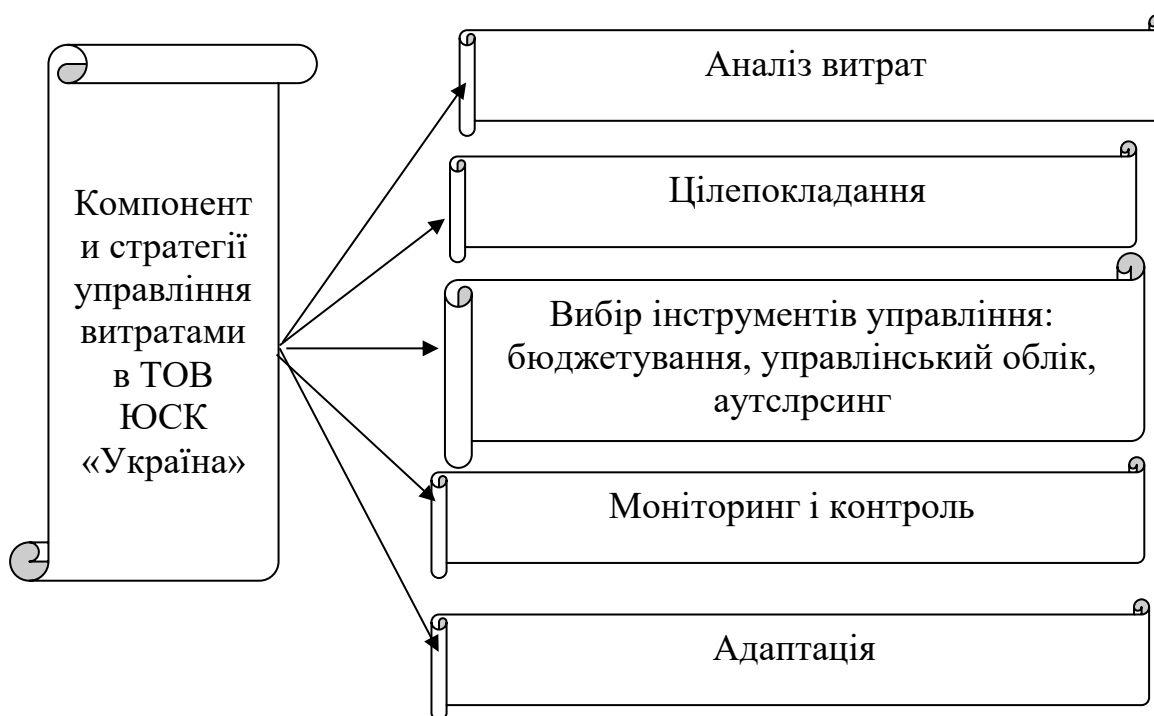


Рис. 3.1. – Компоненти стратегії управління витратами в ТОВ ЮСК «Україна»

Складено автором на основі аналізу [72]

Основною метою управління витратами на підприємстві є фінансове зміцнення торгового бренду JUSK шляхом ефективного перерозподілу найбільшого обсягу доступних для ТОВ «ЮСК–Україна» ресурсів. З цією метою слід проводити роботу з удосконалення всіх аспектів організаційного забезпечення бізнесу та його стратегії розвитку – від структури та бізнес-процесів торговельного підприємства до способу

мислення його персоналу. Основні етапи організаційного забезпечення стратегії управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна» представлені на рис.3.1.

На етапі вибору правильної стратегії відбувається порівняння рівня витрат торговельного підприємства із витратами лідера ринку, і навіть із конкурентами. Вибрана стратегія управління витратами спиратиметься на твердження, що неможливо стати лідером без зниження витрат.

Під перенаправленням інформаційних потоків розуміють з'ясування - які із сфер управління витратами вимагають більших ресурсів, а які менших. Досить часто застосовувані торговельними підприємствами організаційні структури управління, обмежуючи міжфункціональну взаємодію персоналу, сприяють зростанню витрат.

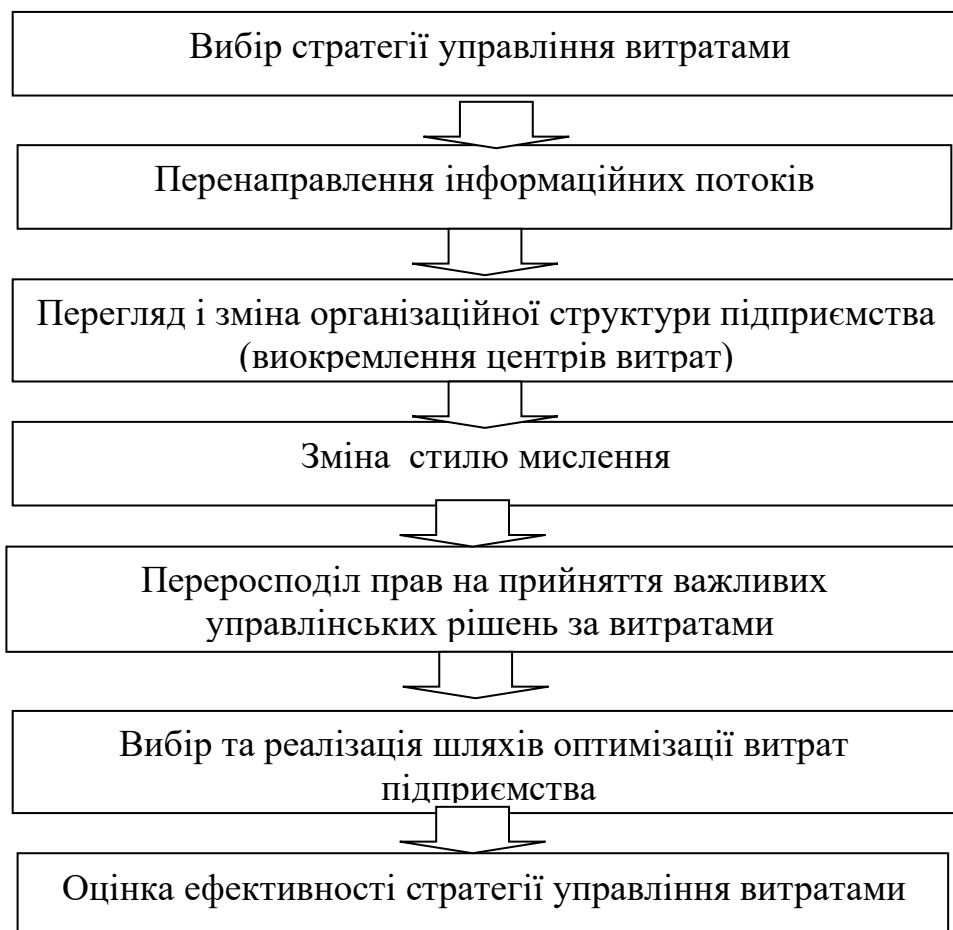


Рис. 3.1 – Основні етапи організаційного забезпечення стратегії управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна»

Складено автором на основі [72,73]

Кожен працівник ТОВ ЮСК «Україна» повинен розуміти – будь-яка пропозиція щодо зниження витрат допоможе зміцнити конкурентні переваги компанії. За відсутності системи оперативного прийняття рішень всередині торговельного підприємства, досягти успіху неможливо, це часто призводить до зростання витрат та зниження конкурентних переваг торговельного підприємства [74].

У тактичному плані ТОВ ЮСК «Україна» управління витратами проводить у послідовності, зазначеній на рис.3.4.

