МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу

Допущено до захисту
«_____» _____ 20___ р.
Зав. кафедри, к.е.н., доцент
_____ **Алла ОСІПОВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Виконала – студент 2 курсу, групи 21м-з-е
освітньої програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 Економіка
Теслюк Яна Петрівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Ревуцька Алла Олександрівна

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……...…… 7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ…….…… 11

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ……..... 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств торгівельної галузі ..…… 26

2.2. Витрати підприємств торгівельної галузі: аналіз динаміки та структури……..……. 46

2.3. Оцінка ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі…….…… 53

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ……..…… 64

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..…… 75

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ……... 79

ДОДАТКИ …… 84

ВСТУП

Кожне підприємство прагне максимізувати свій фінансовий результат, разом із тим, це суттєво залежить не тільки від ціни та обсягу реалізації, але й від оптимізації витрат на виробництво і продаж з метою зниження собівартості продукції. Зменшення витрат призводить до збільшення прибутку, який припадає на кожну одиницю продукції чи товару. Для прийняття ефективних управлінських і фінансових рішень необхідно здійснити попередній аналіз та оцінку витрат, особливо в контексті виробничих, адміністративних, збутових та фінансових. Аналіз витрат сприяє визначенню їхнього впливу на фінансові результати діяльності, оцінці якісних показників, належному встановленню цін, регулюванню і контролю витрат, а також плануванню рівня прибутку і рентабельності діяльності підприємства. Торгівельна галузь є однією з найбільш конкурентних галузей економіки, і підприємства повинні докладати значних зусиль для залучення покупців і збереження ринкової позиції. Ефективне управління витратами може допомогти знизити вартість операцій і забезпечити конкурентну перевагу, ефективне управління допомагає оптимізувати використання ресурсів і зменшити негативний вплив зростання цін в галузі.

Тема дослідження є вкрай *актуальною*, оскільки в умовах воєнного стану відбувається зростання цін на більшість повсякденних товарів, а втім, це пов’язано з об’єктивним збільшенням витрат підприємств торгівельної галузі.

Через надмірне зростання витрат підприємства можуть отримувати нижчі прибутки, або ж взагалі залишитися зі збитками, щоб запобігти цьому, підприємствам слід ефективно здійснювати управління витратами.

Проблемою, на вирішення якої спрямоване дослідження, є необхідність підвищення ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі України. Питання ефективності управління витратами та діяльність великих підприємств торгівельної галузі досліджували такі науковці: Адаменко Т., Артамонова Н., Бланк І., Бутинець Ф., Гайдаєнко О.,

Дроб'язко С., Дуброва Н., Колесник В., Крушельницька О., Кудлак В., Партин Г., Попов О., Рокожиця А., Саліта С., Семчук І., Скоропад І. та інші. Проте, залишається невирішеним питання забезпечення ефективного управління витратами великих підприємств торгівельної галузі України задля забезпечення стабільного та достатнього рівня рентабельності. Умови господарювання змінюються в умовах воєнного стану, тому актуальність дослідження зростає. Разом із тим, мінливість умов ринкового середовища, вплив війни і пандемії COVID-19 призводить до необхідності пошуку нових підходів управління витратами підприємств.

Дослідження проводиться серед великих підприємств торгівельної галузі України, яка є дуже суттєвою для економіки України за масштабом та товарообігом, та забезпечує податкові надходження до бюджету та створення робочих місць. Обрана проблема, недостатня ефективність управління витратами підприємств торгівельної галузі України, є важливою, оскільки притаманна для більшості досліджених нами підприємств торгівельної галузі, що заважає збільшувати рентабельність підприємств та знижує можливість для розширення мереж та відкриття нових робочих місць.

Метою роботи є розробка практичних рекомендації щодо підвищення ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі України.

Відповідно до мети, були поставлені такі *завдання*:

- дослідити економічну сутність та навести класифікацію витрат підприємства;

- визначити роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства;

- систематизувати методи управління витратами підприємств;

- узагальнити методичні основи дослідження управління витратами підприємств торгівельної галузі та розробити інтегральний показник оцінки стану управління витратами підприємств;

- визначити тенденції розвитку галузі роздрібної торгівлі в Україні;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємств торгівельної галузі;

- здійснити аналіз динаміки та структури витрат торгівельної галузі України;

- оцінити ефективність управління витратами підприємств торгівельної галузі;

- розробити рекомендації щодо удосконалення управління витратами підприємств торгівельної галузі та визначити ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є управління витратами підприємств торгівельної галузі України.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління витратами підприємств торгівельної галузі України.

Методи дослідження. Для дослідження проблеми неефективного управління витратами підприємств торгівельної галузі України застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) – для дослідження теоретичних засад управління витратами підприємств торгівельної галузі, визначення тенденцій розвитку галузі та конкретизації проблеми дослідження; таблично-графічний (для наочного представлення результатів дослідження); метод порівняння (для співставлення показників фінансової звітності та показників, що відображають ефективність здійснення витрат підприємств торгівельної галузі), узагальнення та групування (для обґрунтування рекомендацій для окремих груп підприємств, залежно від їхніх видів діяльності, а також фінансового стану, метод інтегрального оцінювання (для розробки показника, який дозволяє оцінити якість управління витратами підприємств торгівельної галузі України та порівняти підприємства за цим критерієм між собою), а також інші методи.

Інформаційна база для проведеного дослідження. Для дослідження були використані дані фінансової звітності підприємств торгівельної галузі (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Вигідна покупка», ТОВ «Розетка.

УА», ТОВ «РУШ», ТОВ «АЛЛО»), дані Державної служби статистики України, Асоціації рітейлерів України, наукових статтей, статтей в бізнес-виданнях, монографій.

Результати магістерського дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи» 15 жовтня 2024 року на кафедрі економіки УНУС, м. Умань, у доповіді на тему: Класифікація та економічна сутність витрат підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел з 64 найменувань, 5-ти додатків. Робота містить 25 таблиць та 16 рисунків. Основний текст роботи викладено на 78 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Витрати виникають під час формування та використання ресурсів для досягнення конкретних цілей. Виробничі витрати є основною складовою частиною діяльності підприємства загалом. Оцінка важливості інформації про виробничі витрати для підприємства є досить складним завданням.

Для аналізу витрат необхідно спочатку класифікувати їх, що допоможе отримати загальне уявлення про їх властивості та основні характеристики. Варто підкреслити, що витрати є складним явищем і не можуть бути представлені однією класифікацією. На практиці використовуються різні підходи до класифікації витрат, залежно від різних критеріїв оцінки та розуміння.

Загальна кількість класифікацій дозволить отримати більш повне уявлення про феномен витрат та їх основні характеристики. Відповідно до цього будь-яке підприємство може бути віднесене до категорії виробничих, торгових або підприємств сфери обслуговування. Важливо зазначити, що класифікація витрат не є ціллю самою по собі, а створює необхідні умови для подальшого аналізу витрат [55, с. 113].

Протягом тривалого періоду в економічній теорії активно вивчалася проблема класифікації витрат виробництва. Однак, не було розроблено єдиної класифікації, яка б повністю задовольняла інформаційні потреби користувачів.

У зв’язку з цим, у практичній діяльності використовуються різні класифікації витрат, існують відмінності в їх обґрунтуванні в різних країнах.

Основним критерієм для загальної класифікації витрат є їх місце появи та відношення до різних сфер діяльності підприємства. Ця класифікація застосовується для систематизації витрат у звіті про фінансові результати підприємства та для подальшого порівняльного аналізу окремих видів витрат.

Основні види витрат за загальною класифікацією представлені на рис. 1.1.

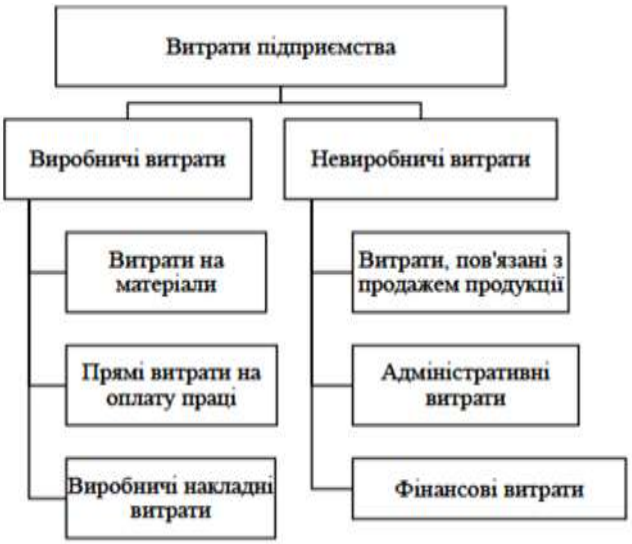


Рис. 1.1. Загальна класифікація витрат

Джерело: складено автором за даними [47]

Відповідно до цієї класифікації, всі витрати поділяються на виробничі та невиробничі. У свою чергу, виробничі витрати складаються з:

- витрат, пов’язаних із використанням прямих матеріалів;
- витрат на оплату прямої праці;
- виробничих накладних витрат [47].

Прямі витрати на матеріали включають суму коштів, що витрачені підприємством на придбання сировини та комплектуючих матеріалів, тобто, на фізичні речовини, що безпосередньо використовуються у виробництві та перетворюються у готову продукцію.

Для виготовлення товарів і надання послуг використовуються різні ресурси, або фактори виробництва, такі як сировина, паливо, енергія, машини і обладнання, а також різні види праці різної кваліфікації. Щоб отримати готовий продукт, фактори виробництва повинні бути певним чином поєднані. Існує багато способів такого поєднання, навіть для одного виробника. Наприклад, можна збільшити використання ручної праці, що призведе до

меншого використання машин та обладнання. Або навпаки, підвищення якості технічних засобів може призвести до зменшення використання ручної праці.

Оскільки кожне підприємство прагне бути ефективним у виробництві, вони обирають такі способи поєднання факторів виробництва, які є ефективними з технологічної та економічної точок зору.

Технологічно ефективний спосіб виробництва визначається тим, коли з визначеного обсягу ресурсів отримується максимально можливий обсяг продукції. Це означає, що не існує іншого способу поєднання факторів виробництва, за якого можна було б виробити більший обсяг продукції.

Технологічно ефективний спосіб виробництва також полягає в тому, що для виготовлення заданого обсягу продукції витрачається мінімальна кількість принаймні одного фактора виробництва, за умови, що витрати інших видів ресурсів не перевищують витрат при альтернативних способах виробництва [57, с. 344].

Прямі витрати на оплату праці включають оплату основного виробничого персоналу (робітників), чия праця безпосередньо пов’язана з фізичним виробництвом готової продукції. Проте, витрати на оплату праці наладчиків устаткування, цехових майстрів і менеджерів, в загальних витратах, відносяться до виробничих накладних витрат. Варто зазначити, що ці визначення є умовними, оскільки у сучасному високоавтоматизованому виробництві «істинно пряма» праця поступово втрачає свою роль. І хоча існують повністю автоматизовані виробництва, де пряма праця практично відсутня, поняття «основні виробничі робітники» залишається актуальним, а їхня заробітна плата вважається прямими витратами на оплату праці [6].

Виробничі накладні витрати включають різні види витрат, необхідних для здійснення виробничого процесу на підприємстві. Структура цих витрат може бути дуже складною, а їхня кількість – значною. Найбільш типовими видами виробничих накладних витрат є витрати на непрямі матеріали, непряму працю, споживання електричної та теплової енергії, обслуговування та ремонт обладнання, комунальні послуги, амортизація виробничого

обладнання та приміщень, певні податкові обов'язки, які включаються до валових витрат, та інші витрати, пов'язані безпосередньо з виробничим процесом підприємства [5].

Витрати, пов'язані з реалізацією продукції, включають всі витрати, пов'язані зі зберіганням готової продукції на складі, маркетинговими заходами для впровадження товару на ринок та його доставкою споживачеві.

Адміністративні витрати охоплюють загальну суму витрат, що стосуються загального управління підприємством, тобто, витрати на утримання адміністративного апарату, включаючи бухгалтерію, фінансовий відділ та інші підрозділи керівництва [20]. Нашкерська В. Г. вважає, що «формування витрат початкове здійснюється в системі управлінського обліку. Витрати збираються за окремими об'єктами: видами продукції, робіт, послуг, технологічними процесами та їх частинами тощо. Витрати в системі обліку для потреб управління збираються за калькуляційними статтями по мірі зменшення активів та зростання зобов'язань» [28, с. 416].

Відповідно до поняття витрат, виробнича собівартість складається з прямих матеріальних витрат та конверсійних витрат – витрат на виготовлення продукції, які представляють собою суму прямих витрат на робочу силу та загальновиробничих витрат. Конверсійні витрати забезпечують перенесення вартості матеріалів на готовий виріб. По мірі впровадження автоматизованих систем виробництва прямі витрати на виробництво стають все більш значимим елементом витрат, ніж прямі на робочу силу. Одночасно, стирається різниця між прямими та непрямими витратами на робочу силу. Через використання технологічних інновацій деякі зарубіжні компанії вже не відділяють у своїй системі управління витратами прямі та непрямі витрати на робочу силу, а відносять все на єдину категорію конверсійних витрат [44, с. 371].

І. Бланк, А. Яругова розуміють під витратами споживання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто вони розглядають витрачання ще й фінансових ресурсів. А І. Бланк, окрім цього, виділяє ще витрати і

нематеріальних ресурсів [5]. Такий підхід, на нашу думку, є цілком обґрунтованим. Ю. С. Цал-Цалко тлумачить поняття «витрати» відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (НП(С)БО): «Витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [53, с. 78]. Витрати - це спожиті у грошовому вимірі ресурси (трудові, матеріальні, нематеріальні і фінансові) для досягнення підприємством певної мети (в основному, для виробництва і реалізації товарів і послуг). Витратами визнаються ті з них, які зменшують активи (наприклад, витрати сировини, матеріалів і т. ін.) чи збільшують зобов'язання (наприклад, нарахована заробітна плата, вартість послуг з операційної оренди і т. ін.) [22, с. 190].

Загалом, варто зазначити, що витрати підприємства складаються з усіх використаних ресурсів на виробництво певного товару. Ці витрати відображають вартість виготовлення продукції для підприємства і включають у себе використані матеріали та витрати на оплату праці, відображаючи вони форму собівартості продукції. Різниця між вартістю продукції та її собівартістю визначає обсяг прибутку підприємства.

Витрати підприємства є відображенням реальних виробничих відносин у ринковій економічній системі. Досягнення оптимального рівня витрат на виробництво є важливою умовою успішної діяльності підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та реальному забезпеченню довгострокового економічного зростання. Найбільш поширеною класифікацією витрат підприємства є їхнє поділ на виробничі та невиробничі, які, в свою чергу, поділяються на різні групи витрат.

Система управління витратами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Якщо управління в організації неефективне чи його взагалі немає, настає хаос. Ресурси, а значить і гроші,

витрачаються абияк. Компанія починає нести неявні витрати, оскільки ресурси застосовуються неефективно. Виникає втрачена вигода.

Оскільки витрати ніхто не рахує, у компанії в цьому разі немає поняття собівартості. Не знаючи, скільки компанії обходиться кінцевий продукт, встановити ціну на нього не можна. Товар або продають за заниженою ціною і компанія втрачає гроші, або ціна завищена, і товар перестає користуватися попитом.

Як наслідок, компанія приймає неправильне рішення щодо асортименту.

Випуск продукції відбувається на основі особистих переваг керівництва, які не завжди відповідають ринковим умовам. В результаті, компанія виробляє продукцію, від якої давно потрібно було відмовитися.

Без контролю витрат питання про їхнє скорочення навіть не постає. Компанія бачить лише один шлях збільшення прибутку – зростання продажів. Але за підсумками виявляється, що збільшення продажів потребує ще більше ресурсів на просування, найм нових працівників, купівлю обладнання тощо.

Ціль управління витратами – збільшити прибуток за рахунок економії на витратах. При цьому управління витратами вимагає додаткового вливання грошей, як і відбувається при зростанні обсягів виробництва. Головне, щоб компанія розуміла причини виникнення витрат та вживала заходів для покращення ситуації. Ефективність системи управління витратами залежить від того, наскільки детально враховані особливості конкретного підприємства, які процеси охоплені та як система побудована відповідно до принципів управління. Управління витратами можна описати як систематичний процес формування витрат з урахуванням їхніх видів, місць та джерел і постійного контролю над рівнем витрачання ресурсів, стимулюючи ефективне використання. На аграрних підприємствах управління витратами відіграє важливу роль у створенні системи обліку витрат, яка враховує тактичні та стратегічні цілі керівництва.

Це передбачає постійний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також ухвалення рішень для оптимізації структури собівартості продукції та інших аспектів [14].

Цілісна система управління витратами підприємства та організації складається зі стратегічного рівня та оперативного рівня управління.