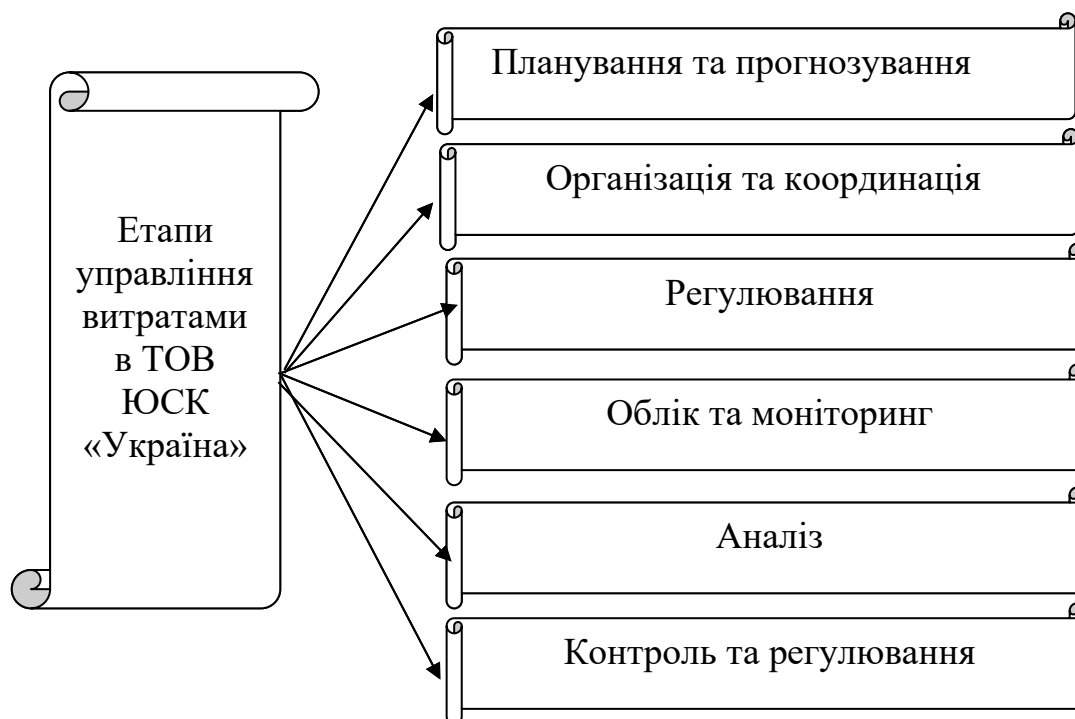


Рис.3.4 – Етапи управління витратами ТОВ ЮСК «Україна»

Складено автором

Основою управління є планування торговельним підприємством обсягу та рівня витрат. Кваліфіковане планування фактично гарантує досягнення ефективного результату. При плануванні на певний період плануються статті, загальний обсяг та рівень витрат торговельного підприємства. Планування може

здійснюватися у формі складання бюджетів (руху коштів, витрат на оплату праці, на маркетинг тощо), пов'язаних з основним бюджетом [45].

На основі запланованих показників організується діяльність торговельного підприємства, відбувається регулювання товаропотоку, грошового потоку, виконання плану витрат. Періодично на основі даних обліку повинен проводитись моніторинг показників, важливих для управління витратами, а також аналіз витрат. За результатами аналізу приймаються управлінські рішення і проводиться планування показників за витратами на перспективу.

3.2. Напрямки удосконалення системи управління витратами в торговельному підприємстві

Аналіз практики управління витратами в ТОВ ЮСК «Україна» показав, що компанія використовує модель фіксації витрат, яка полягає в збільшенні виручки за збереження наявного обсягу витрат за допомогою зростання цін. Перевага цієї моделі управління витратами полягає в досягненні зростання виручки, рентабельності продаж та зниження витрат. Але не на кожному ринку можливе зростання цін на товари, особливо це стосується України в умовах воєнного стану, коли різко знижується попит на окремі види товарів, наприклад меблі. Керівництву підприємства потрібно застосовувати в даному випадку концепцію зниження витрат, особливо постійних, що дозволить підвищити рентабельність продажів та істотно зменшити постійні витрати.

Удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства є важливим аспектом для підвищення ефективності бізнесу та досягнення фінансової стабільності. Практика роботи світового бізнесу демонструє кілька основних напрямків, які можуть бути корисними для досягнення цих цілей [90–97]:

1) автоматизація обліку та контролю витрат. Цей напрямок передбачає впровадження програмного забезпечення для обліку витрат: використання сучасних ERP-систем (наприклад, SAP, 1C) дозволяє автоматично реєструвати та обробляти витрати, що забезпечує точність і зменшує час на обробку інформації;

інтеграція систем обліку з іншими підсистемами (склад, бухгалтерія, фінанси) для зменшення помилок і втрат часу;

2) оптимізація логістики та запасів. Оптимізація управління запасами передбачає: використання методів управління запасами на основі попиту (Just-in-Time, ABC аналіз) допомагає знизити витрати на зберігання та обробку товарів.; автоматизацію процесів доставки та логістики для зменшення витрат на транспортування та зберігання);

3) аналіз і моніторинг витрат на енергетичні ресурси включає:

– впровадження енергозберігаючих технологій: встановлення енергозберігаючого освітлення, автоматизовані системи контролю споживання енергії для зменшення витрат на електроенергію;

– моніторинг споживання ресурсів: встановлення лічильників і датчиків для контролю витрат енергії та води, що дозволяє точно визначати, де і які ресурси використовуються найбільше;

4) управління витратами на персонал:

– оптимізація чисельності персоналу: проведення регулярного аналізу потреби в персоналі та скорочення витрат на оплату праці через автоматизацію деяких процесів (наприклад, використання роботів у розподільчих центрах);

– вдосконалення системи мотивації: розробка більш ефективних бонусних і мотиваційних систем, що дозволяє знижувати витрати на персонал, одночасно підвищуючи продуктивність.

5) аналіз і зменшення витрат на маркетинг і рекламу:

– аналіз ефективності маркетингових кампаній: використання сучасних інструментів для аналізу маркетингових витрат, таких як Google Analytics, для оцінки віддачі від інвестицій у рекламу;

– цільова реклама та персоналізація: використання даних про покупців для розробки персоналізованих рекламних кампаній, що знижує витрати на загальну рекламу та підвищує ефективність;

б) оптимізація витрат на постачальників і закупівлю товарів:

- перегляд умов співпраці з постачальниками: Встановлення довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення вигідніших цін і умов постачання;

- аналіз витрат на постачання: проведення регулярного аудиту витрат на закупівлю товарів і пошук можливості для скорочення витрат за рахунок об'єднання закупок або вибору більш вигідних постачальників.

7) управління витратами на обслуговування та технічне забезпечення:

- оптимізація витрат на сервісне обслуговування: використання контрактів на обслуговування обладнання з фіксованими умовами для мінімізації непередбачуваних витрат;

- впровадження профілактичних заходів: Запровадження регулярного технічного обслуговування для продовження терміну служби обладнання та зменшення витрат на ремонт;

8) покращення управлінської звітності:

- вдосконалення внутрішнього контролю витрат: розробка чітких процедур для перевірки і затвердження витрат у різних підрозділах підприємства;

- регулярний аналіз фінансових показників: створення системи моніторингу, що дозволяє на ранніх етапах виявляти проблеми у витратах і оперативно реагувати на них;

9) впровадження принципів сталого розвитку:

- зниження відходів: запровадження технологій, які зменшують витрати на упаковку, зберігання та обробку відходів;

- екологічно чисті технології: використання екологічно чистих матеріалів і методів для зниження витрат на утилізацію відходів.;

10) інвестування в інновації та нові технології:

- аналіз та впровадження інноваційних технологій: використання сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як штучний інтелект для прогнозування попиту та управління запасами.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Удосконалення системи управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна» є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості

підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення цього слід впроваджувати комплекс заходів, які враховують сучасні тенденції управління витратами, специфіку діяльності підприємства та наявні ресурси. В зв'язку з цим доцільно розглянути досвід удосконалення системи управління витратами світовими лідерами ринку.

Інноваційні технології управління витратами на торговельних підприємствах по всьому світу стають важливими інструментами для підвищення ефективності, зменшення витрат і забезпечення конкурентоспроможності. Ось кілька прикладів таких технологій, що активно використовуються у світовій практиці [90–97]:

1) Інтелектуальні системи для управління запасами (AI & Machine Learning)

Amazon: Один з лідерів у використанні інтелектуальних систем для управління запасами. Вони використовують штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації запасів. Система на основі даних автоматично визначає, коли необхідно поповнити склад і скільки товару потрібно для збереження оптимальних запасів. Це дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та уникнути дефіциту або надлишку товарів.

Walmart: Використовує машинне навчання для вдосконалення управління запасами, прогножуючи попит з урахуванням сезонних коливань та трендів. Система також оптимізує кількість товару, що закуповується, на основі попиту, зменшуючи витрати на зберігання та транспортування.

2) Автоматизація фінансових процесів за допомогою RPA (Robotic Process Automation)

Unilever: Використовує RPA-технології для автоматизації фінансових процесів, таких як обробка рахунків, оплата постачальникам та управління витратами. Це дозволяє знижувати витрати на адміністративні процеси і підвищувати швидкість обробки фінансових операцій.

Coca-Cola: Впровадила RPA для автоматизації управління рахунками, що дозволяє зменшити час на перевірку та обробку фінансових документів, а також забезпечити точність у фінансових звітах.

3) Цифрові платформи для управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM)

IBM & Maersk: Спільно розробили блокчейн-платформу TradeLens, яка дозволяє автоматизувати процеси постачання та відстеження вантажів у реальному часі. Це допомагає скоротити витрати на транспортування і зберігання, забезпечуючи прозорість і точність у ланцюгу постачання.

Zara (Inditex): Використовує платформу SAP Integrated Business Planning (IBP) для оптимізації ланцюга постачання і управління запасами. Платформа дає змогу точніше прогнозувати попит та зменшувати витрати на транспортування і зберігання.

4) Інтернет речей (IoT) для моніторингу витрат

Carrefour: Встановила систему IoT-датчиків на своїх складах і в магазинах для моніторингу температури та вологості товарів, особливо тих, що потребують особливих умов зберігання (наприклад, продукти харчування). Це дозволяє уникнути псування товарів, знизити витрати на зберігання та управління складськими запасами.

Tesco: Використовує IoT-технології для моніторингу енергоспоживання в магазинах і на складах. Це дозволяє зменшити витрати на електроенергію та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

5) Цифрові платформи для управління маркетингом і рекламними витратами

Netflix: Використовує аналітику великих даних для моніторингу маркетингових кампаній та визначення найбільш ефективних каналів просування. Завдяки використанню цих інструментів компанія знижує витрати на рекламу, орієнтуючи свої кампанії на найефективнішу аудиторію.

Nike: Застосовує технології персоналізації реклами на основі великих даних для зниження витрат на маркетинг. Компанія використовує автоматизовані системи для визначення найкращих каналів для взаємодії з покупцями та оптимізації витрат на рекламу.

6) Блокчейн для прозорості фінансових операцій

Walmart: Використовує блокчейн для забезпечення прозорості і достовірності фінансових транзакцій, а також для відстеження товарів у ланцюгу

постачання. Це дозволяє знижувати витрати на управління фінансами, оскільки всі транзакції зберігаються в реальному часі, що дозволяє зменшити кількість помилок та шахрайства.

Alibaba: Запровадила блокчейн-систему для полегшення управління витратами і транзакціями на своєму ринку, що дозволяє швидше здійснювати платежі та знижує витрати на обробку інформації.

7) Мобільні платформи для управління витратами на персонал

Starbucks: Впровадила мобільні додатки для своїх співробітників, які дозволяють автоматизувати розрахунок робочих годин, виплат бонусів та контролювати витрати на заробітну плату. Це значно знижує витрати на адміністрування персоналу.

McDonald's: Впроваджує мобільні платформи для полегшення управління трудовими витратами, що дозволяє автоматично відстежувати робочі години та зменшити витрати на управління персоналом.

8) системи управління енергоспоживанням

Google: Використовує системи для управління енергоспоживанням у своїх дата-центрах, що дозволяє значно знизити витрати на електроенергію. Компанія використовує автоматизовані системи для відстеження споживання енергії в реальному часі, оптимізуючи її використання та зменшуючи витрати.

IKEA: Застосовує інноваційні технології для контролю енергоспоживання в своїх магазинах і складах. Це дозволяє знизити витрати на енергію і сприяти сталому розвитку.

Таким чином, інноваційні технології управління витратами, такі як автоматизація процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, блокчейн та Інтернет речей, є важливими інструментами для торговельних підприємств у всьому світі. Вони дозволяють значно підвищити ефективність бізнесу, оптимізувати витрати та забезпечити сталий розвиток.

Аналіз світового досвіду систем управління витратами в провідних торгових компаніях світу показав, що ефективними виявляються інноваційні цифрові технології. Серед них для ТОВ «ЮСК–Україна» підходить для удосконалення системи управління витратами на підприємстві технологія RPA (Robotic Process Automation), яка є інструментом автоматизації рутинних і часто повторюваних

бізнес-процесів за допомогою програмних роботів. Технологія дозволяє автоматизувати операції, що не потребують людського втручання, і таким чином значно знизити витрати на адміністративні функції, підвищити ефективність і точність операцій, зокрема:

- автоматизувати фінансові транзакції: процеси обробки рахунків, включаючи перевірку та схвалення закупок, контроль витрат на постачальників, а також автоматичне формування звітів про витрати. Це дозволяє зменшити витрати на бухгалтерський облік та скоротити час на обробку документації.

- автоматизувати управління персоналом: використання роботів для автоматизації процесів, таких як облік робочих годин, розрахунок заробітної плати, контроль витрат на оплату праці, допомагає знизити витрати на адміністративну діяльність у сфері управління персоналом.

Технологія RPA дозволяє знизити адміністративні витрати в середньому на 10–50% [98–99], а це є суттєвим фактом для ТОВ «ЮСК– Україна», в якій за період 2021–2023 рр. адміністративні витрати зросли в 2,21 рази.

Середня вартість впровадження RPA може варіюватися від \$5,000 до \$15,000 за одного робота (середня ціна залежить від постачальника та характеристик конкретного проекту). Також важливо враховувати витрати на інтеграцію та технічну підтримку, які можуть додавати від 20% до 40% до початкової вартості.

Вихідні дані для розрахунку інвестиційного проекту по впровадженню RPA представлені в табл 3.2.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку інвестиційного проекту по впровадженню технології RPA

Показник	До впровадження	Після впровадження
1	2	3
Виручка від реалізації товарів, млн. грн.	6383,8	6383,8
Собівартість реалізованих товарів, млн. грн. (знизиться на 5% за рахунок зменшення торгового персоналу)	3311,3	3311,3

Продовження табл.3.1

1	2	3
Витрати на технічну підтримку програмного забезпечення за рік в розмірі 10000 дол за курсом 42,47 грн/дол., млн. грн.		$\frac{(42,47 \cdot 10000)}{1000000} = 0,4$
Інші операційні доходи, млн. грн.	46,4	46,4
Інші операційні витрати, млн. грн.	121,2	121,2
Адміністративні витрати (зменшення на 10% за рахунок автоматизації)	281,8	253,6
Витрати на збут	1213,7	1213,7
Інші фінансові доходи, млн. грн.	188,9	188,9
Інші доходи	1,0	1,0
Прибуток до оподаткування, млн. грн.	1595,3	1623,1
Податок на прибуток, млн. грн.	125,6	$125,6 + (1623,1 - 1595,3) \cdot 0,18 = 125,6 + 5,0 = 130,6$
Чистий прибуток (ЧП), млн. грн.	1469,7	1492,5
Інвестиції (вартість програмного забезпечення : (86 роботів по кількості магазинів в Україні, вартість одного роботу 10 тис. дол, курс 42,47 грн/дол), млн. грн.	–	$\frac{86 \cdot 10000 \cdot 42,47}{1000000} = 36,5$
Річна норма амортизації, %	–	24
Амортизаційні відрахування (АМ), млн. грн.	–	8,8
Річний грошовий потік по інвестиційному проекту (ГП), знаходиться як сума приросту ЧП в результаті впровадження технології RPA та АМ млн. грн.	–	$1492,5 - 1469,7 + 8,8 = 31,6$

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства (додат.В) та [98–100]

Інвестиційний проект розраховано на 5 років, тому амортизаційні відрахування в п'ятому році будуть складати $36,5 - 8,8 \cdot 4 = 1,3$ млн. грн, а відповідно ГП на п'ятому році складе $1492,5 - 1469,7 + 1,3 = 24,1$ млн. грн.

Джерелом фінансування інвестицій за даним інвестиційним проектом виступають власні кошти, а саме чистий прибуток, який в 2023 р. склав 1 469,7 млн. грн, а на інвестиції потрібно 54,8 млн. грн.