Стратегічний рівень управління пов'язаний з місією організації, а оперативний – з тактичними діями. Стратегічний рівень спрямований на координацію дій підприємства та виконання довгострокових цілей. Якісні показники планованих стратегічних витрат доповнюються конкретними цифровими показниками оперативного рівня. Головною метою управління на стратегічному рівні є формування умов для ефективного використання наявних у підприємства конкурентних переваг та створення нових для успішної діяльності в найближчій перспективі [11].

Основне завдання оперативного рівня управління витратами полягає у наданні допомоги співробітникам організації у досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень показників витрат [11, с. 178].

Оперативний рівень орієнтує підприємство на короткостроковий результат (до року), тому його методи принципово відрізняються від методів стратегічного рівня управління затратами. Уявлення про витрати підприємства базується на трьох важливих положеннях [10, с. 127]:

1. Витрати визначаються використанням у виробництві ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції за певний (звітний) період;

2. Обсяг використаних ресурсів може бути представлений у натуральних, відносних та грошових одиницях, проте в економічних розрахунках вдаються до грошового вираження витрат;

3. Визначення витрат завжди корелює з конкретними цілями, завданнями та функціями. Обсяг використаних ресурсів у грошах розраховується за основними функціями та структурними підрозділами

підприємства, з виробництва продукції, щодо її реалізації або в цілому по підприємству, або за його виробничими одиницями.

Вивчення економічної літератури показало, що існує досить різне трактування поняття «управління витратами». Серед вчених немає однієї думки щодо визначення сутності «управління витратами». Дослідження окремих підходів до визначення цього поняття представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управління витратами»

Автор	Визначення поняття «управління витратами»
Н. С. Артамонова	Динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом
Ф. Бутинець	Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати
С. І. Дроб'язко	Процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць і носіїв та постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження
Н. П. Дуброва, Т. В. Глущенко, А. С. Уманська	Процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства. Критерієм оптимізації є мінімум витрат, що дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно провадити свою цінову політику та за інших рівних умов досягти більш високих розмірів прибутку
В. М. Колесник	Планомірне формування витрат на виробництво та збут продукції й контроль за їх рівнем
О. І. Корольова	Здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність
В. Я. Кудлак	Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку
О. В. Крушельницька	Складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів
І. В. Семчук	Полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства
О. В. Попов	Система, керований блок (суб'єкт управління) якої спрямовано на послідовну реалізацію функцій управління витратами за допомогою певних методів, що дозволяє регулювати чинники та управляти процесами формування витрат з метою оптимізації їх структури та рівня

Джерело: складено автором за даними [4; 6; 14; 15; 19; 20; 21; 22; 46; 37].

Науковці при визначенні поняття «управління витратами» дотримуються системного та процесного підходу. Багато дослідників виділяють важливий зв'язок між витратами і фінансовими результатами підприємства. Це логічно, оскільки управління – це процес прийняття рішень для досягнення мети. З точки зору економічної теорії можна розглядати діяльність підприємства як перетворення витрат на результати [58].

Управління витратами на підприємстві включає в себе виконання всіх функцій, характерних для управління будь-яким об'єктом: розробку, прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Ці функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу, такі як прогнозування та планування, організація, координація, регулювання, активізація та стимулювання виконання, облік і аналіз.

Організація системи управління витратами пов'язана з визначенням місць, де виникають витрати, і з установленням центрів відповідальності за їх контроль.

Крім того, це включає в себе розроблення ієрархічної структури для забезпечення ефективного спілкування між підрозділами і працівниками, які виконують різні завдання у сфері виробничо-господарської та обліково-аналітичної роботи. Формування витрат на підприємстві може мати фінансовий, організаційний і мотиваційний елементи управління витратами [51, с. 119].

Управління витратами включає прогнозування й планування витрат, їх організацію, координацію і регулювання, активізацію і стимулювання персоналу, облік, аналіз і контроль (моніторинг).

Можемо виділити такі основні елементи ролі системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства (рис. 1.2).

Система управління витратами допомагає підприємству ефективно використовувати ресурси, такі як грошові кошти, робоча сила, сировина і матеріали. Вона спрямована на мінімізацію зайвих витрат та оптимізацію витратних процесів. Завдяки контролю та оптимізації витрат, система

допомагає підприємству підвищити прибутковість товарів чи послуг. Це може бути досягнуто через зниження виробничих витрат або підвищення цін на товари або послуги.

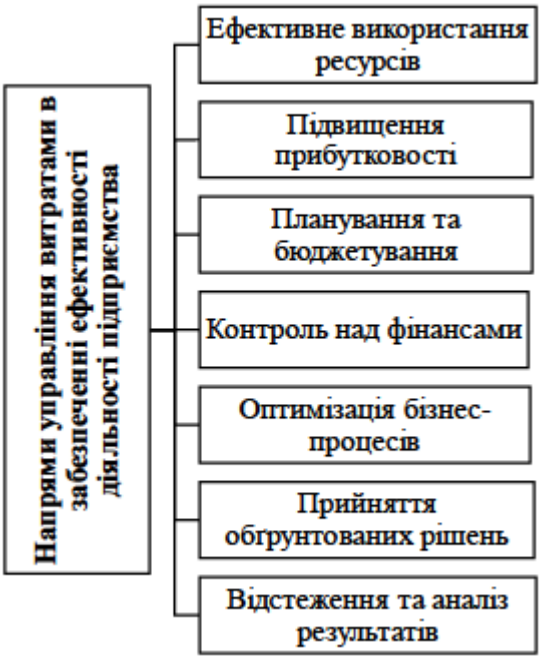


Рис. 1.2. Система управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [37]

Система управління витратами сприяє розробці бюджетів та планів на майбутнє, допомагаючи підприємству визначити, скільки ресурсів потрібно виділити на різні види витрат і як керувати ними відповідно до стратегічних цілей. Така система надає інструменти для постійного контролю над фінансовими операціями та витратами підприємства. Вона дозволяє вчасно виявляти відхилення та проблеми в фінансах і вживати необхідні заходи для їх вирішення. Система управління витратами допомагає виявляти та усувати надмірні або неефективні процеси в організації. Це сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань. За допомогою даних, зібраних та аналізованих системою управління витратами, керівництво підприємства може приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку, інвестицій та ризиків. Система управління витратами також надає можливість

відстежувати результати впроваджених заходів управління витратами та аналізувати їх ефективність. Це допомагає коригувати стратегію в разі необхідності [46].

Отже, управління витратами – це складний і багатогранний процес, який вимагає поєднання різноманітних методів та стратегій. Підприємства, що успішно впроваджують методи управління витратами, забезпечують собі конкурентні переваги та стають більш стійкими в умовах змінного бізнес-середовища. Загалом, система управління витратами є важливим інструментом для досягнення ефективності та стійкості підприємства, забезпечуючи оптимізацію витрат і максимізацію прибутковості.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та невизначеність є звичними явищами, ефективне управління витратами стає критично важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Методи управління витратами стають стратегічним інструментом, який дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати прибуток.

Більшість сучасних методів поширена в зарубіжній практиці та досить ефективна для різних форм господарської діяльності, зокрема метод ABC, CVP- аналіз, таргет-костинг, LCC-аналіз, метод VCC, абзорпшн-костинг, бенчмаркінг, кайзен-костинг, кост-кіллінг, EVA. Розглянемо більш детально їх сутність, проаналізуємо переваги та недоліки [14].

Метод ABC базується на кількох принципах: споживання ресурсів продукцією та виробничою діяльністю, пропорційному зв’язку між витратами та масштабами діяльності, розподілі ресурсів спочатку між центрами діяльності, а потім на конкретні вироби. Метод CVP-аналізу базується на порівнянні витрат, доходу від продажу та прибутку для визначення обсягу реалізації, необхідного для досягнення точки беззбитковості або планованого фінансового результату.

Метод таргет-костингу передбачає встановлення цільової собівартості на основі запланованої ціни реалізації та очікуваного рівня прибутку. Для його

застосування необхідна тісна взаємодія між підрозділами підприємства, постійний контроль витрат та маркетингове прогнозування.

Метод LCC-аналізу оцінює витрати на виробництво та продаж протягом життєвого циклу продукту, порівнюючи їх з відповідними доходами. Умовами застосування є наявність детальних маркетингових описів, чітка ідентифікація етапів життєвого циклу продукту. Метод VCC аналізує ланцюжок споживчої вартості та аналізує витрати, які перебувають поза прямою дією підприємства.

Умовами застосування є відповідність стратегічного позиціонування підприємства, повне знання кон'юнктури ринку та внутрішніх процесів.

Метод абзорпшн-кастингу включає всі витрати, включаючи накладні, у собівартість продукції. Для використання цього методу необхідно використовувати методи розподілу накладних витрат, щоб точно визначити розмір накладних витрат, що включаються в собівартість одиниці продукції.

Метод бенчмаркінгу витрат передбачає порівняння управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами з метою подальших управлінських рішень. Важливо правильно обрати підприємство-еталон та мати повну та достовірну інформацію про їх результати та методи досягнення.

Метод кайзен-костингу передбачає постійне та комплексне зниження витрат у процесі виробництва продукції замість досягнення певного рівня витрат. Цей метод потребує постійного вдосконалення процесів, залучення всіх співробітників та мотивації.

Метод кост-кілінгу спрямований на максимальне швидке зниження витрат без шкоди для підприємства. Це застосовується у кризовому управлінні та збереженні конкурентоспроможності. Для успішного використання цього методу потрібна повна та достовірна інформація, підтримка керівництва та мотивація персоналу.

Один із найбільш новаторських методів управління витратами – метод економічної доданої вартості (EVA), що дозволяє зв'язати створення цінності з конкретними групами працівників або відділами, тим самим забезпечуючи критерій для індивідуальної оплати праці за виконану роботу на підприємстві.

Обираючи доцільний метод управління витратами, керівництво підприємства має провести детальний аналіз їх переваг та недоліків, враховуючи специфіку діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки методів управління витратами

Назва методу	Переваги	Недоліки
Метод ABC	Значне підвищення обґрунтованості віднесення накладних витрат на конкретний продукт; більш точне калькулювання собівартості; забезпечення взаємозв'язку одержуваної інформації з процесом формування витрат.	Зростання витрат на управління у зв'язку зі значними змінами в системі бухгалтерського обліку та вдосконаленням системи інформаційної підтримки.
Метод CVP	Простота та наочність, а також можливість визначити обсяг продажів, за якого досягається беззбитковість виробництва або заданий фінансовий результат.	Складність поділу витрат підприємства на змінні та постійні; суттєва зміна кінцевого результату за будь-якої зміни вхідних факторів; неможливість проведення графічного аналізу за кількості видів продукції більше трьох; наявність допущення про незалежність продуктивності праці від масштабів діяльності та часу.
Метод таргет-костингу	Маркетингова орієнтація виробництва; можливість визначення цільових витрат для нових продуктів; контроль витрат на етапі планування	Значний час та інвестиції для цільового зниження витрат, можлива відсутність у підприємства технічних можливостей для зниження собівартості до заданого рівня.
Метод LCC	Отримання в довгостроковому періоді оцінки понесених витрат та їх покриття відповідними виробу доходами; забезпечення точного прогнозу всіх витрат і співвідношення одержуваного доходу та понесених витрат; забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів.	Відсутність періодизації фінансових результатів; невизначеність в обліку накладних витрат; можливі витрати на отримання більш глибокої додаткової інформації.
Метод VCC	Дає змогу представити величину витрат підприємства у зв'язку зі створенням нової вартості, оцінити доцільність процесів, що ведуть до формування витрат, максимально повно прив'язати витрати підприємства до очікуваних доходів.	Вимагає створення відповідного інформаційного забезпечення, постійної оптимізації витрат у рамках оперативного управління діяльністю підприємства та участі кваліфікованих фахівців.
Метод абзорпшн-костингу	Відсутність поділу витрат підприємства на постійні та змінні; точне визначення фінансового результату діяльності фірми; чітке обґрунтування необхідності додаткового замовлення або відмова від нього.	Умовність у розподілі накладних витрат; встановлення фактичної собівартості одиниці продукції тільки в кінці періоду; включення в собівартість продукції не пов'язаних з процесом виробництва витрат; ускладнення процедур обліку; недостатня увага, приділена характеру поведінки витрат залежно від обсягу продукції, що випускається.

Метод бенч-маркінгу	Дає змогу використовувати досвід і технології інших підприємств.	Ймовірність неправильного вибору підприємства-еталона та високі вимоги до системності й цілеспрямованості у застосуванні досвіду інших фірм.
Метод кайзен-костингу	Забезпечення безперервного зниження витрат і утримання їх на заданому рівні.	Пов'язані зі складнощами мотивування персоналу та підтримкою залучення в діяльність організації.
Метод кост-кіллінгу	Дає змогу швидко скоротити витрати підприємства, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах.	Певна жорсткість методу (включає скорочення витрат на заробітну плату та скорочення персоналу) і необхідність системного застосування.
EVA-підхід	Відкривається потенціал, який закладений у персоналі будь-якої організації; надає інформацію і мотивацію співробітникам; дає змогу враховувати дохідність та ризики проєктів (операційні і фінансові); дає можливість уникнути розбіжностей між фінансовою звітністю та реальним станом речей. Недооцінка таких факторів довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура; досить складні розрахунки; орієнтація переважно на короткострокову перспективу, а не на довгострокову.	Недооцінка таких факторів довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура; досить складні розрахунки; орієнтація переважно на короткострокову перспективу, а не на довгострокову.

Джерело: складено за даними [14].

Крім того, всі методи управління витратами діляться на такі дві групи: стратегічні та оперативні [18, с. 160].

На нашу думку, стратегічні методи управління надають можливість керувати в межах потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі з метою забезпечення конкурентної переваги витратами, ураховуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Оперативні методи управління забезпечують можливість керувати в рамках наявного потенціалу компанії в короткостроковій перспективі для максимізації прибутку, зосереджуючись на матеріальних аспектах.

Можна стверджувати, що сучасні методи управління витратами характеризуються різноманітністю і наявністю декількох методик використання в межах не лише галузі, але й окремого підприємства.

Отже, під терміном «витрати виробництва» розуміється сума грошей, витрачених на виробничі ресурси, необхідні для проведення підприємством виробничої та комерційної діяльності, включаючи випуск і реалізацію

продукції та надання послуг. Ця дефініція виокремлює сутність витрат лише на рівні конкретного підприємства.

Недоліки виробництва на підприємствах приймають форму собівартості продукції, що становить лише частину її вартості, оскільки у ній не відбивається частка витрат праці, яка втілюється у вартості додаткового продукту, що з'являється у ціні товару як прибуток. Собівартість - економічна форма відшкодування факторів виробництва, що споживаються.

Управління витратами є важливим елементом економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Вміння планомірно й раціонально керувати ними в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси його виживання й розвитку. Саме політика управління витратами надає змогу отримати бажаний ефект з мінімальним витрачанням ресурсів підприємства, як фінансових, так і матеріальних. На сьогодні існує багато сучасних методів управління витратами підприємства, які допоможуть оптимізувати витрати та, відповідно, підвищити обсяги прибутку. Найбільш відомими методами є: VCC, абзорпшн-костинг, бенчмаркінг, кайзен-костинг, кост-кіллінг, EVA-підхід.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств торгівельної галузі

Торгівля - це перш за все вид економічної діяльності, що ґрунтується на купівлі та продажу товарів. Вона вважається однією з ключових сфер економіки України, яка вирізняється як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за чисельністю працівників. Згідно з Податковим кодексом України, «торговельна діяльність» включає в себе роздрібну та оптову торгівлю, торговельно- виробничу діяльність з оплатою як готівкою, так і безготівковими засобами [38].

Це ініціативна, систематична діяльність, яка проводиться на власний ризик для отримання прибутку, що полягає у купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам, посередницькій операції, а також у наданні агентських, представницьких, комісійних та інших послуг з маркетингу товарів від виробника до споживача.

Торгівельна галузь України є важливою складовою економіки країни і має свої особливості та характеристики. Україна має значний зовнішній торговий оборот, який включає експорт і імпорт товарів і послуг. Основними партнерами в зовнішній торгівлі є країни Європейського Союзу, Китай, Туреччина та інші країни. Європейський Союз став одним з основних партнерів України в торгівлі після укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Продовження інтеграції з ЄС і відбудова економіки після руйнувань, спричинених військовою агресією РФ, може сприяти подальшому зростанню торговельного обороту.

Загалом, торгівельна галузь України є важливою для її економіки, і її розвиток має великий потенціал для сприяння економічному зростанню країни [43].