Обґрунтуємо ставку дисконту для проекту за наступною формулою [101]:

$$E = (1 + r) \cdot (1 + i) \cdot (1 + b), \quad (3.1)$$

де r – мінімальна гарантована норма прибутковості (береться на рівні середньої ставки на депозиті в банку), %;

i – відсоток інфляції, %;

b – ризикова поправка на ризик, %.

Дані показники представлені в табл.3.2

Таблиця 3.2 – Показники для розрахунку ставки дисконтування

Показник	Значення, %
Мінімальна гарантована норма прибутковості (r)	13,5
Відсоток інфляції (i)	12,0
Поправка на ризик (b)	10,0

Складено автором на основі [100,102]

Зробимо підстановку значень в формулу (3.1):

$$E = (1 + r) \cdot (1 + i) \cdot (1 + b) = (1+0,135) \cdot (1+0,12) \cdot (1+0,1) \approx 40\%.$$

Обґрунтуємо економічну доцільність впровадження інвестиційного проекту за такими показниками: чистий грошовий потік, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій, індекс доходності та внутрішня норма прибутковості. Методика розрахунку цих показників наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Методика розрахунку показників економічної доцільності впровадження інвестиційного проекту

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Чистий грошовий потік (ЧГП)	$ЧГП = -I_{об} + \sum ДГП_t$	I_0 – інвестиції по проекту $ДГП_t$ – дисконтований грошовий потік (знаходиться шляхом перемноження грошових потоків по роках на відповідний коефіцієнт дисконтування)

1	2	3
Термін окупності $T_{ок}$	$T_{ок} = \underline{n} + (I_0 - \Sigma ДГП_i) / ДГП_{n+1}$	t – порядковий номер року; n – максимальна ціла кількість років, за які сумарний дисконтований грошовий потік менше разових інвестицій; n+1 – порядковий номер року, в якому сумарний дисконтований грошовий потік перевищив разові інвестиції.
Рентабельність інвестицій (PI)	$PI = (ЧГП/I_0) \cdot 100\%$	ЧГП — чистий грошовий потік
Індекс доходності	$ІД = \Sigma ДГП/I_0$	$\Sigma ДГП$ – сумарний дисконтований грошовий потік від впровадження проекту
Внутрішня норма прибутковості	$ВНП = E_1 + [(ЧГП_1 / (ЧГП_1 - (-ЧГП_2))] \cdot (E_2 - E_1)$	E_1 – значення ставки дисконту, при якому ЧГП позитивний ($ЧГП_1 > 0$); E_2 – значення ставки дисконту, при якому ЧГП від’ємний ($ЧГП_2 < 0$)

Складено автором на основі [103]

Проведемо розрахунок ЧГП за інвестиційним проектом по впровадженню технології RPA в ТОВ «ЮСК–Україна», результати розрахунку наведені в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ЧГП інвестиційного проекту по впровадженню технології RPA

Показник	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Грошовий потік ГП, млн. грн.	-36,5	31,6	31,6	31,6	31,6	24,1
Кд (E=40%)	1,0000	0,7143	0,5102	0,3644	0,2603	0,1859
Дисконтований грошовий потік ДГП, млн. грн.	-36,5	22,6	16,1	11,5	8,2	4,5
Чистий дисконтований грошовий потік ЧГП, млн. грн.	-36,5	-13,9	2,2	13,7	21,9	26,4

Із табл. 3,4 видно, що ЧГП проекту складає 26,4 млн. грн.> 0, необхідна умова доцільності впровадження проекту виконана, тому потрібно перевірити проект на інші критерії доцільності впровадження. Результати такої перевірки представлені в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок критеріїв доцільності інвестиційного проекту по впровадженню технології RPA

Показник	Формула розрахунку
Термін окупності Т _{ок} , роки	$T_{ок} = n + (I_0 - \sum ДГП_t) / ДГП_{n+1} = 1 + (36,5 - 22,6) / 16,1 = 1,9$
Рентабельність інвестицій (PI),%	$PI = (ЧГП / I_0) \cdot 100\% = (26,4 / 36,5) \cdot 100\% = 72,3$
Індекс доходності	$ІД = \sum ДГП_t / I_0 = (22,6 + 16,1 + 11,5 + 8,2 + 4,5) / 36,5 = 1,77$
Внутрішня норма прибутковості, %	$ВНП = E_1 + [ЧГП_1 / (ЧГП_1 - (-ЧГП_2))] \cdot (E_2 - E_1)$ $E_1 = 40\% \quad ЧГП = 26,4 \text{ млн. грн.} > 0$ $E_2 = 100\%$ $ЧГП = -36,5 + 31,6 \cdot 0,9375 + 24,1 \cdot 0,0313 = -6,1 \text{ млн. грн.} < 0$ $ВНП = 40 + [26,1 / (26,1 - (-6,1))] \cdot (100 - 40) = 88,6$

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить про те, що інвестиційний проект по впровадженню в ТОВ «ЮСК–Україна» технології RPA доцільний, оскільки термін окупності інвестицій складає 1,9 року, що є невеликим терміном; рентабельність інвестицій має значення 72,3%, що значно більше прибутковості альтернативного вкладення фінансових ресурсів на депозит в банк в грудні 2024 року середня ставка до депозитам не перевищувала 10%); індекс доходності складає 1,77 що більше мінімального граничного рівня 1; внутрішня норма прибутковості проекту висока і складає 88,6%, це означає, що інвестиційний проект може витримати високі ризики зовнішнього середовища, характерні для економіки України.

Впровадження технології Robotic Process Automation в ТОВ «ЮСК-Україна» дозволить автоматизувати операції документообороту, що не потребують людського втручання, і таким чином знизить витрати на адміністративні функції приблизно на 10%.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження Robotic Process Automation системи за рік. Адміністративні витрати в ТОВ «ЮСК-Україна» в 2023 р. склали 281,8 млн. грн. В результаті впровадження технології RPA адміністративні витрати скоротяться на $281,8 \cdot 0,1 = 28,1$ млн. грн. Вивільнені кошти можливо направити на розвиток людського потенціалу компанії.

Висновки за розділом 3

Аналіз світового досвіду удосконалення системи управління витратами в торгових компаніях дозволив прийти до висновку, що ТОВ «ЮСК–Україна» потрібна стратегія управління витратами, яка ґрунтується на використанні цифрових та інноваційних технологій.

В роботі для удосконалення системи управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна» обґрунтовано впровадження технології Robotic Process Automation, яка є інструментом автоматизації рутинних і часто повторюваних бізнес-процесів за допомогою програмних роботів. Вона дозволить ТОВ «ЮСК–Україна» автоматизувати операції, що не потребують людського втручання, і таким чином значно знизити витрати на адміністративні функції, підвищити ефективність і точність операцій, зокрема:

- автоматизувати фінансові транзакції: процеси обробки рахунків, включаючи перевірку та схвалення закупок, контроль витрат на постачальників, а також автоматичне формування звітів про витрати. Це дозволяє зменшити витрати на бухгалтерський облік та скоротити час на обробку документації.

- автоматизувати управління персоналом: використання роботів для автоматизації процесів, таких як облік робочих годин, розрахунок заробітної плати, контроль витрат на оплату праці, допомагає знизити витрати на адміністративну діяльність у сфері управління персоналом.

Впровадження технології RPA економічно доцільно, оскільки підприємство отримує річний економічний ефект за рахунок економії адміністративних витрат в розмірі 28,1 млн. грн, інвестиції окупляться на протязі 1,9 року, рентабельність інвестицій складає 72,3%, внутрішня норма прибутковості проекту висока – 88,6%, це означає, що інвестиційний проект може витримати високі ризики зовнішнього середовища, характерні для економіки України.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління витратами підприємству результаті аналізу різних поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів на сутність поняття «витрати» можна зробити висновок, що економічна сутність витрат торговельного підприємства полягає у відображенні сукупності ресурсів, спожитих у процесі здійснення господарської діяльності, що призводить до зменшення економічних вигод підприємства. Витрати є ключовим елементом, який впливає на формування собівартості товарів та послуг, а також на фінансові результати підприємства.

Управління витратами у торгівлі – це багатопрофільний процес, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи з закупки та закінчуючи реалізацією товарів. В економічній літературі виділяють чотири концептуальних підходи до управління витратами на підприємстві: традиційний, інноваційний, інтеграційний та стратегічний. Аналіз концептуальних підходів до управління витратами на підприємстві свідчить про те, що кожен підхід має свої переваги та недоліки, які варто враховувати під час формування стратегії управління витратами.

Управління витратами потребує вибору підходу, який відповідає специфіці підприємства, ринковим умовам та стратегічним цілям. Поєднання елементів різних концептуальних підходів дозволяє досягти оптимального балансу між ефективністю, інноваційністю та стійкістю витратної політики.

Системи управління витратами є ключовим елементом забезпечення фінансової ефективності підприємства. Їх впровадження дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й сприяє побудові прозорої, структурованої та адаптивної бізнес-моделі. Успішне управління витратами залежить від правильного вибору системи, її адаптації до потреб підприємства та забезпечення ефективної реалізації на практиці. Застосування розглянутих систем управління витратами дозволяє торговельним компаніям ефективно контролювати та

оптимізувати свої витрати, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «ЮСК Україна» – дочірнє підприємство данської компанії JYSK, яке представляє собою міжнародну торгову мережу, де можна придбати товари для дому. ТОВ «ЮСК Україна» має в своєму складі 86 магазинів торгової мережі JYSK: у Києві, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Сумах та інших містах України Персонал підприємства на 31.12.2023 р. складав 774 співробітника.

Найбільшу питому вагу в структурі виручки ТОВ ЮСК «Україна» за асортиментом товарів на 01.01.2024 р. посідає продаж меблів – 55,0%, на другому місці йде продаж декору – 19,0%, на третьому світло – 17%. Частка посуду складає 5%, а текстилю 4%.

ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 рр. прибуткове за всіма видами прибутку. Слід зазначити, що за аналізований період спостерігалось зростання всіх видів прибутку. Це позитивна тенденція.

Чистий оборотний капітал підприємства (ЧОК) за 2021–2023 рр. позитивний, що свідчить про інвестиційну привабливість підприємства. ЧОК підприємства за цей період сформований з власних коштів. Слід зазначити, що в 2022 р. намітилася негативна тенденція падіння значення ЧОК, так якщо в 2021 р. він становив 1145,4 млн. грн, то в 2022 році цей показник знизився в 1,26 рази і дорівнював 910,4 млн. грн., в 2023 р. цей показник зріс до 927,0 млн. грн. За 2021–2023 рр. відбулося зниження інвестиційної привабливості підприємства. Причина зменшення ЧОК пояснюється зростанням кредиторської заборгованості, яка за 2023 р. зросла по відношенню до 2021 р. в 2,87 рази і досягла значення 2238,8 млн. грн.

Проведений аналіз основних фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «ЮСК Україна» показав, що у підприємства є симптоми фінансової кризи, про що свідчить значення показника загальної ліквідності, який нижче нормативного значення 1,5. Підприємство втратило фінансову незалежність, коефіцієнт автономії нижче критичного рівня 0,5, що знижує його інвестиційну привабливість. Але слід зауважити, що у компанії показники рентабельності на достатньо високому рівні,

рентабельність активів перевищує рентабельність альтернативного вкладення в 1,9–2,3 рази, що підвищує кредитну привабливість підприємства для банків.

Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві характеризується показниками прибутковості (рентабельності) роботи підприємства. У компанії показники рентабельності на достатньо високому рівні, рентабельність активів перевищує рентабельність альтернативного вкладення в 3,8–5,0 рази, що підвищує кредитну привабливість підприємства для банків. В той же час аналіз динаміки рентабельності власного капіталу виявив, що його падіння за 2023 рік обумовлено різким зростанням інших операційних витрат. Керівництву підприємства для ліквідації виявлених вузьких місць необхідно провести комплекс заходів щодо вдосконалення та оптимізації системи управління витратами на підприємстві.

Слід відмітити, що за аналізований період питома вага адміністративних витрат за 2021–2023 рр. зросла в 2,21 рази і досягла в 2023 р. Це негативний факт, на який керівництву компанії слід звернути увагу та оптимізувати розмір адміністративних витрат, бо вони є суттєвою складовою постійних витрат підприємства, які є інструментом впливу на прибуток при падінні попиту на товари за рахунок дії операційного важеля.

В третьому розділі роботи розроблено рекомендації по удосконаленню системи управління витратами на підприємстві..

Аналіз світового досвіду удосконалення системи управління витратами в торгових компаніях дозволив прийти до висновку, що ТОВ «ЮСК–Україна» потрібна стратегія управління витратами, яка ґрунтується на використанні цифрових та інноваційних технологій.

В роботі для удосконалення системи управління витратами в ТОВ «ЮСК–Україна» обґрунтовано впровадження технології Robotic Process Automation, яка є інструментом автоматизації рутинних і часто повторюваних бізнес-процесів за допомогою програмних роботів. Вона дозволить ТОВ «ЮСК–Україна» автоматизувати операції, що не потребують людського втручання, і таким чином значно знизити витрати на адміністративні функції, підвищити ефективність і точність операцій, зокрема:

– автоматизувати фінансові транзакції: процеси обробки рахунків, включаючи перевірку та схвалення закупок, контроль витрат на постачальників, а також автоматичне формування звітів про витрати. Це дозволяє зменшити витрати на бухгалтерський облік та скоротити час на обробку документації.

– автоматизувати управління персоналом: використання роботів для автоматизації процесів, таких як облік робочих годин, розрахунок заробітної плати, контроль витрат на оплату праці, допомагає знизити витрати на адміністративну діяльність у сфері управління персоналом.

Впровадження технології RPA економічно доцільно, оскільки підприємство отримає річний економічний ефект за рахунок економії адміністративних витрат в розмірі 28,1 млн. грн, інвестиції окупляться на протязі 1,9 року, рентабельність інвестицій складає 72,3%, внутрішня норма прибутковості проекту висока – 88,6%, це означає, що інвестиційний проект може витримати високі ризики зовнішнього середовища, характерні для економіки України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abernethy, M. A., Chua, W. F., Lockett, P. F., and Selto, F. H. (1999). Research in Managerial Accounting: Learning from Others' Experiences. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), p. 277–289.
2. Anthony, R. N. and Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill, 590 p.
3. Baines, A. and Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), p. 675–698.
4. Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., and Rajan, M. V. (2015). *Management and Cost Accounting*. 6th edn. Pearson, 524 p.
5. Blocher, E. J., Stout, D. E., and Cokins, G. (2019). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 8th edn. McGraw-Hill, p. 400–420.
6. Burns, J., Quinn, M., Warren, L., and Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. 3rd edn. McGraw-Hill, p. 190–205.
7. Chenhall, R. H. and Langfield-Smith, K. (1998). The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), p. 243–264.
8. Cokins, G. (2013). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. Wiley, 256 p.
9. Cooper, R. and Kaplan, R. S. (1992). *Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage*. *Harvard Business Review*, 70(3), p. 96–108.
10. Davila, T., Foster, G., and Li, M. (2009). Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), p. 322–347.
11. Hansen, D. R. and Mowen, M. M. (2018). *Cost Management: Accounting and Control*. 8th edn. South-Western, 380 p.

12. Hansen, S. C., Otley, D. T., and Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), p. 95–116.
13. Hilton, R. W. and Platt, D. E. (2019). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. 12th edn. McGraw-Hill, p. 145–165.
14. Hope, J. and Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Review Press, 316 p.
15. Horngren, C. T., Datar, S. M., and Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th edn. Pearson, 500 p.
16. Horngren, C. T., Foster, G., and Datar, S. M. (2000). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 10th edn. Prentice Hall, 482 p.
17. Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), p. 349–410.
18. Johnson, H. T. and Kaplan, R. S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Harvard Business Review Press*, p. 145–155.
19. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Press*, p. 120–135.
20. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (2015). *Advanced Management Accounting*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 450 p.
21. Langfield-Smith, K., Thorne, H., and Hilton, R. W. (2017). *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*. McGraw-Hill, 480 p.
22. Maskell, B. H. (2000). Lean Accounting: What's It All About? *Target*, 16(3), p. 35–46.
23. Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th edn. Pearson, pp. 420 p.
24. Noreen, E., Brewer, P. C., and Garrison, R. H. (2017). *Managerial Accounting for Managers*. 4th edn. McGraw-Hill, 480 p.

25. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *Free Press*, p. 191–210.
26. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, 340 p.
27. Shank, J. K. and Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. *Free Press*, p. 150–175.
28. Shields, M. D. (1995). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 7, p. 148–166.
29. Zimmerman, J. L. (2017). *Accounting for Decision Making and Control*. 9th edn. McGraw-Hill, 295 p.
30. Бланк, І.О. (2015). *Фінансовий менеджмент*. Київ: Ельга-Н, 800 с.
31. Бондар, Н. П. (2021). Економічна ефективність впровадження ERP-систем у торгівлі. *Журнал економічних досліджень*, 11(4), с. 140–160.
32. Бугай, О. О. (2020). *Застосування автоматизованих систем у бюджетуванні витрат*. Науковий вісник, 6(14), с. 45–58.
33. Василенко, В. Г. (2020). *Контролінг витрат на торговельних підприємствах*. Київ: Ніка-Центр, 320 с.
34. Великий, Ю. М., Прохорова, Н. В. та Сабліна, Н. В. (2009). *Управління витратами підприємства*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 192 с.
35. Величко, О.В. (2020). *Управління витратами підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти*. *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ, 300 с.
36. Гончарук, А. О. (2021). *Роль автоматизації в управлінні витратами у торгівлі*. *Економічна стратегія*, 7(9), с. 67–85.
37. Давидович, І. Є. (2004). *Управління витратами*. Тернопіль: Економічна думка, 228 с.
38. Довгань, Л.Є. (2019). *Сучасні підходи до управління витратами на підприємстві*. Харків: Вид-во ХНЕУ, 220 с.
39. Єфименко, Т. І. (2021). *Управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації*. Київ: КНЕУ, 274 с.

40. Іванова, О. А. (2022). *Економіка та організація інноваційної діяльності*. Харків: Вид-во НУА, 108 с.
41. Іванова, О. А., Решетняк О. І. (2024). *Економіка сучасного підприємства*. Харків: Вид-во НУА, 355 с.
42. Коваль, С. О. (2019). Використання сучасних ІТ-рішень для обліку витрат у торгівлі. *Економічний вісник*, 9(8), с. 50–65.
43. Кузьмін, О. Є. та Григор'єв, О. С. (2021). Цифрові платформи для оптимізації витрат на торговельних підприємствах. *Журнал економічних досліджень*, 12(3), с. 120–140.
44. Кузьмін, О.Є. і Мельник, О.Г. (2021). *Контролінг витрат підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 340 с.
45. Литвин, Н. В. (2020). Системи бюджетування витрат у торговельних підприємствах України. *Журнал фінансів*, 6(3), с. 40–55.
46. Мельник, В. П. (2018). *Управління витратами в умовах цифровізації торгівлі*. Бізнес Інформ, 5(6), с. 123–140.
47. Орлов, І. О. (2021). Контролінг витрат в малих та середніх торговельних підприємствах. *Економіка регіону*, 12(2), с. 210–225.
48. Паламарчук, В.В. (2022). *Економічний аналіз витрат підприємств*. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова 280 с.
49. Петренко, А. І. (2021). Оптимізація витрат через впровадження Big Data Analytics у торгівлі. *Економіка та управління*, 8(5), с. 100–120.
50. Савчук, В. П. (2019). Системи управління витратами: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Економіка України*, 2(5), с. 42–55.
51. Шевченко, Л. М. (2020). Фінансовий контролінг витрат підприємств роздрібної торгівлі. *Фінанси України*, 4(7), с. 180–195.
52. Цал-Цалко, Ю. С. (2002). *Витрати підприємства*. Київ: ЦУЛ, 656 с.
53. Череп, А. В. (2010). *Управління собівартістю*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 376 с.
54. Калашник, Д. М., Цибульська, Е. І. (2024). Системи управління витратами у вітчизняних бізнес-структурах. *Наука та освіта в умовах воєнного*

стану, с.198–202. Available at: <https://researcheurope.org/book-32> [Accessed 23 Dec. 2024].

55. Gheorghe, C.M. (2013). Sustainable Cost Management in Retail. *Review of Management and Economic Engineering*, 14(2), pp. 268-280. Available at: <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v14y2013i2p268-280.html>. [Accessed 23 Dec. 2024].

56. Kashyap, R. (2016). *David vs Goliath (You against the Markets), A Dynamic Programming Approach to Separate the Impact and Timing of Trading Costs*. arXiv preprint arXiv:1603.00984. Available at: <https://arxiv.org/abs/1603.00984>. [Accessed 23 Dec. 2024].

57. Marcos, D. (2020). *Transaction Costs in Execution Trading*. arXiv preprint arXiv:2007.07998. Available at: <https://arxiv.org/abs/2007.07998>. [Accessed 23 Dec. 2024].

58. Rolph, I.K. (1934). The Cost of Retail Business and the Retail Structure. *Journal of Marketing*, 1(4), pp. 375-383. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224293400100402>. [Accessed 23 Dec. 2024].

59. Zhang, Y. (2021). Cost Management of Retail Enterprises under the New Retail Format. *ResearchGate*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/350788849_Cost_Management_of_Retail_Enterprises_under_the_New_Retail_Format. [Accessed 23 Dec. 2024].

60. AICPA. (2020). *Financial Reporting Framework for Small- and Medium-Sized Entities*. American Institute of Certified Public Accountants. Available at: <https://www.aicpa.org/resources/publication/financial-reporting-framework-for-small-and-medium-sized-entities> [Accessed 23 Dec. 2024].

61. International Financial Reporting Standards (IFRS). (2018). *International Financial Reporting Standards (IFRS) 1-17*. International Accounting Standards Board (IASB). Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>. [Accessed 23 Dec. 2024].

62. Дуль, Д. (2012). Особливості визначення сутності витрат торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, вип. 22.14, с. 215–220. [online] Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28386/1/Sydorenko.pdf> [Accessed 23 Dec. 2024].

63. Ковальчук, О.В. (2017). Сутність та шляхи удосконалення системи управління витратами підприємства, *Матеріали конференції ЖДТУ*, с. 319-322. [online] Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/319.pdf> [Accessed 23 Dec. 2024].

64. Мазаракі, А.А., та ін. (2010). Сутність та класифікація витрат підприємств торгівлі: теорія і практика, *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, вип. 29, с. 3–7. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/350788849_Cost_Management_of_Retail_Enterprises_under_the_New_Retail_Format [Accessed 23 Dec. 2024].

65. Пашков, О.В. (2019). *Удосконалення системи управління витратами підприємства..* Магістерська дисертація, Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського». [online] Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27319/1/Pashkov_magistr.pdf [Accessed 23 Dec. 2024].

66. Свистун, Л.А. (2013). Сутність та економічний зміст витрат підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, вип. 1, с. 194–198. [online] Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2879/1/Свистун.pdf> [Accessed 23 Dec. 2024].

67. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. (2019). *НП(С)БО 16 «Витрати»*. Міністерство фінансів України. Available at: https://mof.gov.ua/uk/laws/np_sbo_16 [Accessed 23 Dec. 2024].

68. Фаріон, В. Я. (2013). Сутність витрат як економічної категорії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1 (49), с. 44–47

69. Коваль, О.О. (2016). Економічна сутність та класифікація витрат в системі управління підприємством. *Вісник Ужгородського національного університету*, вип. 29, с. 3–7.

70. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. 10th ed. London: Cengage Learning, 220 p.
71. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Суми: Сумський державний університет, 180 с. [online]. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621> <https://researcheurope.org/book-32> [Accessed 23 Dec. 2024].
72. Адаменко, Т. М. (2017). Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 23(II), с. 100–106.
73. Давидович, І. Є. (2022). *Управління витратами*. Київ: Центр учбової літератури, 320 с.
74. Атамас, П. Й. (2006). *Управлінський облік*. Київ: Центр навчальної літератури, 440 с.
75. Власова, Н. О., Носова, О. та Краснокутська, Н. С. (2011). *Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі*. Харків: ХДУХТ, 189 с.
76. Нападівська, Л. В. (2018). *Управлінський облік*. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 450 с.
77. Скоропад, І. С., Балюк, Б. Р. (2018). Механізм управління витратами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, с. 229 – 232.
78. Чорна, М. В., Смірнова, П. В. та Бугріменко, Р. М. (2017) *Управління витратами: навчальний посібник*. [online]. Available at: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf> [Accessed 23 Dec. 2024].
79. Кудінов, Є. О. (2014). Трансакційні витрати в системі управління торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*, вип. 37, с. 219–228.
80. Мисака, Г. В. (2021) 'Аналітичний інструментарій управління витратами обігу підприємств торгівлі в умовах невизначеності', *Проблеми економіки*, вип. 1, с. 113–117.
81. Мисака, Г. В. (2011). Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*, вип. 4, с. 113–117.