Зрозуміло, що бажання України інтегруватися з ЄС мало вплив на зовнішню торгівлю, а також визначно вплинуло на майбутні перспективи розвитку внутрішньої торгівлі, зокрема, на такий важливий сегмент, як мережевий роздрібний бізнес. Роздрібний бізнес є одним з основних елементів української економіки, що сприяє наповненню бюджетів на всіх рівнях та створенню нових робочих місць. Навіть у часи війни роздрібний бізнес залишається однією з ключових галузей, яка забезпечує цивільне і військове населення продовольством, медикаментами, засобами зв'язку та іншими життєво важливими товарами. Часто саме роздрібні торговці першими повертаються в деокуповані міста. За статистикою, у січні 2023 року роздрібна торгівля була однією з найпопулярніших категорій за кількістю робочих місць. Крім того, роздрібна торгівля входить до топ-3 КВЕДів, за якими реєструються нові фізичні особи-підприємці під час війни.

На сьогоднішній день на українському ринку існують різні формати роздрібної торгівлі: гіпермаркети, супермаркети і «крамниці біля дому», їхні головні відмінності полягають у розмірі та стратегії торгівлі. До цих форматів додано ще дискаунтери та кеш енд керрі для більшої різноманітності [24].

Найпоширенішими учасниками мережевого роздрібного бізнесу є супермаркети, які пропонують широкий вибір продуктів першої необхідності, переважно продовольчих, та гіпермаркети – найбільший тип закладів, які є динамічним сегментом роздрібної торгівлі, зазвичай розташовані віддалено від місць проживання населення [13, с. 127].

У торгівлі України присутні вітчизняні роздрібні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Велика кишеня», «Епіцентр», «VOVK», «GOLDI», «Week», «Giulia», а також ті, які працюють на умовах франшизи або мають власну материнську компанію, такі як «Auchan», «METRO», «Comfy», «NOVUS», «Centro», «LC Waikiki», «Collezione».

Також слід зазначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дозволяє покупцям здійснювати покупки за вигідними цінами, не виходячи з дому, та дозволяє ритейлерам економити на оренді та утриманні

торгових площ. В Україні функціонує приблизно вісім тисяч онлайн-магазинів, причому 300 найбільших з них займають до 80% ринку. До найвідоміших Інтернет-платформ належать LAMODA, Prom.ua, Rozetka, Aliexpress та інші.

Як визначають експерти, «український ринок має більшу схильність орієнтуватись на споживача та максимізацію прибутків, в той час як європейський зосереджується на конкуренції та мінімізації витрат.

Європейський ритейл продовжує концентрувати зусилля на зменшенні ризиків для клієнтів на тлі пандемії коронавірусу COVID-19, тоді як для України ця проблема на фоні війни втратила свою актуальність» [8].

Дослідження Асоціацією ритейлу України ринку роздрібної торгівлі України продемонструвало, що «у порівнянні з довоєнним 2021 роком ритейлери зменшили виторг майже на 300 млрд грн, але залишаються критично важливими для функціонування економіки країни» [43].

З загального товарообігу торговельних мереж майже дві третини – 64% – забезпечили компанія-члени Асоціації ритейлерів України. В абсолютних цифрах їх виручка склала більше 740 млрд грн, з яких майже 150 млрд грн прийшлося на провідного продуктового оператора України – корпорацію АТБ.

Взагалі, продуктовий рітейл у 2022 році генерував найбільші обороти: якщо від покупок одежі та побутової техніки споживачі ще могли утриматися, то продукти харчування вони купували стабільно. Другий рітейлер України за товарооборотом – мережа Сільпо з показником 70 млрд грн доходу, далі розташувалися Фора і Metro Cash&Carry. Перший непродуктовий оператор – маркетплейс Rozetka – закінчив 2022-й на п’ятій сходинці, але за обсягом виручки він поступається лідеру майже на порядок [43] (табл. 2.1).

Місце в загальному рейтингу	Компанія	Бренди	Дохід в 2022р.	Дохід в 2021р.	Різниця	Прибуток (збиток) в 2022 р.	Прибуток (збиток) в 2021 р.	Різниця
2	АТБ	АТБ	148,3	148,7	-0,4	2,8	8,3	-5,5
9	Сільпо	Сільпо	70	72,8	-2,8	-7,4	-1,8	-5,6
53	Metro C&C Ukraine	Metro, Бери-вези	20,1	25,9	-5,8	-0,5	1	-1,5

54	Фора	Фора, Favor	19,6	18,9	+0,7	0,024	0,02	+0,004
56	Rozetka	Rozetka	18,4	21,2	-2,8	0,1	0,03	+0,07
61	Комфі-трейд	Comfy	16,6	19,8	-3,2	0,002	0,023	-0,021
64	Novus	Novus	16	н/д	н/д	-2,5	н/д	н/д
67	РУШ	EVA	15,7	17	-2,3	1	0,8	+0,2
69	Омега	Varus	14,6	13,7	+0,9	-0,04	0,2	-0,24
73	Вигідна покупка	Аврора	14	5,8	8,2	2,3	0,4	1,9
76	Фудком	Велмарт, Велика кишеня	13,5	12,7	+0, 8	0,2	0,09	+0,11
100	Таврія В	Таврія В, Пюре	10	9,1	+0,9	0,1	0,08	+0,02

Джерело: складено автором за даними [43].

За 2022 рік найбільше скоротили свої прибутки мережі: «Сільпо» втратила 5,6 млрд грн, «АТБ» – 5,5 млрд грн, NOVUS – на 3 млрд грн, METRO - 1,5 млрд грн. Збитки мережі супермаркетів Varus склали 40 млн грн проти прибутку в розмірі 200 млн грн у 2021-му [41].

Другий за оборотом сектор у роздрібній торгівлі – автозаправні комплекси.

Якщо продуктовий рітейл загалом отримав 652 млрд грн доходу, то АЗС втричі менше - 214 млрд грн. Втім представники цього сегменту заробили в два рази більше, ніж аптечні мережі, які наторгували на 103 млрд грн. І це один з двох секторів, де члени RAU забезпечили менше половини сумарної виручки [41].

В інших торговельних мереж ситуація складна. Під час повномасштабної війни споживачі економили на всьому, тому виручка компаній помітно зменшилася. Так, непродуктові оператори наторгували на 68 млрд грн, магазини техніки та електроніки – на 59,7 млрд грн, мережі одягу та взуття – на 16 млрд грн, ювелірні крамниці – на 995 млн грн [41].

Це пов’язано, окрім падіння попиту, й з масовою міграцією українців за кордон: багато покупців залишили країну, відтак і кількість відвідувачів в магазинах значно зменшилася.

Таким чином, сфера роздрібної торгівлі в Україні є однією з найбільш розвинених, забезпечує суттєву частину ВВП країни, а роздрібні мережі є

драйверами розвитку даної галузі. Проте, війна внесла деякі корективи в діяльність підприємств, які скоротили кількість відділень, які працюють в даний час, майже зупинилася діяльність торгових мереж у місцях, де проходять бойові дії.

Для того, щоб здійснити оцінку ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі України, нами було обрано такі великі підприємства: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «РУШ», ТОВ «Вигідна покупка», ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «АЛЛО». Перші два підприємства займаються продажом товарів широкого вжитку, в основному – продовольчих товарів, ТОВ «РУШ» та ТОВ «Вигідна покупка» здійснюють діяльність більшою мірою в сфері продажів товарів непродовольчого призначення, побутової хімії, товарів для дому та для догляду, а ТОВ «Розетка. УА» та ТОВ «АЛЛО» є відомими маркетплейсами, в яких бізнес-модель полягає в отриманні прибутку від успішно проданих товарів їх продавцями.

ТОВ «Сільпо-Фуд» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України. Супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80%. Середня торговельна площа супермаркету - 1 426 кв. м. З 2006 року в «Сільпо» діє «Власний Рахунок» - програма для постійних гостей.

Підприємство входить до складу торгово-промислової групи «Fozzy Group», яка є лідером українського ринку рітейлу, маючи понад 600 торгових точок на всій території України та понад 35 тис. найменувань товарів. Окрім торгових мереж бізнес-інтереси групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування та ресторанний бізнес. Крім мережі «Сільпо», до складу групи входять такі мережі [60]: «Le Silpo», «Фора», «Fozzy», «Біла Ромашка» (мережа фармацевтичних супермаркетів), «Ringoo» (мережа магазинів електроніки). «Сільпо» імпортує ексклюзивні продукти та напої з майже 50 країн світу та співпрацює зі 170 виробниками. Мережа укладає прямі

контракти з виробниками оригінальних продуктів та пропонує їх в Україні за ціною виробника: сегмент алкогольних напоїв (вина, коньяки, коктейлі), сири, кондитерські вироби, рибні делікатеси, оливкова олія, молочні десерти, мінеральні води від європейських виробників [35].

Переваги супермаркетів «Сільпо»:

- можливість зробити вибір серед широкого асортименту товарів, особливо - свіжих продуктів (м'яса, птиці, риби, овочів, фруктів, хліба);

- відмінна якість продукції;

- справедливі ціни;

- висока якість обслуговування;

- цілодобова робота;

- зручне розташування супермаркетів;

- можливість отримувати спеціальні пропозиції завдяки програмі для постійних покупців «Власний рахунок» [35].

Далі слід надати економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» для більше належного уявлення про ефективність його діяльності.

В табл. 2.2 наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Можна побачити, що коефіцієнти рентабельності були від'ємними протягом 2020-2022 рр., і поступово погіршувалися, що свідчить про негативну динаміку фінансових результатів підприємства. Чистий дохід підприємства знизився в 2022 р. внаслідок початку повномасштабної війни, та падіння попиту з боку покупців, так само, як і собівартість.

Негативним є постійне зниження власного капіталу, який за підсумками 2021 р. став від'ємним, тобто підприємство функціонує виключно за рахунок боргів, та потребує постійних додаткових вкладень власних коштів від власників.

Таблиця 2.2.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., тис. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	15409290	23652373	22214755	6805465	44,2
Оборотні активи	14826184	15008092	11454103	-3372081	-22,7
Всього активи	30235474	38660343	33668858	3433384	11,4
Власний капітал	12285686	-3057324	-10689056	-22974742	-187,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1107692	-16105027	-23736759	-22629067	2042,9
Довгострокові зобов'язання	12285686	13611910	15998056	3712370	30,2
Поточні зобов'язання	19057480	28105757	28359858	9302378	48,8
Чистий дохід від реалізації	64402634	72784231	69990601	5587967	8,7
Собівартість реалізованої продукції	47249897	52182935	50815360	3565463	7,5
Прибуток від операційної діяльності	153528	-417390	-1157012	-1310540	-853,6
Прибуток до оподаткування	-3157847	-1926148	-7436039	-4278192	135,5
Чистий прибуток	-3114238	-1846179	-7632318	-4518080	145,1
Коефіцієнт рентабельності активів, %	-10,30	-4,78	-22,67	-12,37	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-25,35	-61,65	-71,40	-46,05	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	-6,59	-3,54	-10,90	-4,31	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	-4,84	-2,54	-15,02	-10,18	-

Джерело: розраховано автором за даними [35]

На рис. 2.1. наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є дуже збитковим підприємством протягом усього часу досліджень, і в 2022 р. підприємство досягло антирекорду за збитками в галузі рітейлу з результатом більш ніж 7 млрд грн,

що явно свідчить про проблеми в управлінні ефективністю доходами та витратами підприємства.

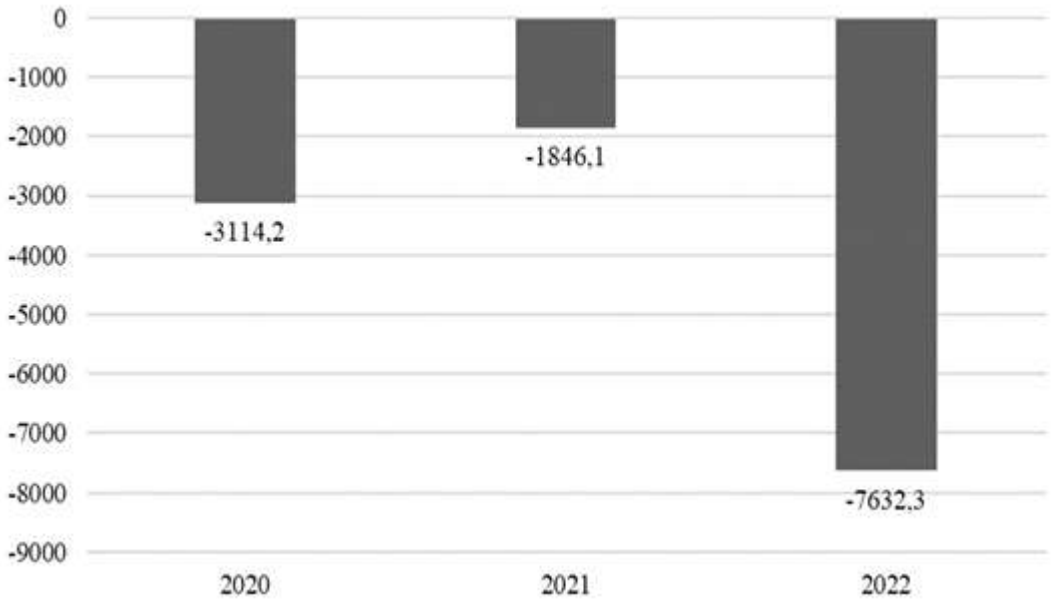


Рис. 2.1. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за даними [35].

Наступним підприємством для аналізу було обране ТОВ «АТБ-Маркет».

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається. Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від абревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті. Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливлюють досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами [34].

В табл. 2.3. наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.3.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2020-2022 рр., млн. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., млн. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	21063,45	26446,22	23390,7	2327,29	11,05
Оборотні активи	14588,71	15949,23	17989,7	3400,95	23,31
Всього активи	35652,15	42395,45	41380,4	5728,25	16,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1891,99	4520,88	5254,01	3362,02	177,70
Довгострокові зобов'язання	9966,47	9875,25	8859,35	-1107,1	-11,11
Поточні зобов'язання	23783,76	27989,4	27257,1	3473,35	14,60
Чистий дохід від реалізації	123864,4	148745,26	148333	24468,5	19,75
Собівартість реалізованої продукції	92747,99	110486,26	108509	15761,3	16,99
Прибуток від операційної діяльності	8174,76	11906,67	5789,41	-2385,4	-29,18
Прибуток до оподаткування	7032,21	10156,69	3709,75	-3322,5	-47,25
Чистий прибуток	5768,67	8328,89	2811,38	-2957,3	-51,26
Коефіцієнт рентабельності активів, %	16,18	19,65	6,79	-9,39	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	303,31	183,83	53,41	-249,90	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	4,66	5,60	1,90	-2,76	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	6,22	7,54	2,59	-3,63	-

Джерело: розраховано автором за даними [34].

Можна відзначити, що в 2022 році підприємство показало загальне погіршення своєї діяльності порівняно з попереднім періодом до війни. Проте, у порівнянні з 2020 роком, більшість показників діяльності покращилися, але відзначається помітне зниження рентабельності. Найбільший обсяг активів складають необоротні активи, незважаючи на значну кількість готової продукції та запасів на підприємстві. Протягом 2021 року підприємство дещо збільшило частку необоротних активів, зокрема, основних засобів, оскільки відкрило велику кількість нових магазинів, а також отримало підвищений попит на товари через локдаун та призупинення торгівлі на ринку.

Чистий дохід зростає з більшою швидкістю, ніж собівартість реалізованої продукції, але чистий прибуток зменшився більш ніж вдвічі порівняно з 2020 роком. За два роки активи зросли більше ніж на 16%, а власний капітал збільшився на 176% завдяки тому, що підприємство отримувало чистий прибуток, який перетворювався в нерозподілений прибуток.

Підприємство в основному фінансує свою основну діяльність через поточні зобов'язання, такі як кредиторська заборгованість та короткострокові кредити. За цими даними можна сказати, що підприємство використовує агресивний підхід до фінансування оборотних активів, оскільки практично весь обсяг оборотних активів фінансується за рахунок позикового капіталу, що збільшує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

На рис. 3.2 наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ «АТБ- Маркет» протягом 2020-2022 рр.

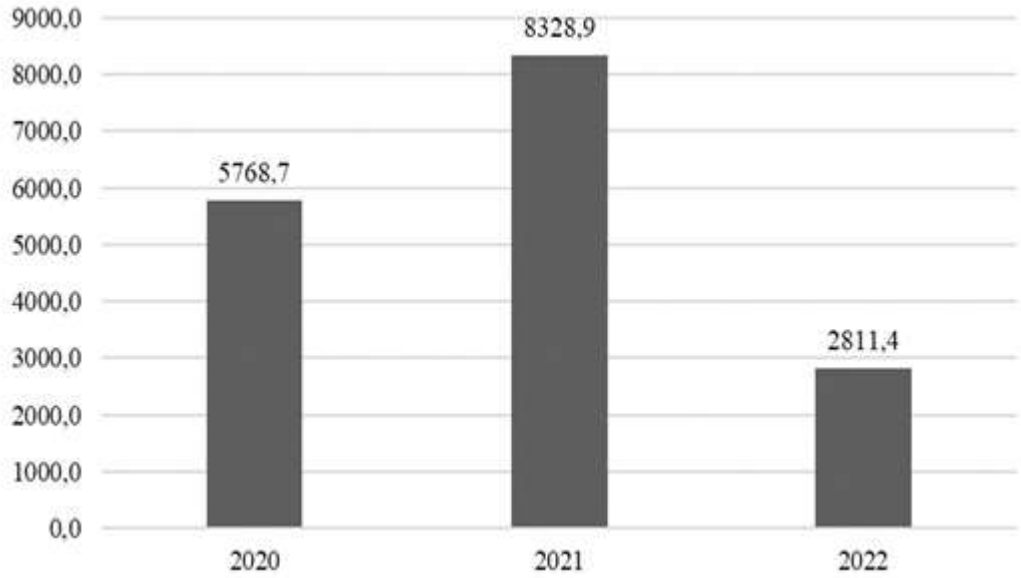


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за даними [34]

Найвищий прибуток підприємство отримало в 2021 р. – на рівні 8,3 млрд грн, проте в 2022 р. він знизився до рівня 2,8 млрд грн, що не виглядає

негативним явищем на фоні повномасштабної війни, оскільки підприємство все одно продовжує залишатися прибутковим. Таким чином, порівняно з головним конкурентом з-поміж мереж супермаркетів, ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АТБ- Маркет» більш ефективно здійснює власну діяльність, отримуючи прибутки навіть під час війни.

Наступним підприємством для аналізу було обране ТОВ «Розетка. УА».

Інтернет магазин «ROZETKA» − «найбільший онлайн-ритейлер у країні. З 2005 року компанія здійснює електронну торгівлю за справедливою ціною та надає гарантію, бо вважає, що онлайн-шопінг має бути максимально зручним і безпечним» [30].

За словами власника Інтренет-магазину, її розмір залежить від категорії і витрат Rozetka на просування товару. Продавці дорожать своїм місцем на маркетплейсі і кращі з них отримують від Rozetka.ua до 400-500 замовлень в день. У відділі Rozetka, який реагує на скарги покупців, штат більше, ніж в підрозділі, який стежить за тим, щоб сторонні продавці не шахраювали з комісією [30]. Інтернет магазин «Rozetka» пропонує найширший асортимент товарів в Україні – понад 60 млн найменувань в 7000 категорій.

Сайт Інтернет-магазину «ROZETKA» і маркетплейса щодня відвідують 5 млн осіб, що перевищує показники топ-10 найбільших ТРЦ України разом узятих. «Виручка компанії зростає швидше, ніж у гігантів офлайн-торгівлі. І навіть пандемія коронавірусу не завадила Rozetka збільшувати свій прибуток [30].

Електронна комерція Інтернет-магазину Rozetka продовжила свою роботу, незважаючи на війну. Через бойові дії, які охопили суттєву частину України, система внутрішніх перевезень значно ускладнилася. На окремих працюючих відділеннях пошти утворилися величезні черги, а терміни доставки стали геть непередбачуваними.

В табл. 2.4 наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Розетка. УА».

Таблиця 2.4.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., млн. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	39713	65128	89744	50031	125,98
Оборотні активи	2697092	4167619	3562846	865754	32,10
Всього активи	2736805	4232747	3652590	915785	33,46
Власний капітал	179809	213771	327202	147393	81,97
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	180289	213770	327201	146912	81,49
Довгострокові зобов'язання	24812	30481	30896	6084	24,52
Поточні зобов'язання	2531387	3988495	3294492	763105	30,15
Чистий дохід від реалізації	17629595	21172647	18390610	761015	4,32
Собівартість реалізованої продукції	15624587	17935821	14840759	-783828	-5,02
Прибуток від операційної діяльності	145552	40766	337424	191872	131,82
Прибуток до оподаткування	140229	33310	140017	-212	-0,15
Чистий прибуток	111011	33962	113431	2420	2,18
Коефіцієнт рентабельності активів, %	4,06	0,80	3,11	-0,95	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	61,74	15,89	34,67	-27,07	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	0,63	0,16	0,62	-0,01	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	0,71	0,19	0,76	0,05	-

Джерело: розраховано автором за даними [30].

Можна побачити, що майже всі показники діяльності підприємства зросли в 2022 р. порівняно з 2020 р. Початок повномасштабної війни негативно вплинув на стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Розетка. УА», оскільки знизилась чиста виручка підприємства, собівартість, а також чистий прибуток порівняно з 2021 р. Після різкого зниження виручки

внаслідок повномасштабного вторгнення в 2022 р., вже в серпні, за словами власника підприємства Владислава Чечоткіна, ситуація з виторгом стала близькою до довоєнної.

Рентабельність підприємства хоч і переважно знизилась порівняно з 2020 р., але залишається на додатному рівні. Загалом, судячи з динаміки чистого прибутку підприємства, він був увесь час на невисокому рівні порівняно з іншими великими підприємствами сфери рітейлу (рис. 2.3).

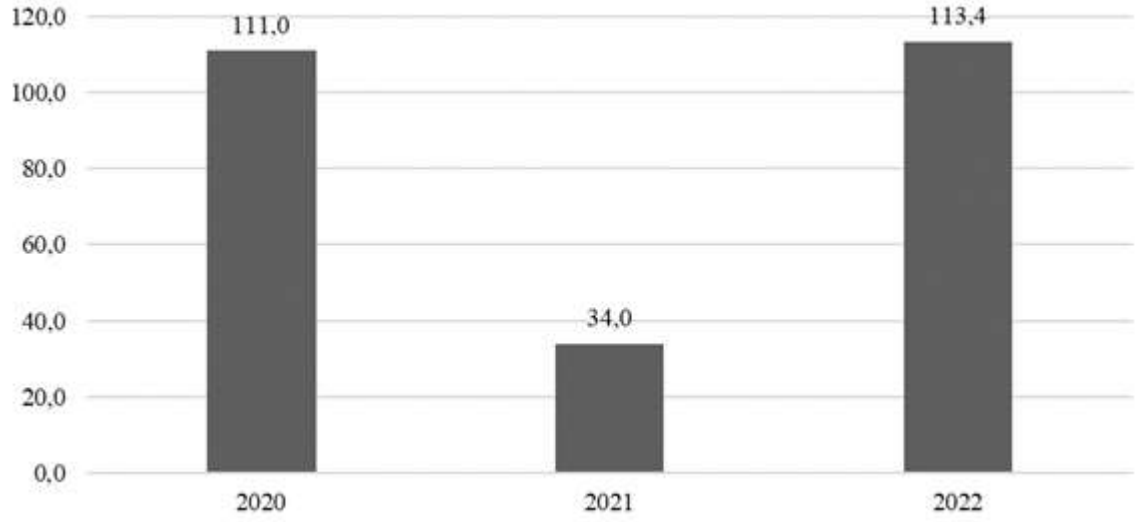


Рис. 2.3. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за даними [30].

В 2022 р. чистий прибуток ТОВ «Розетка. УА» досяг максимуму, незважаючи на війну, і дорівнював 113,4 млн грн. Як можна побачити, попри пандемію COVID-19 та повномасштабну війну, ТОВ «Розетка. УА» продовжує показувати стабільні фінансові результати. В цьому аспекті онлайн-торгівля є стабільнішою за традиційну, оскільки не вимагається здійснювати великих витрат на оренду приміщень, хоча ТОВ «Розетка. УА» активно відкриває нові точки видачі онлайн-замовлень, а також організовує міні-супермаркети в своїх точках видачі, що вимагають потреби ринку. Загалом, ТОВ «Розетка. УА» по- праву є найбільшим та найінноваційнішим Інтернет-магазином України, і фінансово-економічна стабільність

підприємства спостерігається незважаючи на такі виклики, як пандемія COVID-19 або війна.

Наступним підприємством для аналізу було обране ТОВ «РУШ». Це підприємство торгівельної галузі України, лідер на ринку продажу товарів побутової хімії, товарів для дому, гігієни та косметики. Більш відоме як мережа супермаркетів «EVA». Лінія магазинів «EVA» - найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів (загалом понад 30000 асортиментних позицій). Понад 8 мільйонів осіб є користувачами програми лояльності «EVA МОЗАЇКА» [32].

Наразі компанія має понад 1 000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує близько 13 тисяч осіб. ЕВА дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури [32].

Підприємство активно працює над розвитком свого бізнесу та постійно оновлює свій асортимент продуктів, вводячи на ринок нові бренди та товари.

Крім того, компанія звертає увагу на екологічність своїх продуктів та упаковок, а також активно залучається до благодійних проектів та соціальної відповідальності.

Основними цілями ТОВ «РУШ» на перспективу є: збільшення власних торгівельних марок у товарному портфелі компанії, відкриття нових магазинах в різних регіонах країни, зростання частки ринку, впізнання торгової марки. Після ребрендингу магазини «Eva» стали ще зручнішими, більш привабливими для споживачів [32].

Місія підприємства: допомогти кожній людині зберегти та покращити своє здоров'я та красу, шляхом надання високоякісних продуктів та послуг. Компанія працює над тим, щоб стати одним з провідних роздрібних продавців косметики та товарів для здоров'я в Україні.

В табл. 2.5 наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.5.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «РУШ» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., млн. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	4076,2	4977,7	4601,1	524,9	12,88
Оборотні активи	4734,2	5643	5749,6	1015,4	21,45
Всього активи	8810,5	10620,7	10350,7	1540,2	17,48
Власний капітал	2078,4	2912,8	3886,6	1808,2	87,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1820,5	2483,5	3236	1415,5	77,75
Довгострокові зобов’язання	2363,5	3117,7	2786,7	423,2	17,91
Поточні зобов’язання	4368,6	4590,2	3677,4	-691,2	-15,82
Чистий дохід від реалізації	13445,4	16990,3	15689,8	2244,4	16,69
Собівартість реалізованої продукції	10296,7	12752,1	11487,4	1190,7	11,56
Прибуток від операційної діяльності	1094,9	1126,7	1336,9	242	22,10
Прибуток до оподаткування	658,5	782,8	892,5	234	35,54
Чистий прибуток	540,2	655	718	177,8	32,91
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,13	6,17	6,94	0,81	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	25,99	22,49	18,47	-7,52	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	4,02	3,86	4,58	0,56	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	5,25	5,14	6,25	1,00	-

Джерело: розраховано автором за даними [32].

ТОВ «РУШ» порівняно з 2020 р. нарощує вартість активів, власного капіталу та довгострокових зобов’язань, що свідчить про розширення діяльності підприємства та його поступовий розвиток. Зобов’язання суттєво перевищують за вартістю власний капітал, а тому підприємство є залежним від цього джерела фінансування. ТОВ «РУШ» має значну стійкість у фінансовому плані, оскільки воно мало чистий прибуток протягом 3 останніх

років, чистий дохід від реалізації товарів зріс на 16,7 % за наведений період, а чистий прибуток – майже на 33%.

Незважаючи на війну, у підприємства незначно скоротився чистий дохід від реалізації товарів, а відповідно, і собівартість цих товарів, що свідчить про снування попиту на товари сегмента drogerie, незважаючи на падіння реальних доходів населення в 2022 р. На рис. 2.4. наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ «РУШ» протягом 2020-2022 рр.

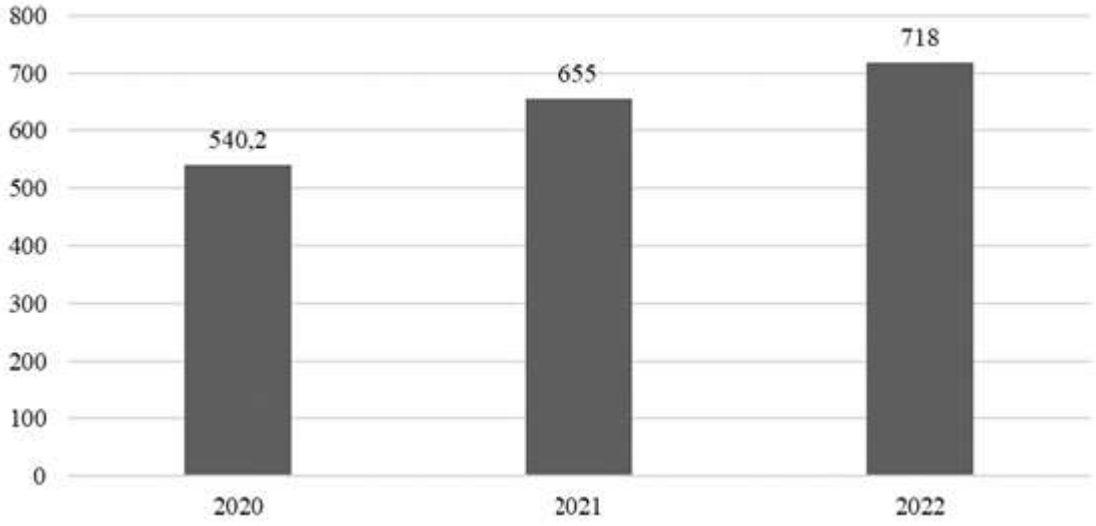


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «РУШ» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за даними [32].

ТОВ «РУШ» під час війни наростило прибуток, що не вдавалося попередньо розглянутим підприємствам. Крім того, майже всі показники рентабельності зросли в 2022 р. (крім коефіцієнта рентабельності власного капіталу), що характеризує високу ефективність управління господарською діяльністю під час повномасштабної війни в Україні.

Таким чином, ТОВ «РУШ» є лідером серед підприємств, які займаються продажом товарів побутової хімії, товарів для гігієни, косметики, товарів для дому та догляду.

Підприємство показує стійку діяльність, утримує на високому рівні власний товарообіг, а також має велику кількість покупців, і забезпечує їх

якісними товарами за вигідними цінами, також в мережі присутня власна програма лояльності, що дозволяє збільшувати виручку та прибуток.

Ще одне підприємство, яке було обране для аналізу, – ТОВ «Вигідна покупка». Бренд, за яким працює підприємство, – мережа мультимаркетів «Аврора». Це найбільша мережа формату «one dollar store» в Україні. Сьогодні під вивіскою «Аврора» функціонує понад 900 магазинів по всій країні. Навіть решта чималеньких вітчизняних ритейлерів поступається їй на кілька сотень торгових точок [1].

Нині як звичайні, так і Інтернет-магазин здатні запропонувати своїм покупцям тисячі найменувань різної продукції: від побутових дрібничок до корму для тварин та інвентарю для активного дозвілля. При цьому завдяки лояльній ціновій політиці цю торговельну мережу можна назвати по-справжньому народною [1].

З початку існування компанія взяла курс на економію фінансових витрат. Наприклад, «Аврора» ніколи не орендує дорогу нерухомість навіть у локаціях з великою прохідністю цільової аудиторії.

Засновники компанії мотивують співробітників вирішувати питання, які виникають із покупцями, безпосередньо на місцях. За їхніми словами, 80% проблем можливо розв’язати без керівництва. До топ-менеджерів доходить лише та частина непорозумінь, яку неможливо вирішити без їхньої безпосередньої участі. Також велике значення приділяється підготовці персоналу до роботи з новими товарними позиціями. Завдяки цьому кожен покупець має можливість отримати всю необхідну інформацію про товар, який його зацікавив [1].

В табл. 2.6. наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Вигідна покупка».

За даними показників діяльності підприємства, всі показники зросли протягом аналізованого періоду, причому в більшій мірі – протягом 2022 р.

Чистий дохід від реалізації зріс в 2,5 разів порівняно з 2021 р., а прибуток – в 5 разів. Серед найбільших українських ритейлерів «Аврора» має найкращу динаміку за минулий рік.

Таблиця 2.6.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Вигідна покупка» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., млн. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	1307	65635	146356	145049	11097,9
Оборотні активи	242022	1635461	4002716	3760694	1553,9
Всього активи	243329	1701096	4149072	3905743	1605,1
Власний капітал	93334	551988	2802578	2709244	2902,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	84334	512612	2793578	2709244	3212,5
Довгострокові зобов'язання	0	290322	400710	400710	-
Поточні зобов'язання	149995	858785	945784	795789	530,5
Чистий дохід від реалізації	1011425	5756242	13978208	12966783	1282,0
Собівартість реалізованої продукції	922846	3987386	8944253	8021407	869,2
Прибуток від операційної діяльності	68227	677160	2345315	2277088	3337,5
Прибуток до оподаткування	64177	526574	2325805	2261628	3524,0
Чистий прибуток	55891	431730	2288062	2232171	3993,8
Коефіцієнт рентабельності активів, %	22,97	25,38	55,15	32,18	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	59,88	78,21	81,64	21,76	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	5,53	7,50	16,37	10,84	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	6,06	10,83	25,58	19,52	-

Джерело: розраховано автором за даними [33].