82. Kharazishvili, Y., et al. (2022). 'Methodical Approaches to the Introduction of Digital Technology of the Logistics System of a Retail Trade Enterprise. *ResearchGate*, [online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/365308218_Methodical_Approaches_to_the_Introduction_of_Digital_Technology_of_the_Logistics_System_of_a_Retail_Trade_Enterprise [Accessed 23 Dec. 2024].
83. Kharazishvili, Y., et al. (2022). Methodical Approaches to the Introduction of Digital Technology of the Logistics System of a Retail Trade Enterprise. *ResearchGate*, [online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/365308218_Methodical_Approaches_to_the_Introduction_of_Digital_Technology_of_the_Logistics_System_of_a_Retail_Trade_Enterprise [Accessed 23 Dec. 2024].
84. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2023 рік [online]. Available at: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2023-rik>. [Accessed 23 Dec. 2024].
85. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2020 рік [online]. Available at: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2020-rik>. [Accessed 23 Dec. 2024]. (Accessed 10 October 2024).
86. Самсонова, Ю. (2024). Аналіз конкурентів: ІКЕА чи JYSK? [online]. Available at: <https://youscan.io/ua/blog/jysk-vs-ikea/> [Accessed 23 Dec. 2024].
87. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2021 рік . [online]. Available at: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2021-rik>. [Accessed 23 Dec. 2024].
88. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2022 рік . [online]. Available at: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik>. [Accessed 23 Dec. 2024].
89. Кононенко О., Маханько. О. (2012). *Аналіз фінансової звітності*. 5-те вид., перероб. і доп. Харків: Фактор, 200 с.
90. Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2018). Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review Press*, p. 45–67.
91. Jouini, M., & Aissa, M. (2020). Artificial Intelligence and Machine Learning for Business: Transforming Industries. *Springer*, pp. 215–233.

92. Binns, A. (2018). AI in Business: Applications of Artificial Intelligence in Business Decision-Making. *Wiley*, p. 88–104.
93. Kotsiantis, S. B., & Pintelas, P. E. (2019). Artificial Intelligence Applications in Business. *Springer*, p. 132–145.
94. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company, 182 p.
95. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, p. 52–63.
96. Lee, J., & Kim, D. (2021). Artificial Intelligence in Retail: Transforming the Future of Customer Experience. *Springer*, p. 87–105.
97. Ng, A. (2020). AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order. *Houghton Mifflin Harcourt*, p. 115–130.
98. Avasarala, V., & Soni, P. (2020). Robotic Process Automation in Business and Industry: Applications, Benefits, and Challenges. *Wiley*, p. 112–130.
99. Tariq, S., & Bilal, H. (2019). Impact of RPA on Administrative Cost Reduction in Retail Industry. *Journal of Business and Economics*, 17(2), p. 102–115.
100. Офіційний вебсайт Національного банку України: <https://bank.gov.ua/control/uk/index/> [Accessed 10 Oct. 2024].
101. Хаустова, В. Є., Курочкіна, І. Г. (2009). *Оцінка вартості бізнесу суб'єктів господарювання (на прикладі металургійної галузі України)*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 268 с.
102. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 [online]. Available at: <https://www.bank.gov.ua/IR 2024-Q4> [Accessed 10 Oct. 2024].
103. Цибульська, Е. І. (2020). *Управління проектами : метод. рекомендації до практичних занять для студентів всіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю 051 – Економіка*. Харків: Вид-во НУА, 88 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Печерський р-н м. Києва	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГПГ	37642136
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	UA80000000000624772
Середня кількість працівників	662		240
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 21, м. КИЇВ, 01042		47.19
Однієї копії: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форми №2), грошові позначки якого наводяться в гривнях з копійками)		3210270	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	-
первісна вартість	1001	41	42
накопичена амортизація	1002	39	42
Незвершені капітальні інвестиції	1005	14 768	33 436
Основні засоби	1010	582 523	871 881
первісна вартість	1011	758 024	1 182 323
знос	1012	175 501	310 442
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 013	3 291
Відстрочені податкові активи	1045	2 010	2 700
Гуздил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 493	1 321
Усього за розділом I	1095	601 809	912 629
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	330 581	441 775
виробничі запаси	1101	28	856
незвершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	330 553	440 919
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити реструктуризації	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	435	1 506
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 587	3 869
з бюджетом	1135	572	1 075
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваннями доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	9	768
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	103 045	97 534
готівка	1166	4 926	8 211
рахунки в банках	1167	98 119	89 323
Витрати майбутніх періодів	1170	584	2 202
Частина реструктуризації у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незроблених премій	1183	-	-

інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	441 813	548 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 043 622	1 461 358

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (лейвовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359 320	586 307
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	359 321	586 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	272 217	482 523
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення виграт персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незроблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату давк-поту	1546	-	-
Усього за розділом II	1695	272 217	482 523
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	104 364	112 388
товари, роботи, послуги	1615	96 433	97 345
розрахунками з бюджетом	1620	70 865	97 575
у тому числі з податку на прибуток	1621	38 706	54 263
розрахунками зі страхування	1625	2 463	3 043
розрахунками з оплати праці	1630	13 020	16 529
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	31 264	43 898
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	77 392	-
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	9 627	13 226
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 656	8 523
Усього за розділом III	1695	412 084	392 527
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 043 622	1 461 358

Керівник:

Бо Ян

Головний бухгалтер

Грибан Оксана Василівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" (публічне товариство)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
			2022	01	01
			37642136		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 492 613	2 602 104
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 762 032)	(1 377 327)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 730 581	1 224 777
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 287	7 814
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(69 696)	(57 791)
Витрати на збут	2150	(835 536)	(627 432)
Інші операційні витрати	2180	(17 402)	(29 351)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	815 234	518 017
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	878	1 521
Інші доходи	2240	9 915	356
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(55 843)	(42 788)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(192)	(29 668)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	769 992	447 438
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(138 949)	(88 118)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	631 043	359 320
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	631 043	359 320

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	63 546	46 065
Витрати на оплату праці	2505	234 047	179 011
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 240	34 180
Амортизація	2515	146 582	107 838
Інші операційні витрати	2520	433 219	347 480
Разом	2550	922 634	714 574

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бо Ян

Головний бухгалтер

Грибан Оксана Василівна

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Печерський р-н м. Києва	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄДРПОУ	37442124
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за ЄДРПОУ	47.19
Середня кількість працівників	722	за КВЕД	
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 21, м. Київ, 01042		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній колонці):		3210270	
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

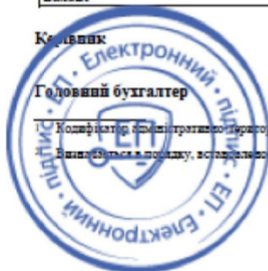
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	42	42
накопичена амортизація	1002	42	42
Незмержені капітальні інвестиції	1005	33 436	27 078
Основні засоби	1010	871 881	823 186
первісна вартість	1011	1 182 323	1 286 001
знос	1012	310 442	462 805
Інвестиційна неруцюзність	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної неруцюзності	1016	-	-
знос інвестиційної неруцюзності	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 291	4 053
Відстрочені податкові активи	1045	2 700	-
Гуцли	1050	-	-
Відстрочені капітальні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у депозитованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 321	3 468
Усього за розділом I	1095	912 629	857 795
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	441 775	610 646
виробничі запаси	1101	856	15
незмержене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	440 919	610 631
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 506	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 869	6 734
з бюджетом	1135	1 075	5 346
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	12 807
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	768	500
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	97 534	1 114 423
готова	1166	8 211	9 238
розумки в банках	1167	89 323	1 105 185
Витрати майбутніх періодів	1170	2 202	818
Частина переуступання у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	4 111
Усього за розділом II	1195	548 729	1 755 387
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 461 358	2 613 182