Позитивну динаміку мають коефіцієнти рентабельності – всі вони є дуже високими в 2022 р. порівняно з іншими великими підприємствами торгівельної галузі України. Також варто відзначити фінансування діяльності підприємства здебільшого за рахунок власного капіталу, а не заборгованості,

на відміну від багатьох інших великих рітейлерів України. «Приклад операційної ефективності – оренда приміщень. Інші рітейлери у гонитві за кількістю готові були переплачувати за хороше місце, «Аврора» була «ощадливою»», – каже Forbes співвласник компанії Retail Pro Артем Ретін, який володіє комерційною нерухомістю на Сході України [42].

Великі потоки переселенців і втрата українцями доходів пришвидшили розвиток галузі one dollar store. На рис. 2.5. наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Вигідна покупка».

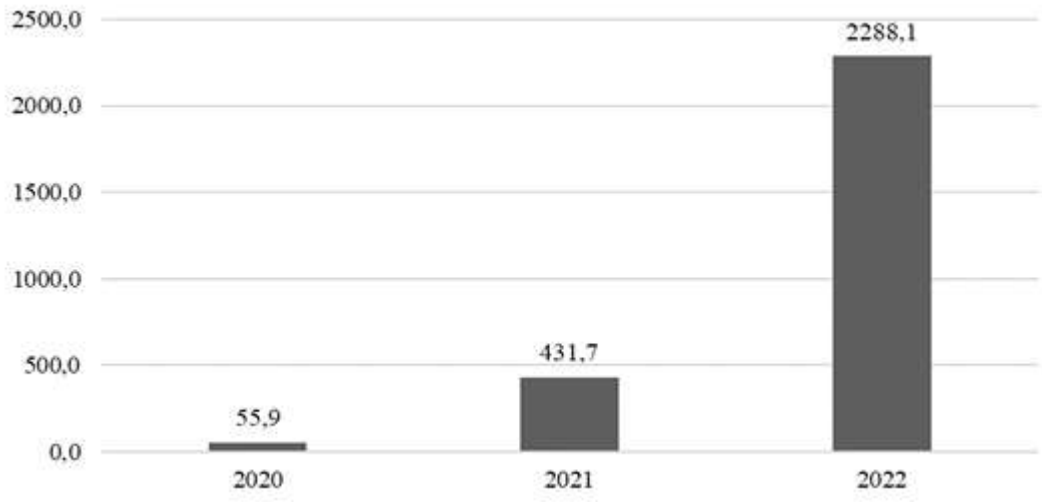


Рисунок 2.5. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Вигідна покупка» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором за даними [33]

Незважаючи на досить низькі ціни в мережі, «Аврора» залишається одним з найбільш прибуткових бізнесів у сфері рітейлу, і за сумою прибутку трохи поступалася «АТБ» в 2022 р. Платіжна дисципліна допомагала отримати кращу ціну, пояснює Василь Тофан, керуючий партнер Horizon Capital. «Ми не живемо у майндсеті «відібрати» постачальника. Мета – довгострокові відносини, які будуть виграшними для обох сторін», – уточнює Тофан. Директор фірми «Метал Принт» Олег Марчук підтверджує, що підхід до співробітництва «Аврори» враховує інтереси обох сторін [42].

На 2023 р. плани у полтавського ритейлера були ще амбітніші: перевищити показники 2022-го за кількістю відкриттів та вийти на ринок

Румунії. Вже у лютому 2023 р. «Аврора» відкрила 27 нових магазинів – рекордну кількість за понад 12-річну історію компанії [42].

ТОВ «АЛЛО» – українська група компаній, в яку входить онлайн та класичний ритейл, маркетплейс та дистриб'юція електроніки. Офіс компанії перебуває у Дніпрі. Крім маркетплейсу, мережа включає 345 торгових точок у 140 містах [31]. В табл. 2.7 наведені основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «АЛЛО».

Таблиця 2.7.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «АЛЛО» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, 2022 р. від 2020 р., млн. грн	Відхилення відносне 2022 р. до 2020 р., %
Необоротні активи	537974	716934	633599	95625	17,78
Оборотні активи	2404967	2524983	1187226	-1217741	-50,63
Всього активи	2942941	3241917	1820825	-1122116	-38,13
Власний капітал	323300	366340	356575	33275	10,29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	109398	148428	138663	29265	26,75
Довгострокові зобов'язання	374818	473101	320415	-54403	-14,51
Поточні зобов'язання	2244823	2402476	1143835	-1100988	-49,05
Чистий дохід від реалізації	5706331	9288954	4357121	-1349210	-23,64
Собівартість реалізованої продукції	4610034	7890135	3622222	-987812	-21,43
Прибуток від операційної діяльності	139266	143761	185977	46711	33,54
Прибуток до оподаткування	31729	50428	-9407	-41136	-129,65
Чистий прибуток	26012	41084	-9407	-35419	-136,16
Коефіцієнт рентабельності активів, %	0,88	1,27	-0,52	-1,40	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	8,05	11,21	-2,64	-10,68	-
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	0,46	0,44	-0,22	-0,67	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	0,56	0,52	-0,26	-0,82	-

Джерело: розраховано автором за даними [31]

Можна побачити, що ТОВ «АЛЛО» в 2022 р. зазнало суттєвих втрат внаслідок початку повномасштабної війни. Підприємство отримало збиток в 2022 р., хоча до цього отримувало прибутки. Також суттєво знизилися обсяги торгівлі підприємством, багато в чому це сталося завдяки тому, що головний конкурент підприємства, ТОВ «Розетка. УА», наростив свої позиції в сегменті маркетплейсів. Внаслідок цього, торгуючи за старою бізнес-схемою, ТОВ «АЛЛО» отримало певні втрати в 2022 р.

Таким чином, проаналізувавши діяльність 6-ти великих підприємств торгівельної галузі України, можемо сказати, що найбільше проблем за основними показниками фінансово-господарської діяльності має ТОВ «Сільпо- Фуд», кращу динаміку фінансових результатів та виручки показує ТОВ «АТБ- Маркет», ці два підприємства є лідерами у сфері продуктового рітейлу. Лідер ринку електронної комерції ТОВ «Розетка. УА» має стабільні позиції на ринку, не втрачає прибуток та поступово відновлюється після початку повномасштабної війни, на відміну від свого конкурента, ТОВ «АЛЛО». ТОВ «РУШ» – лідер ринку drogerie, зберігає провідні позиції в цьому сегменті, отримує достатній прибуток, щоб розширювати свою діяльність, незважаючи на труднощі. ТОВ «Вигідна покупка» – одне з тих підприємств, які найбільш стрімко розвиваються, і акцент на недорогих товарах одночасно з розширенням мережі в 2022 р. зробив підприємство одним з найприбутковіших з-поміж всіх торгівельних підприємств. Аналіз одного з аспектів діяльності підприємств – управління витратами, – буде здійснено в наступному підрозділі.

2.2. Витрати підприємств торгівельної галузі: аналіз динаміки та структури

Аналіз структури витрат є надзвичайно важливим для ефективного управління фінансами та підприємством в цілому. Особливо це важливо для

великих торгівельних підприємств, в яких від рівня витрат залежить також рівень прибутку та рентабельності.

Слід почати аналіз динаміки витрат та їхньої структури в ТОВ «Сільпо-Фуд». В табл. 2.8. наведена динаміка та структура витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом останніх 3-х років.

Таблиця 2.8.

Динаміка та структура витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020- 2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	47249,9	68,84	52182,9	68,66	50688,4	64,42
Адміністративні витрати	1685,1	2,45	2775,8	3,65	3380	4,30
Витрати на збут	15581,5	22,70	18534	24,39	17644	22,42
Інші операційні витрати	56,1	0,08	121,3	0,16	160,3	0,20
Фінансові витрати	2225,4	3,24	2358,8	3,10	2503,1	3,18
Інші витрати	1843,5	2,69	25,6	0,03	4306,7	5,47
Всього витрат	68641,5	100	75998,4	100	78682,5	100

Джерело: розраховано автором за даними [35].

За розрахованими даними можна зробити висновок, що собівартість реалізованих товарів та продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» є найвищою в структурі витрат – майже 64,5% всіх витрат, проте в 2020-2021 рр. ця частка складала більше 68%. Доволі велику суму підприємство витрачає на збут, частка цих витрат складає 22,42% у структурі всіх витрат підприємства, хоча в 2021 р. ця частка складала 24,39%.

Підприємство сплачує значні фінансові витрати – більше 3% всієї суми витрат в 2022 р., і це значення приближене за сумою до адміністративних витрат. Інші витрати суттєво зросли після початку повномасштабної війни в 2022 р., і складають майже 5,5% всіх витрат підприємства.

Це витрати, які виникають під час діяльності підприємства (крім фінансових витрат), але не пов’язані безпосередньо з виробництвом та/або реалізацією продукції. В основному, збільшення цих витрат було пов’язане зі

збільшенням втрат від неопераційних курсових різниць в 2022 р. внаслідок стрімкої девальвації гривні.

Наступними слід проаналізувати показники ТОВ «АТБ-Маркет», динаміка та структура витрат якого протягом останніх 3-х років наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Динаміка та структура витрат ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	92748	78,73	110486,3	78,84	108509,3	74,20
Адміністративні витрати	4325,6	3,67	4815,8	3,44	12174,8	8,33
Витрати на збут	18968,3	16,10	22451,2	16,02	20118,9	13,76
Інші операційні витрати	484,5	0,41	416	0,30	2937,1	2,01
Фінансові витрати	1269,6	1,08	1953,7	1,39	1648,7	1,13
Інші витрати	8	0,01	12,4	0,01	840,8	0,57
Всього витрат	117804	100	140135,4	100	146229,6	100

Джерело: розраховано автором за даними [34].

Можна зробити висновок, що найбільшу частку в структурі витрат ТОВ «АТБ-Маркет» займає собівартість реалізованих товарів та продукції (74,2%), яка знизилась в 2022 р. за часткою, так само, як в ТОВ «Сільпо-Фуд». Витрати на збут складають 13,76% всіх витрат, і їхня частка також знизилась з 16,02% в 2021 р.

Натомість, зросла частка інших операційних витрат (внаслідок закриття великої кількості супермаркетів в зоні бойових дій), а також інших витрат.

Суттєвого зростання також досягли адміністративні витрати, частка яких зросла з 3,44% в 2021 р. до 8,33% в 2022 р. Таким чином, у період повномасштабної війни ТОВ «АТБ-Маркет» знизило витрати на купівлю

товарів, які підприємство продає, знизило витрати на збут, проте суттєво збільшило адміністративні витрати.

Наступними слід проаналізувати показники ТОВ «РУШ», динаміка та структура витрат якого протягом останніх 3-х років наведена в табл. 2.10.

Можна побачити, що частка собівартості реалізованих товарів поступово знижується (з 79,59% в 2020 р. до 75,69% в 2022 р.), також порівняно з 2021 р. знизилась частка витрат на збут, аналогічно з ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.10.

Динаміка та структура витрат ТОВ «РУШ» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	10296,7	79,59	12752,1	77,76	11487,4	75,69
Адміністративні витрати	229,8	1,78	348,5	2,13	312,2	2,06
Витрати на збут	1929,3	14,91	2846,2	17,36	2528,2	16,66
Інші операційні витрати	41,2	0,32	54,7	0,33	398,6	2,63
Фінансові витрати	439,5	3,40	397,9	2,43	451,4	2,97
Інші витрати	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Всього витрат	12936,5	100,00	16399,4	100,00	15177,8	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [32].

Збільшилась частка інших операційних витрат в 2022 р., оскільки підприємство втратило велику кількість продукції та власних торгових точок внаслідок бойових дій. З початком повномасштабної війни ТОВ «РУШ» знизило частку адміністративних витрат в структурі загальних витрат підприємства. В табл. 2.11. наведена динаміка та структура витрат ТОВ «Розетка. УА» протягом останніх 3-х років.

Оскільки ТОВ «Розетка. УА» здійснює в основному електронну торгівлю, частка адміністративних витрат є невисокою, менше ніж 1% всіх витрат підприємства, а в 2021 р. ця частка була меншою за 0,5%. Собівартість

реалізованих товарів займає 81,52% всіх витрат, хоча в 2020 р. частка становила 87,33%. Незважаючи на початок повномасштабної війни в 2022 р., ТОВ «Розетка.УА» збільшило частку витрат на збут, і продовжило проводити доволі агресивну маркетингову кампанію. Через підвищення курсу іноземної валюти в 2022 р. підприємство понесло інших витрат набагато більше, ніж зазвичай, оскільки велика частка товарів, які продає підприємство, - це імпортна дорога техніка. Таким чином, внаслідок специфіки своєї діяльності ТОВ «Розетка. УА» несе в основному витрати на закупівлю товарів для подальшого продажу, а також витрати на збут для посилення позицій на ринку.

Таблиця 2.11.

Динаміка та структура витрат ТОВ «Розетка. УА» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	15624,6	87,33	17935,8	84,70	14840,8	81,52
Адміністративні витрати	40,4	0,23	90,7	0,43	168,9	0,93
Витрати на збут	2177,5	12,17	3122,8	14,75	2996,5	16,46
Інші операційні витрати	43	0,24	18	0,09	0	0,00
Фінансові витрати	6,2	0,03	6	0,03	22	0,12
Інші витрати	0,2	0,00	2	0,01	177,6	0,98
Всього витрат	17891,9	100,00	21175,3	100,00	18205,8	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [30].

Наступними слід проаналізувати показники ТОВ «АЛЛО», динаміка та структура витрат якого протягом останніх 3-х років наведена в табл. 2.12.

Можна побачити, що частка собівартості реалізованих товарів в 2022 р. знизилась, що свідчить про скорочення обсягів основної торгівельної діяльності ТОВ «АЛЛО» та її важливості для підприємства, підприємство скоротило обсяги витрат на збут, хоча в структурі витрат вони збільшилися порівняно з попередніми роками, зросла частка фінансових витрат до 1,5%, а також інших витрат, що пов’язано з переформатуванням діяльності підприємства під час війни. Загалом, структура витрат ТОВ «АЛЛО» є схожою

зі структурою ТОВ «Розетка. УА», оскільки обидва підприємства є маркетплейсами.

Таблиця 2.12.

Динаміка та структура витрат ТОВ «АЛЛО» протягом 2020- 2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	4610	80,8	7890,1	84,9	3622,2	77,8
Адміністративні витрати	27,7	0,5	31,4	0,3	20,8	0,4
Витрати на збут	948,9	16,6	1274,5	13,7	813,9	17,5
Інші операційні витрати	8,2	0,1	1,4	0,0	1,1	0,0
Фінансові витрати	97,9	1,7	80,7	0,9	68,8	1,5
Інші витрати	9,6	0,2	12,6	0,1	126,6	2,7
Всього витрат	5702,3	100	9290,7	100	4653,4	100

Джерело: розраховано автором за даними [31].

В табл. 2.13 наведена динаміка та структура витрат ТОВ «Вигідна покупка» протягом останніх 3-х років.

Таблиця 2.13.

Динаміка та структура витрат ТОВ «Вигідна покупка» протягом 2020-2022 рр., млн грн

Стаття витрат	2020 р.	% до підсумку	2021 р.	% до підсумку	2022 р.	% до підсумку
Собівартість реалізованих товарів, продукції	922,8	97,16	3987,4	75,38	8944,3	74,68
Адміністративні витрати	5,3	0,56	285,7	5,40	371,5	3,10
Витрати на збут	14,4	1,52	712	13,46	2206,6	18,42
Інші операційні витрати	3,3	0,35	204,5	3,87	386	3,22
Фінансові витрати	1,0	0,11	75,1	1,42	28,8	0,24
Інші витрати	2,8	0,30	25,2	0,48	40	0,33
Всього витрат	949,8	100	5289,9	100,00	11977,2	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [33]

За динамікою помітно суттєве збільшення собівартості реалізованих товарів, проте за часткою відбулося відчутне зниження цієї статті витрат в 2021 р. ТОВ «Вигідна покупка» збільшило частку витрат на збут в 2022 р. до 18,42% (з 13,46% в 2021 р.), проте знизилась частка адміністративних витрат до 3,1% та інших операційних витрат до 3,22%. Разом з ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «Вигідна покупка» збільшило частку витрат на збут, оскільки в 2022 р. ці підприємства не переживали суттєвого зниження попиту на товари, а ТОВ «Вигідна покупка» взагалі показало рекордне зростання та прибуток, оскільки бізнес-модель підприємства була доречною в період війни.

Отже, можна відзначити, що всі розглянуті підприємства торгівельної галузі України протягом 2022 р. знизили частку витрат на товари, які будуть в подальшому ними продані кінцевому споживачу. Найнижчу частку собівартості товарів та продукції в структурі витрат має ТОВ «Сільпо-Фуд» (64,42% в 2022 р.), а найвищу – ТОВ «Розетка. УА» (81,52% в 2022 р.). У всіх підприємств відносно високими є витрати на збут: найнижчу частку вони займають в структурі витрат ТОВ «АТБ-Маркет» (13,76% в 2022 р.), а найвищу – в ТОВ «Сільпо-Фуд» (22,42% в 2022 р.).

Внаслідок початку повномасштабного російського вторгнення в Україну в 2022 р. більшість підприємств наростили інші операційні витрати або ж інші витрати, оскільки деякі підприємства мали суттєву базу торгових точок в місцях, де проводилися бойові дії, а також на діяльність вплинула суттєва девальвація гривні в 2022 р.

2.3. Оцінка ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі

Оцінка ефективності управління витратами є важливим етапом в управлінні фінансами підприємства. Для оцінки ефективності витрат

підприємств наведемо динаміку співвідношення витрат діяльності підприємств та їхньої чистого доходу від реалізації (рис. 2.6.).

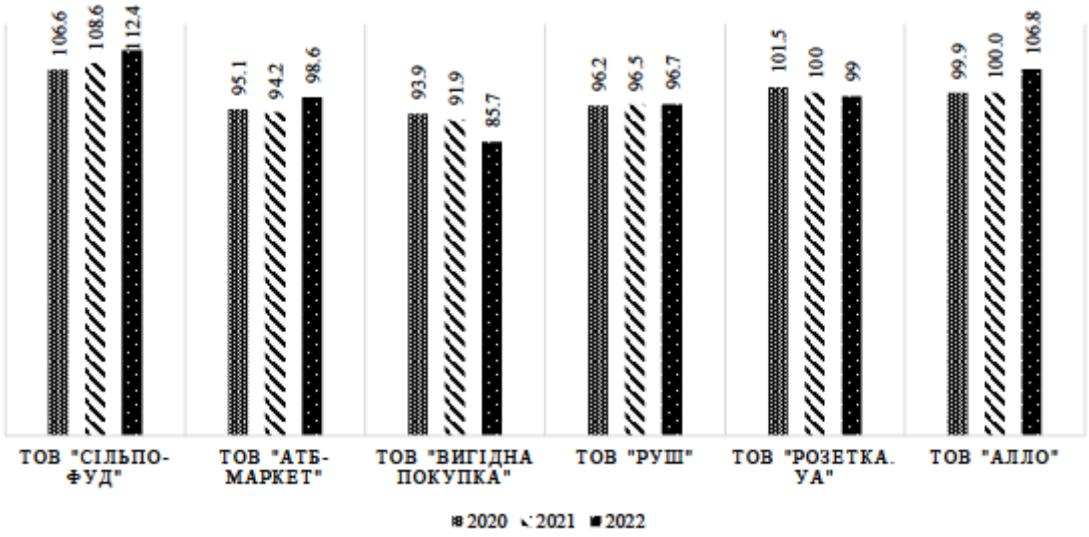


Рис. 3.6. Відношення витрат діяльності підприємств торгівельної галузі України та їхньої чистого доходу від реалізації протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

Можна побачити, що найбільші витрати порівняно з чистим доходом від реалізації здійснює ТОВ «Сільпо-Фуд» – 112,4% в 2022 р. Це свідчить про те, що основний вид діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (продаж товарів) не приносить достатньо коштів, щоб покрити всі витрати діяльності підприємства. При чому, така ситуація спостерігалася протягом всіх розглянутих років, що свідчить про постійні проблеми підприємства з надто високими витратами, неспіврозмірними з власними доходами, через що підприємство отримує щороку збитки. В 2022 р. схожа ситуація спостерігалася в ТОВ «АЛЛО», яке отримало збитки.

В ТОВ «АТБ-Маркет» ситуація з витратами погіршується, якщо розглядати в динаміці. Станом на кінець 2022 р. витрати за вартістю склали майже 99% чистого доходу від реалізації товарів ТОВ «АТБ-Маркет». В 2020 р. ситуація була кращою, цей показник був трохи більшим за 95%. Приблизно на одному рівні протягом розглянутих років тримається цей показник в ТОВ «РУШ», в 2022 р. він дорівнював 96,7%.

ТОВ «Розетка. УА» дещо покращила відношення витрат до чистого доходу від реалізації в 2022 р., цей показник дорівнював 99%, хоча ще в 2020 р. він дорівнював 101,5%. За даним показником, найкраще здійснює управління витратами ТОВ «Вигідна покупка», оскільки в 2022 р. витрати дорівнювали 85,7% чистого доходу від реалізації підприємства, а в 2020 р. цей показник складав 93,9%.

Таким чином, у ТОВ «Вигідна покупка» відносний найбільший запас отримання потенційного прибутку з-поміж інших підприємств торгівельної галузі, позитивно вплинуло на підприємство його розширення в 2022 р. та збільшення попиту на недорогі господарські товари з боку населення.

По-різному підприємства торгівельної галузі несуть витрати на оренду приміщень, це залежить від бізнес-моделі підприємства. На рис. 2.7. наведена динаміка частки витрат на оренду торгівельних приміщень підприємств в структурі загальних витрат.

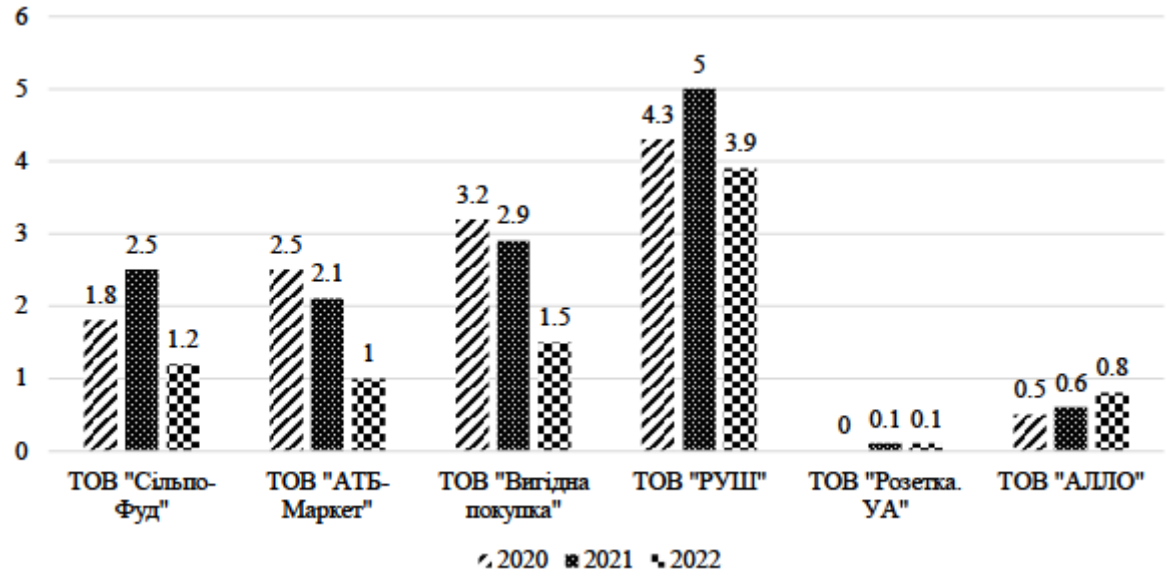


Рис. 2.7. Динаміка частки витрат на оренду підприємств торгівельної галузі в структурі загальних витрат протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств.

Можна побачити, що найбільші витрати на оренду здійснює ТОВ «РУШ» (3,9% в 2022 р.), а найнижчі – ТОВ «Розетка. УА» (0,1% в 2022 р.), що пояснюється франчайзинговою бізнес-моделлю підприємства, за якою

підприємство не напряму здійснює оренду приміщень та сплачує за них, а керується бізнес-планом франчайзі, який обирає приміщення самостійно та отримує кошти від компанії на організацію власної діяльності під брендом «Rozetka». ТОВ «АЛЛО» має невисоку частку витрат на оренду, що пояснюється так само діяльністю, в основному, як маркетплейсу. В ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Вигідна покупка» частка витрат на оренду коливається в межах 1-1,5% в 2022 р., хоча протягом попередніх років ця частка була вищою.

Можна припустити, що підприємства домовилися з орендодавцями про зниження суми оренди у зв'язку з війною, також відбувалося закриття великої кількості магазинів деяких мереж, що було вимушеним кроком для оптимізації витрат в умовах воєнного стану. Таким чином, можна сказати, що керівництво більшості підприємств в 2022 р. прийняло рішення скоротити частку витрат на оренду торгівельних приміщень, що в деякій мірі дозволило оптимізувати витрати.

Одна з найбільших статей витрат підприємств торгівельної галузі – це витрати на оплату праці. Для визначення ефективності управлінських рішень щодо зміни витрат на оплату праці наведемо динаміку частки витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі загальних витрат підприємств (рис. 2.8).

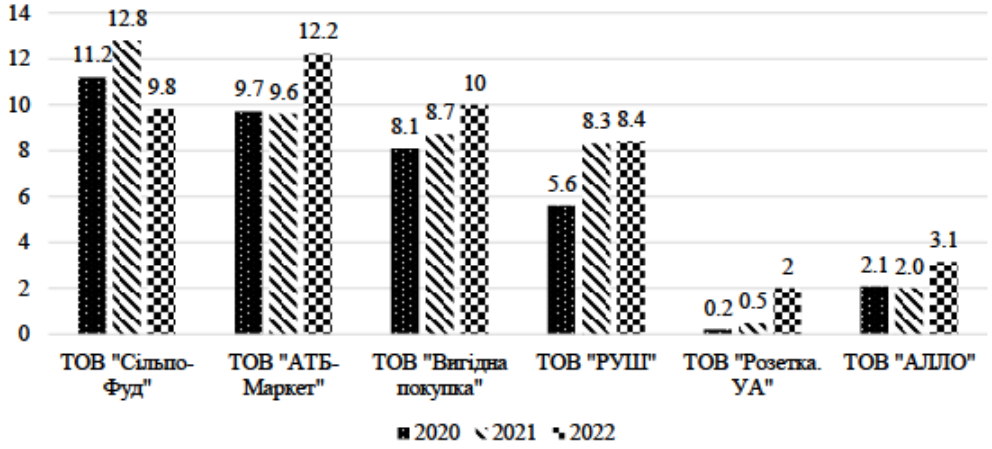


Рис. 2.8. Динаміка частки витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі загальних витрат підприємств торгівельної галузі України протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

Можна побачити, що підприємства відреагували по-різному на введення воєнного стану в 2022 р. Наприклад, ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво знизило частку витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі загальних витрат, з 12,8% в 2021 р. до 9,8% в 2022 р. ТОВ «АТБ-Маркет» – навпаки, збільшило частку витрат на оплату праці та соціальні заходи з 9,6% в 2021 р. до 12,2% в 2022 р.

Також збільшили частку витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі загальних витрат решта підприємств: ТОВ «Вигідна покупка» збільшило частку цих витрат до 10%, ТОВ «РУШ» – до 8,4%, а ТОВ «Розетка. УА» – до 2%, хоча в 2021 р. ця частка складала лише 0,5%, оскільки в 2022 р. підприємство відкрило більше точок видачі, які підпорядковувалися безпосередньо головному офісу, а не діяли за франчайзинговою програмою. ТОВ «АЛЛО» також збільшило витрати на персонал, оскільки має у своєму складі суттєву кількість офлайн- магазинів. Таким чином, єдине постійно збиткове підприємство (ТОВ «Сільпо- Фуд») скоротило частку витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі витрат, а інші підприємства – навпаки, збільшили. Також слід проаналізувати частку амортизації в структурі витрат, щоб дізнатися, наскільки ефективно підприємства оновлюють власні основні засоби, і наскільки змінилися показники після введення воєнного стану (рис. 2.9.).

Можна побачити, що підприємства, в основному, скорочували частку витрат на амортизацію в структурі загальних витрат, проте ТОВ «Сільпо-Фуд», навпаки, збільшив цю частку в 2022 р., вона дорівнювала 6,4%, що є найвищим показником серед інших підприємств. В ТОВ «Розетка. УА» хоч і збільшилась частка витрат на амортизацію, проте вона залишається дуже незначною – всього 0,2% від усіх витрат підприємства. А ТОВ «АЛЛО» наростило найбільш суттєво частку витрат на амортизацію, що свідчить про недостатній рівень оптимізації тих приміщень, що є на балансі в підприємства, в умовах війни.

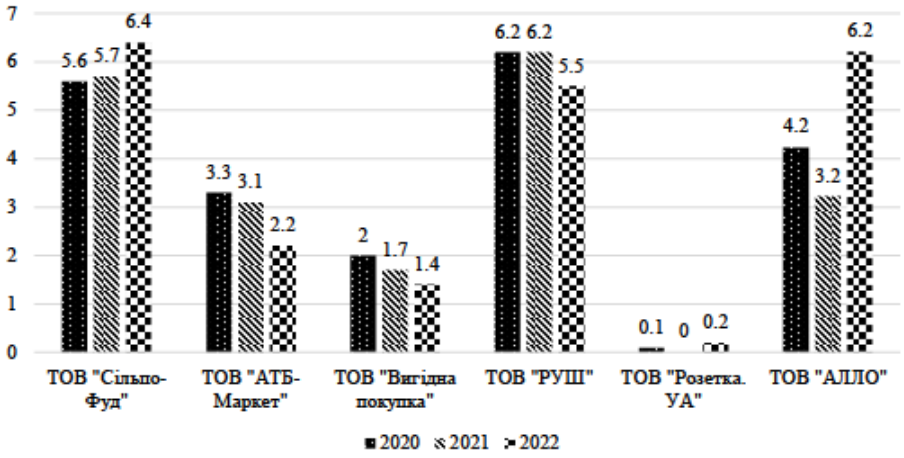


Рисунок 2.9. Динаміка частки витрат на амортизацію в структурі загальних витрат підприємств торгівельної галузі України протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

Досить невисокою є частка цих витрат в ТОВ «Вигідна покупка» (1,4% в 2022 р.). Низька частка витрат на амортизацію в структурі витрат свідчить про те, що ці підприємства не мають у власності великої кількості основних засобів та торгівельних приміщень, а надають перевагу іншим бізнес-моделям з іншою організацією бізнесу (франчайзинг в ТОВ «Розетка. УА»), або ж дотримуються стратегії оренди бюджетних торгівельних приміщень з невеликою сумою орендних платежів за них (ТОВ «Вигідна покупка»). Таким чином, ТОВ «Сільпо- Фуд» та ТОВ «АЛЛО» незважено здійснили управління витратами в аспекті амортизації, оскільки на балансі залишилася велика кількість основних засобів, за які треба було сплачувати велику суму амортизації та отримувати ще суттєвий збиток.

Важливим є також аналіз того, наскільки підприємства змінили частку такої статті витрат, як відсоткові витрати за кредитами або кредиторською заборгованістю. Динаміка частки цих витрати наведена на рис. 2.10.

Найбільшу частку відсоткових витрат має ТОВ «Сільпо-Фуд» (2,8% в 2022 р.), і незважаючи на початок війни, ця частка не знизилася порівняно з

2021 р. ТОВ «АТБ-Маркет» скоротило частку відсоткових витрат до 1,1%, ТОВ «РУШ» – зберегло на рівні 2%.

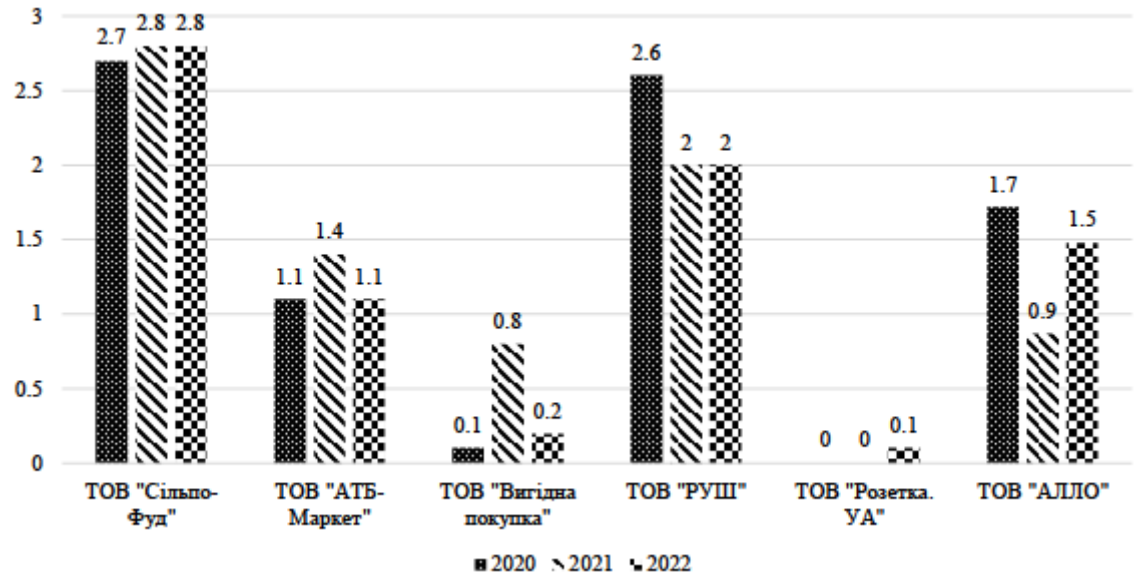


Рисунок 2.10 – Динаміка частки відсоткових витрат в структурі загальних витрат підприємств торгівельної галузі України протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

Такі підприємства, як ТОВ «Вигідна покупка» та ТОВ «Розетка. УА» мають дуже низькі відсоткові витрати, які не впливають негативно на загальний фінансовий стан цих підприємств, а тому управління цими витратами в даних підприємствах здійснюється успішно. ТОВ «АЛЛО» з початком війни також збільшив частку відсоткових витрат внаслідок того, що підприємство мало віддати борги, взяті протягом минулих років. Для того, щоб оцінити, скільки чистого прибутку приносить кожна витрачена гривня підприємствами, слід розрахувати показник рентабельності витрат (рис. 2.11.).

Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективне управління витратами за даним показником протягом 2022 р. здійснювало ТОВ «Вигідна покупка», оскільки саме такий формат мережі супермаркетів товарів господарського призначення був найдоречніший в умовах воєнного часу.

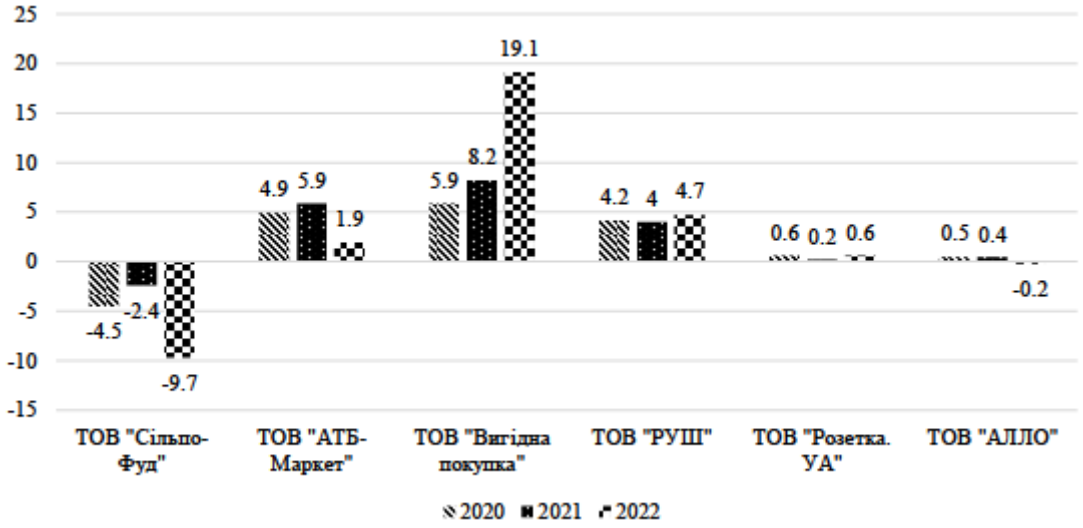


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності витрат підприємств торгівельної галузі України протягом 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств.

Рентабельність витрат цього підприємства склала 19,1% і є найвищою з-поміж усіх підприємств торгівельної галузі України, успіх цього підприємства відзначався неодноразово в багатьох рейтингах. ТОВ «РУШ» успішно утримує лідерство сегменту drogerie, підприємство збільшило рентабельність витрат протягом 2022 р. до 4,7%, оскільки йому вдалося скоротити ті витрати, які недоречно в кризовий час здійснювати підприємствам даної галузі. Дещо погіршило успішність управління витратами ТОВ «АТБ-Маркет», підприємство продовжило розширення мережі, збільшило частку витрат на персонал, знизило орендні витрати, проте перевершити докризові показники підприємству не вдалося. ТОВ «Розетка. УА» має традиційно низькі прибутки, але й управління витратами здійснює досить ефективно, франчайзингова бізнес-модель дозволяє підприємству суттєво збільшувати кількість точок видачі замовлень, також підприємство не здійснює суттєві витрати на персонал, здійснює мінімум витрат на оренду, відсотки за кредитами, а тому в даному випадку йде мова про стратегію мінімізації витрат. ТОВ «АЛЛО» отримало збитки в 2022 р., що свідчить про зниження ефективності управління доходами та витратами підприємства Найменш ефективно здійснює

управління витратами ТОВ «Сільпо-Фуд». Рентабельність витрат підприємства знизилась в 2022 р. до -9,7%, щорічно підприємство отримує збитки, оскільки має високу частку витрат на амортизацію, яка зростає, найвищі відсоткові витрати, і при цьому скорочує витрати на персонал, що знижує рівень мотивації працівників. Відповідно, підприємство не може отримати кращий фінансовий результат без суттєвого реформування системи управління витратами.

Здійснимо також розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами підприємств, на який впливають такі показники, як частка витрат на збут в структурі загальних витрат, частка витрат на персонал, частка відсоткових витрат, амортизації, витрат на оренду приміщення, та рентабельність витрат підприємств. Для кожного з показників був обраний свій ваговий коефіцієнт, що виражає ступінь важливості на наш погляд саме для торгових підприємств, а також кожен з показників здійснює вплив в різному напрямку (в додатному або від'ємному, спричиняючи або зростання, або ж зниження інтегрального показника ефективності управління витратами). В табл. 2.14 наведений розрахунок інтегральних показників ефективності управління витратами підприємств за 2022 р.

Таким чином, нами було визначено, що в умовах воєнного стану найбільш ефективно здійснює управління витратами ТОВ «Вигідна покупка», оскільки інтегральний показник ефективності управління витратами є найвищим з-поміж інших підприємств і складає 4,26. Загальний рейтинг підприємств за ефективністю управління витратами виглядає так:

1. ТОВ «Вигідна покупка» зі значенням показника 4,26;
2. ТОВ «АТБ-Маркет» зі значенням показника 1,69;
3. ТОВ «Розетка. УА» зі значенням показника 0,65;
4. ТОВ «РУШ» зі значенням показника 0,49;
5. ТОВ «АЛЛО» зі значенням показника -0,57;
6. ТОВ «Сільпо-Фуд» зі значенням показника -1,24.

Таблиця 2.14.

Розрахунок інтегральних показників ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі України за 2022 р.

Показник	Значення вагових коефіцієнтів	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Вигідна покупка»	ТОВ «РУШ»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «АЛЛО»
Частка витрат на збут в загальних витратах, поділена на 10, %	0,2	1,38	2,24	1,84	1,67	1,65	1,75
Частка витрат на персонал в загальних витратах, %	0,15	12,2	9,8	10	8,4	2	3,1
Частка відсоткових витрат в загальних витратах, %	-0,2	1,1	2,8	0,2	2	0,1	1,5
Частка витрат на амортизацію в загальних витратах, %	-0,15	2,2	6,4	1,4	5,5	0,2	6,2
Частка витрат на оренду приміщень в загальних витратах, %	-0,15	1	1,2	1,5	3,9	0,1	0,8
Рентабельність витрат, %	0,15	1,9	-9,7	19,1	4,7	0,6	-0,2
Значення інтегрального показника	-	1,69	-1,24	4,26	0,49	0,65	-0,57

Джерело: розраховано автором

Якщо згрупувати підприємства за сферою діяльності та додати значення показників за підприємствами однієї сфери, то отримаємо такий рейтинг:

1. Підприємства, що працюють в галузі продажу товарів для дому, догляду за собою (ТОВ «РУШ», ТОВ «Вигідна покупка») – значення показника 4,75;

2. Підприємства, що працюють як традиційні продовольчі супермаркети (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд») – значення показника 0,45;

3. Підприємства, що працюють як маркетплейси (ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «АЛЛО») – значення показника 0,08.

Також, на основі побудованої табл. 1.2, в якій розкриваються переваги та недоліки основних методів управління витратами, можемо припустити, які саме методи використовували підприємства торгівельної галузі до початку війни та під час 2022 р. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Основні методи управління витратами підприємств торгівельної галузі до початку повномасштабної війни та під час війни

Підприємство	До 2022 р.	Протягом 2022 р.
ТОВ «АТБ-Маркет»	Метод бенчмаркінгу	Таргет-костингу
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Абзорпшн-костингу	Метод VCC
ТОВ «Розетка. УА»	CVP-метод	CVP-метод
ТОВ «АЛЛО»	CVP-метод	Метод VCC
ТОВ «РУШ»	Метод бенчмаркінгу	Кайзен-костинг
ТОВ «Вигідна покупка»	Кост-кіллінг	Кост-кіллінг

Джерело: складено автором

Отже, нами було визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «РУШ» до 2022 р. дотримувалися методу бенчмаркінгу в управлінні витратами, оскільки підприємства орієнтувалися у встановленні суми витрат на головних конкурентів на ринку, ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «Розетка. УА» дотримувалися методу CVP, оскільки ці підприємства встановлювали рівень своїх витрат таким, щоб не дозволяв отримувати збитки, хоч і з невеликим прибутком.

ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримувалося методу абзорпшн-костингу, оскільки до собівартості проданих товарів та наданих послуг включалася дуже велика кількість витрат, через що підприємство є дуже збитковим, а ТОВ «Вигідна покупка» дотримувалося методу кост-кіллінг, оскільки намагалося завжди скоротити ті витрати, які не є обов’язковими для даного підприємства, і такої стратегії дотримується і в 2022-2023 рр.

Після початку повномасштабної війни ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «АЛЛО» почали дотримуватися методу VCC, концентруючись на збільшенні кількості наданих послуг, наданні супутніх послуг покупцям, що збільшує загальні витрати підприємств. ТОВ «Розетка. УА» не змінило свою стратегію

управління витратами, оскільки бізнес-модель підприємства також не змінилася.

ТОВ «РУШ» почало використовувати метод кайзен-костингу, що передбачало скорочення витрат в умовах війни, і взяло курс на поступове скорочення деяких видів витрат. ТОВ «АТБ-Маркет» почало дотримуватися методу таргет-костингу, за яким передбачається встановлення цільової собівартості на підставі заданої ціни реалізації та очікуваної величини прибутку. Крім того, в рамках емпіричного дослідження нами було визначено, що два найбільш популярні підприємства, які працюють в галузі продажу товарів для дому, догляду за собою, здійснюють дуже успішне управління витратами в умовах війни, в той час як два найбільш популярні підприємства України, що працюють як маркетплейси, недостатньо ефективно керують своїми витратами. Варто відзначити, що два збиткових підприємства за результатами 2022 р. отримали від’ємне значення інтегрального показника ефективності управління витратами, що свідчить про високий вплив рентабельності витрат в даному випадку. І навпаки, підприємство з найбільшою рентабельністю витрат, має найбільше значення інтегрального показника ефективності управління витратами.

На основі отриманих даних, можна надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління витратами підприємств, що буде здійснено в наступному розділі.

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми в управлінні витратами підприємств торгівельної галузі України. З огляду на це, ми згрупували основні заходи для вдосконалення управління витратами підприємств з різним рівнем ефективності управління витратами та специфікою діяльності:

1. Для підприємств з високою (та дещо вище середнього) ефективністю управління витратами - продовжувати триматися стратегії скорочення витрат на оренду приміщень;

2. Для підприємств з середньою ефективністю управління витратами - встановити каси самообслуговування для прискорення обслуговування клієнтів та зменшення кількості черг на касах;

3. Для підприємств з низькою ефективністю управління витратами - скоротити процентні витрати за рахунок взяття більш дешевих кредитів, а також знизити витрати на збут, а також продати зношені основні засоби, які присутні на балансі, задля скорочення суми щорічної амортизації.

В табл. 3.1 наведене групування підприємств за ефективністю управління витратами, керуючись значенням інтегрального показника.

Таблиця 3.1.

Групування підприємств за ефективністю управління витратами

Підприємство	Значення інтегрального показника	Група підприємств за ефективністю управління
ТОВ «АТБ-Маркет»	1,69	Середня (вище середнього) ефективність
ТОВ «Сільпо-Фуд»	-1,24	Низька ефективність
ТОВ «РУШ»	0,49	Середня ефективність
ТОВ «Вигідна покупка»	4,26	Висока ефективність
ТОВ «АЛЛО»	-0,57	Низька ефективність
ТОВ «Розетка. УА»	0,65	Середня ефективність

Джерело: розроблено автором

Більшість підприємств торгівельної галузі України мають у своїй загальній структурі витрат великий відсоток витрат на оренду торгових приміщень.

На нашу думку, недоречним є те, що деякі підприємства, маючи невисокий рівень прибутку або навіть збитки, не займаються пошуком альтернативних варіантів, пов'язаних з організацією винаймання в оренду більш бюджетних приміщень.

В цьому аспекті приклад ТОВ «Вигідна покупка» є досить показовим, оскільки підприємство завжди намагається знайти приміщення, за яке не треба буде сплачувати великі суми коштів, що є досить доречним в умовах ускладнення умов ведення господарської діяльності.

Таким підприємствам, як ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «РУШ» рекомендується знизити витрати на оренду приміщень за рахунок заміни дорогих торгових точок на більш бюджетні, таким чином, впровадити метод кост-кіллінгу у власне управління витратами.

Передбачається, що ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «РУШ» зможуть знизити дані витрати на 30% через переважання в структурі торгових приміщень точок в торгових центрах та популярних серед відвідувачів місцях, в той час як ТОВ «АТБ-Маркет» матиме змогу знизити витрати на 20% через меншу кількість торгових точок в торгових центрах.

Інші підприємства (ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «Вигідна покупка») можуть не впроваджувати дані заходи через специфіку власної бізнес- діяльності та орієнтації на онлайн-бізнес та недорогі торгові точки відповідно.

В табл. 3.2 наведені суми, які підприємства зможуть заощадити внаслідок оптимізації управління витратами на оренду приміщень.

Отже, за розрахунками, ТОВ «АТБ-Маркет» матиме змогу заощадити приблизно 292,5 млн грн за рахунок оптимізації управління витратами на оренду приміщень, ТОВ «Сільпо-Фуд» – приблизно 283,3 млн грн, і ТОВ «РУШ» – приблизно 177,6 млн грн. На таку суму може збільшитися

фінансовий результат підприємств до оподаткування в плановому році, що свідчитиме про доречність впровадження даного заходу.

Таблиця 3.2.

Розрахунок сум, на які підприємства можуть знизити свої витрати на оренду торгових приміщень

Підприємство	Сума витрат в 2022 р., млн грн	Частка витрат на оренду приміщень, %	Сума витрат, млн грн	Відсоток зниження витрат	Сума зниження витрат, млн грн
ТОВ «Сільпо-Фуд»	78682,5	1,2	944,2	30	283,3
ТОВ «АТБ-Маркет»	146230	1	1462,3	20	292,5
ТОВ «РУШ»	15177,8	3,9	591,9	30	177,6
ТОВ «Розетка. УА»	18205,8	0,1	18,2	0	0
ТОВ «Вигідна покупка»	11977,2	1,5	179,7	0	0
ТОВ «АЛЛО»	4653,4	0,8	37,23	0	0

Джерело: розраховано автором

Наступний захід з удосконалення управління витратами підприємств – це зниження рівня фінансових витрат підприємств за рахунок взяття кредитів в банках, де дають кредити під нижчі відсотки, а також за рахунок використання програми пільгових кредитів для бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». Державну програму «Доступні кредити 5-7-9» створили за ініціативою Президента України та Кабміну, щоб підтримати розвиток малого бізнесу. ФОП або юридична особа, що є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9», може отримати позику до 50 млн грн на строк до 3 або до 5 років, залежно від цілей фінансування.

Крім того, ставки 7 та 9% можна зменшити, створюючи нові робочі місця. Так, за кожного найнятого працівника бізнес отримує знижку 0,5% річних [29].

Також наведемо перелік банків, які надають вигідні кредити бізнесу під невисокі відсотки в 2023 р. (табл. 3.3).

Для порівняння, наведемо середні відсоткові ставки за кредитами в 2023 р., які беруть підприємства торгівельної галузі в банків та інших фінансових установ (рис. 3.1.).

Таблиця 3.3.