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Часткодержавний (публічний) капітал	1400	1	1
Внески до нечасткодержавного статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
власницький дохід	1411	-	-
власницькі курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (меншкритий збиток)	1420	586 307	1 052 562
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	586 308	1 052 563
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені платежки зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	482 523	569 460
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільові фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв власників виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	482 523	569 460
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Високі вигоди	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	112 388	88 414
товари, роботи, послуги	1615	97 345	148 906
розрахунками з бюджетом	1620	97 575	20 479
у тому числі з податку на прибуток	1621	54 263	-
розрахунками зі страховиками	1625	3 043	4 418
розрахунками з оплати праці	1630	16 529	23 695
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	43 898	43 904
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	631 043
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 226	21 867
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 523	8 433
Усього за розділом III	1695	392 527	991 159
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 461 358	2 613 182

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Бо Ян

ЕП Грибан
Оксана
Василівна

Бо Ян

Грибан Оксана Василівна

Кодифікатор Єдиного державного демографічного реєстру територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначено за допомогою автоматизованого центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"** (залишкових) Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01**
за ЄДРПОУ **37642136**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Ко **15** **1801003**

КОДИ		
2023	01	01
37642136		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 773 400	3 492 613
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 419 478)	(1 762 032)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 353 922	1 730 581
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	33 518	7 287
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(169 866)	(69 696)
Витрати на збут	2150	(900 319)	(835 536)
Інші операційні витрати	2180	(63 538)	(17 402)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 253 717	815 234
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	25 628	878
Інші доходи	2240	9 165	9 915
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(68 037)	(55 843)
Втради від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(115 714)	(192)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 104 759	769 992
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 461)	(138 949)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 097 298	631 043
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 097 298	631 043

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	67 771	63 546
Витрати на оплату праці	2505	291 913	234 047
Відрахування на соціальні заходи	2510	53 485	45 240
Амортизація	2515	171 471	146 582
Інші операційні витрати	2520	549 083	433 219
Разом	2550	1 133 723	922 634

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ЕП Бонч

Бо Ян

Головний бухгалтер

ЕП Грибан
Оксана
Василівна

Грибан Оксана Василівна



інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 111	-
Усього за розділом II	1196	1 766 387	3 337 731
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 613 182	4 340 945

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (міжовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
інші опціонні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нарощувальний прибуток (непокритий збиток)	1420	1 052 562	1 424 995
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вибутий капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 052 563	1 424 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	569 460	667 966
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитка або резерв майжевих витрат	1532	-	-
резерв нездійснених продажів	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	569 460	667 966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	88 414	51 745
товари, роботи, послуги	1615	148 906	234 031
розрахунками з бюджетом	1620	20 479	112 845
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	64 408
розрахунками зі страхування	1625	4 418	3 762
розрахунками з оплати праці	1630	23 695	24 577
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	43 904	70 612
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	631 043	1 728 341
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	21 867	20 648
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 433	1 422
Усього за розділом III	1695	991 159	2 247 983
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 613 182	4 340 945



ЕП Бо Ян
ЕП Сльбач
Оксана
Василівна

Бо Ян

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 595 342	1 104 759
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(125 611)	(7 461)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 469 731	1 097 298
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 469 731	1 097 298

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	78 373	67 771
Витрати на оплату праці	2505	372 823	291 913
Відрядження на соціальні заходи	2510	68 614	53 485
Амортизація	2515	192 568	171 471
Інші операційні витрати	2520	904 366	549 083
Разом	2550	1 616 744	1 133 723

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Бо Ян

ЕП Гривак

Оксана

Васюк

Бо Ян

Гривак Оксана Василівна

Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01
 КОДН 37642136
 Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" за ЄДРПОУ
 (суб'єкту оподаткування)
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2023 р.
 Форма № 2 Код за ДКУД 1901003
 ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 383 770	4 773 400
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 311 327)	(2 419 478)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 072 443	2 353 922
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2103	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	46 395	33 518
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(281 803)	(169 866)
Витрати на збут	2150	(1 213 736)	(900 319)
Інші операційні витрати	2180	(121 205)	(63 538)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 502 094	1 253 717
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	188 881	25 628
Інші доходи	2240	982	9 165
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(73 227)	(68 037)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(23 388)	(115 714)
Прибуток (збиток) від ефекту інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітний звіт про фінансові результати"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "БОСК УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2023, 12, 31	КОД	1801901
Територія	Печерський район м. Києва	за ДРОУМФ	111-111-1111	ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД	UA30000000000624772
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФТ	240	КОД	240
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.19	КОД	47.19
Середня кількість працівників	774				
Адреса, телефон	вулиця Юліана Пала П. буд. 21, м. КИЇВ, 01042		3210270		

Описова назва: т.к. грн. 661 десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), пропозиція повільніше його виводиться в гривнях з копійками)

Складено (робити позначку "V" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДРОУД 1801901

А К Т И В	Код розрах.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	42	-
накопичена амортизація	1002	42	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 078	43 115
Основи засоби	1010	823 198	952 211
первісна вартість	1011	1 286 001	1 581 923
знос	1012	462 805	629 712
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 053	2 951
Відстрочені податки: активи	1045	-	949
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені оцінційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованій страховій резервній фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	3 988
Усього за розділом I	1095	887 795	1 003 214
II. Оборотні активи			
Застава	1100	610 646	618 022
виробничі запаси	1101	15	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	603 631	618 022
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховальників	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2	13 413
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 734	895 902
з бюджетом	1135	5 346	1 176
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерезидентів доходу	1140	12 807	5 877
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	500	242
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 114 423	1 801 973
готівка	1166	9 238	9 486
розрахунки в банках	1167	1 105 185	1 792 487
Витрати майбутніх періодів	1170	818	1 126
Чистий перестрахований у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	4 111	-
Усього за розділом II	1196	1 755 387	3 337 731
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	-	-
	1300	2 613 182	4 340 945
Детальний розподіл за статтями:			
Частина I	Код	На початок	На кінець
1	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду
2	3	4	
I. Власний капітал			
Зарезервовані (займові) капітал	1400	1	1
Внески до незарезервованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінку	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
виключений курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 052 562	1 424 695
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Випушений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1496	1 052 563	1 424 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Вістрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Пенсії зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	569 460	667 966
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв на випадок виліт	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1546	-	-
Усього за розділом II	1596	569 460	667 966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	88 414	51 745
товари, роботи, послуги	1615	148 906	234 031
розрахунками з бюджетом	1620	20 479	112 845
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	64 408
розрахунками з страховиками	1625	4 418	3 762
розрахунками з оплати праці	1630	23 695	24 577
Поточна кредиторська зборгованість за операційними званнями	1635	43 904	70 612
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	631 043	1 728 341
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за строковою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	21 867	20 548
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Вістрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 433	1 422
Усього за розділом III	1696	991 169	2 247 983
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 613 182	4 340 945



ЕП Бо Ян
ЕП Гр'ябан
Оксана
Богданівна

Бо Ян

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 595 342	1 104 759
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(125 611)	(7 461)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 469 731	1 097 298
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 469 731	1 097 298

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	78 373	67 771
Витрати на оплату праці	2505	372 823	291 913
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 614	53 485
Амортизація	2515	192 568	171 471
Інші операційні витрати	2520	904 366	549 083
Разом	2550	1 616 744	1 133 723

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Бо Ян

ЕП Гриван

Оксана

Васильєва

Бо Ян

Гриван Оксана Васильєва

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" (з обмеженою відповідальністю)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
		2024	01	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.		37642136		
		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма № 2 Код за ДКУД		1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 383 770	4 773 400
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії надіслані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 311 327)	(2 419 478)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 072 443	2 353 922
збиток	2095	(- -)	(- -)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	46 395	33 518
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(281 803)	(169 866)
Витрати на збут	2150	(1 213 736)	(900 319)
Інші операційні витрати	2180	(121 205)	(63 538)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 502 094	1 253 717
збиток	2195	(- -)	(- -)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	188 881	25 628
Інші доходи	2240	982	9 165
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(73 227)	(68 037)
Витрати від участі в капіталі	2255	(- -)	(- -)
Інші витрати	2270	(23 388)	(115 714)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