Відсоткові ставки за кредитами для великого бізнесу серед банків України в 2023 р., % річних

Банк	Відсоткова ставка
АТ «А-Банк»	13,7
АТ «ПУМБ»	16,3
АТ «Банк Восток»	14,5
АТ «Універсал Банк»	15,5
АТ «ОТП-Банк»	14,9

Джерело: складено автором за даними банків

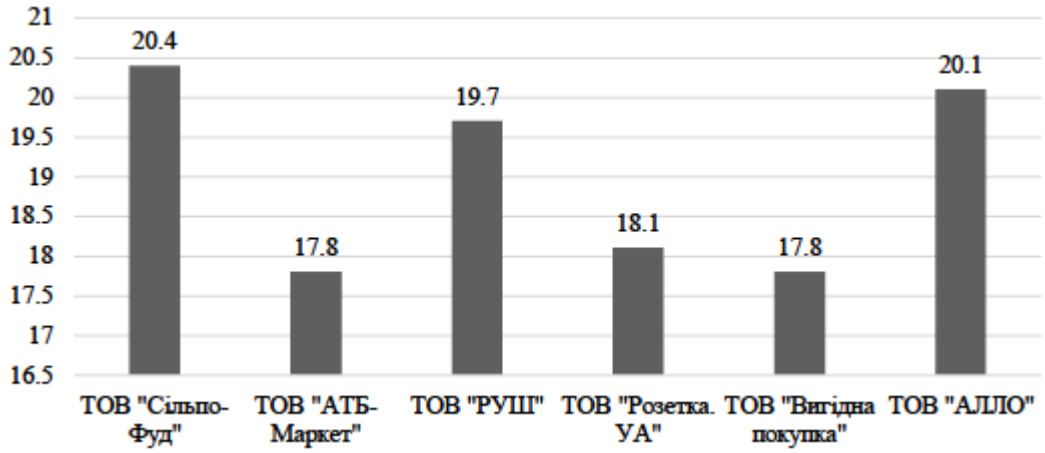


Рис. 3.1. Середні відсоткові ставки за кредитами в 2023 р., які беруть підприємства торгівельної галузі

Джерело: складено автором за даними підприємств.

Можна побачити, що підприємства торгівельної галузі беруть кредити за ставками, які суттєво перевищують ті ставки в банках, які доступні на сьогодні з найвигіднішими пропозиціями. Якщо оптимізувати позиковий капітал та брати кредити в вище наведених банках, а також користуватися програмою «Доступні кредити 5-7-9%», то підприємства зможуть оптимізувати свої фінансові витрати, сплачуючи лише 14% річних за кредитами. Крім того, рекомендується знизити обсяг запозичених ресурсів, знизивши обсяг кредиторської заборгованості, збільшивши обсяг власних ресурсів, за які не потрібно сплачувати відсотки. При реалізації даного заходу це дасть змогу знизити фінансові витрати підприємств вдвічі. Приблизний

економічний ефект від зниження рівня фінансових витрат розрахований в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Економічна ефективність скорочення фінансових витрат підприємств торгівельної галузі на 50% в плановому році, млн грн

Підприємство	Сума фінансових витрат в 2022 р.	Сума зниження витрат
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2503,1	1251,55
ТОВ «АТБ-Маркет»	1648,7	824,35
ТОВ «РУШ»	451,4	225,7
ТОВ «Розетка. УА»	22	11
ТОВ «Вигідна покупка»	28,8	14,4
ТОВ «АЛЛО»	69,8	34,9

Джерело: розраховано автором

Отже, завдяки скороченню фінансових витрат найбільшу вигоду матиме ТОВ «Сільпо-Фуд» – підприємство з найбільш суттєвими фінансовими витратами з-поміж інших. Завдяки програмі оптимізації фінансових витрат підприємства, ТОВ «Сільпо-Фуд» матиме змогу скоротити витрати на 1,25 млрд грн, що є суттєвим приростом фінансового результату до оподаткування. ТОВ «АТБ-Маркет» матиме змогу скоротити власні витрати на 824,4 млн грн, що також є суттєвою сумою.

Інші підприємства матимуть менший ефект, особливо ТОВ «Розетка. УА» та ТОВ «РУШ», які не мають великих фінансових витрат та в 2022 р. проводили оптимальну політику в аспекті управління фінансовою діяльністю. ТОВ «АЛЛО» хоч і не на суттєву суму зменшить свої відсоткові витрати, проте підприємство є меншим за масштабами діяльності, і зниження витрат майже на 35 млн грн може значно допомогти в діяльності підприємства.

Крім того, нами рекомендується встановити по одній касі самообслуговування в кожному відділенні таких торгових підприємств, як ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «РУШ», ТОВ «Вигідна покупка», оскільки вони ще досі не мають їх в своїх мережах. Це дозволить скоротити витрати на персонал (в основному, касирів) на 20%.

Середня вартість якісної каси самообслуговування складає 250 тис. грн, а її обслуговування – додатково 70 тис. грн на рік. Загалом, додаткові витрати за рік на одну касу самообслуговування складатимуть 320 тис. грн. Розрахунок планового зниження витрат цих підприємств наведене в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Планове зниження витрат підприємств торгівельної галузі після встановлення кас самообслуговування

Підприємство	Кількість магазинів, од.	Сума витрат на каси самообслуговування в 1-й рік, млн грн	Сума зниження витрат на персонал, млн грн	Сума вигоди, млн грн
ТОВ «АТБ-Маркет»	1346	430,72	3568,0	3137,3
ТОВ «РУШ»	1059	338,88	355,8	16,9
ТОВ «Вигідна покупка»	1150	368	395,2	27,2

Джерело: розраховано автором

Таким чином, найбільшу вигоду отримає ТОВ «АТБ-Маркет», встановивши в кожному магазині по одній касі самообслуговування, і отримає зниження витрат на персонал на 3,1 млрд грн. ТОВ «РУШ» від такого заходу зможе отримати вигоду приблизно 16,9 млн грн, а ТОВ «Вигідна покупка» – вигоду приблизно 27,2 млн грн, що свідчить про ефективність впровадження кас самообслуговування в таких мережах.

На нашу думку, таким збитковим підприємствам, як ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендується додатково знизити витрати на збут, оскільки ці підприємства є одними з лідерів в Україні за своїм сегментом, і скорочення витрат на збут суттєво негативно не вплине на продажі товарів цими підприємствами. Рекомендується скоротити витрати на збут на 30% кожному з цих підприємств.

Розрахунок економічної ефективності у вигляді скорочення витрат на збут наведений в табл. 3.6.

Таким чином, обмеження бюджету витрат на збут дасть змогу скоротити суттєво загальні витрати підприємств, для ТОВ «Сільпо-Фуд» це заощадження 5,3 млрд грн, а для ТОВ «АЛЛО» – зниження витрат на 244,2

млн грн. Проте, можна припустити, що і обсяг доходу від реалізації знизиться внаслідок цього, приблизно на 10%, за оптимістичним сценарієм, виходячи з впізнаваності та стабільності діяльності на ринку цих підприємств, і це буде враховано при розрахунку показників рентабельності.

Таблиця 3.6.

Розрахунок скорочення витрат на збут підприємств торгівельної галузі України, млн грн

Підприємство	Витрати на збут в 2022 р.	Сума скорочення витрат на збут	Витрати на збут в плановому році
ТОВ «Сільпо-Фуд»	17644	5293,2	12350,8
ТОВ «АЛЛО»	813,9	244,2	569,7

Джерело: розраховано автором

Також пропонується скоротити суму амортизації за рахунок продажу 15% застарілих основних засобів, які використовуються несуттєво, і не впливають на отримання виручки підприємствами. Серед них – ті основні засоби, термін використання яких вже майже добіг кінця, і є суттєві дефекти, продати їх можна приблизно за 10% суми залишкової вартості.

Такий метод буде актуальним для підприємств з досить високими витратами на амортизацію в структурі витрат підприємства – це ТОВ «РУШ», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АЛЛО».

Розрахунок економічної ефективності у вигляді скорочення амортизації та доходів від продажу основних засобів наведений в табл. 3.7.

Таким чином, найбільший додатковий прибуток від скорочення основних засобів та, як наслідок, скорочення суми амортизації, буде мати ТОВ «Сільпо- Фуд», оскільки у підприємства на балансі дуже багато основних засобів. Загалом, від даного заходу всі наведені вище підприємства отримають вигоду, а тому цей захід варто впроваджувати підприємствам.

Також розрахуємо загальну рентабельність витрат підприємств після реалізації даних заходів. Це наведено на рис. 3.2.

Таблиця 3.7.

Розрахунок економічної ефективності скорочення застарілих основних засобів підприємств торгівельної галузі, млн грн

Підприємство	Основні засоби в 2022 р.	Сума скоро-чення основних засобів	Частка суми амортизації від основних засобів, %	Сума скорочення амортизації	Сума доходу від реалізації ОЗ	Додат-ковий прибуток
ТОВ «Сільпо-Фуд»	16907,6	2536,1	29,6	750,68	253,61	1004,3
ТОВ «АЛЛО»	272,1	40,8	106,1	43,28	4,08	47,4
ТОВ «РУШ»	4103	615,5	5	30,77	61,55	92,3

Джерело: розраховано автором

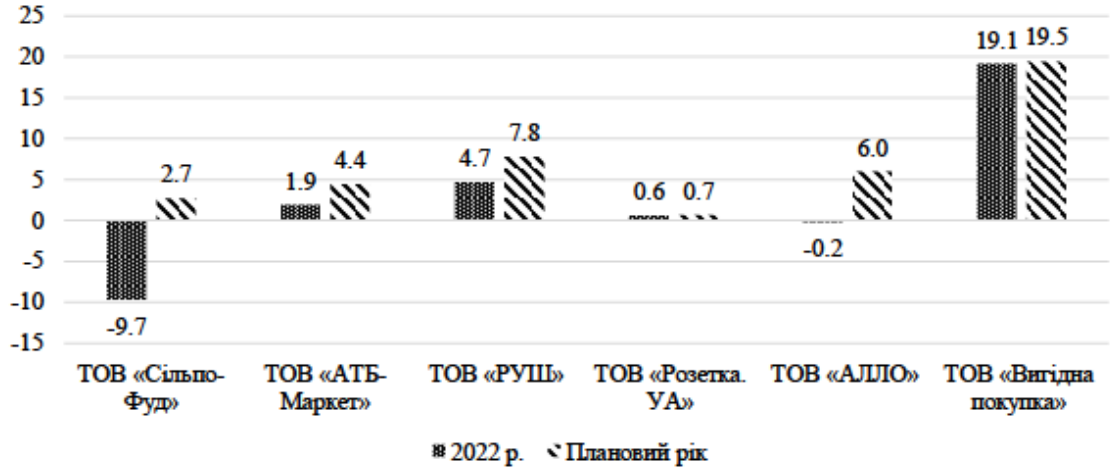


Рисунок 3.2 – Рентабельність витрат підприємств до та після впровадження рекомендованих заходів, %

Джерело: розраховано автором.

Можна побачити, що рентабельність витрат підприємств зросте після впровадження запропонованих нами заходів. Зокрема, в ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник підвищиться на 12,4%, в ТОВ «АТБ-Маркет» – на 2,5%, в ТОВ «РУШ» – на 3,1%, в ТОВ «Розетка. УА» – на 0,1%, в ТОВ «АЛЛО» – на 6,4%, в ТОВ «Вигідна покупка» – на 0,4%. Виходячи з цих даних, можна відобразити нові значення інтегральних показників ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі після впровадження наведених заходів (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Розрахунок інтегральних показників ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі України в плановому році

Показник	Значення вагових коефіцієнтів	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Вигідна покупка»	ТОВ «РУШ»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «АЛЛО»
Частка витрат на збут в загальних витратах, поділена на 10, %	0,2	1,72	1,74	2,1	2,03	1,81	1,32
Частка витрат на персонал в загальних витратах, %	0,15	11,1	10,3	8,9	7,6	2,1	3,4
Частка відсоткових витрат в загальних витратах, %	-0,2	0,6	1,8	0,1	1,5	0,1	0,8
Частка витрат на амортизацію в загальних витратах, %	-0,15	2,3	3,1	1,6	2,3	0,2	0,3
Частка витрат на оренду приміщень в загальних витратах, %	-0,15	0,8	0,9	1,5	2,8	0,1	0,9
Рентабельність витрат, %	0,15	4,4	2,7	19,5	7,8	0,7	6,0
Значення інтегрального показника	-	2,08	1,34	4,19	1,64	0,72	1,34

Джерело: розраховано автором

Таким чином, внаслідок впровадження запропонованих нами заходів, всі підприємства будуть ефективніше розпоряджатися власними коштами в аспекті витрат діяльності, оскільки значення інтегрального показника ефективності управління витратами підприємств буде додатним. Такі збиткові підприємства, як ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «АЛЛО» завдяки реалізації запропонованих заходів матимуть додатне значення інтегрального показника, що свідчить про ефективність запропонованих заходів та збільшення доцільності витрачання коштів підприємств.

В нашому випадку, ранжування підприємств за ефективністю управління витратами буде мати такий вигляд:

1. ТОВ «Вигідна покупка» зі значенням показника 4,19;
2. ТОВ «АТБ-Маркет» зі значенням показника 2,08;
3. ТОВ «РУШ» зі значенням показника 1,64;

4. ТОВ «Сільпо-Фуд» зі значенням показника 1,34;

5. ТОВ «АЛЛО» зі значенням показника 1,34;

6. ТОВ «Розетка. УА» зі значенням показника 0,72.

Якщо згрупувати підприємства за сферою діяльності та додати значення показників за підприємствами однієї сфери, то отримаємо такий рейтинг:

1. Підприємства, що працюють в галузі продажу товарів для дому, догляду за собою (ТОВ «РУШ», ТОВ «Вигідна покупка») – значення показника 5,83;

2. Підприємства, що працюють як традиційні продовольчі супермаркети (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд») – значення показника 3,42;

3. Підприємства, що працюють як маркетплейси (ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «АЛЛО») – значення показника 2,06.

Таким чином, можна порівняти значення інтегральних показників ефективності управління витратами різних сегментів торгівельних підприємств України до впровадження запропонованих заходів та після (рис. 3.3).

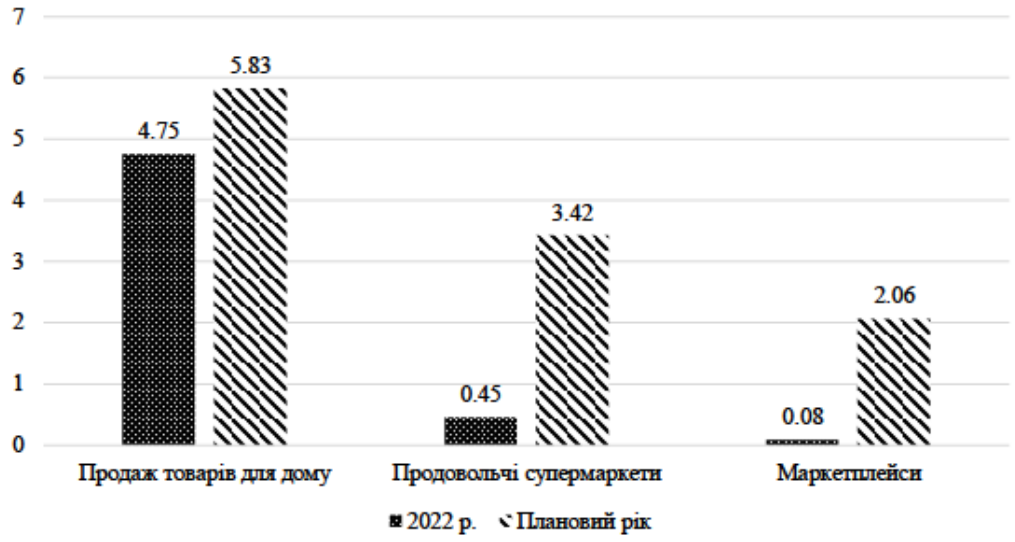


Рис. 3.3. Порівняння значень інтегральних показників ефективності управління витратами різних сегментів торгівельних підприємств України до впровадження запропонованих заходів та після війни

Джерело: розраховано автором

Таким чином, всі значення інтегрального показника для даних груп підприємств зросли, що свідчить про ефективність впроваджених заходів з удосконалення управління витратами підприємств різних сегментів торгівельної галузі України. Ранжування груп підприємств залишається таким самим, проте за рахунок підвищення значень інтегрального показника, не буде спостерігатися близького до нуля значення показника в групах маркетплейсів та продовольчих супермаркетів. А отже, в цілому торгівельна галузь показуватиме набагато вищу ефективність діяльності.

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у результаті проведеного дослідження отримано такі висновки:

1. Витрати підприємства представляють собою сукупність всіх використаних ресурсів для виробництва конкретного продукту, відзначаючи вартість виробництва для організації. Вони складаються з використаних ресурсів та оплати праці і виявляються у формі собівартості виробництва. Витрати підприємства відображають реальні виробничі відносини у системі господарювання ринкового типу. Раціональне управління витратами важливо для досягнення ефективності та прибутковості підприємства. Ефективна стратегія витрат дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Найбільш поширеною класифікацією витрат підприємства є їх поділ на виробничі та невиробничі, які, в свою чергу, поділяються на різні групи витрат.

2. Система управління витратами дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси, включаючи матеріальні, фінансові та людські ресурси. Це сприяє уникненню непродуктивних витрат і максимізації вартості для підприємства. Така система дозволяє встановлювати та контролювати бюджети, визначати стратегії зменшення витрат та моніторити їх виконання. Це сприяє підтримці фінансової стабільності підприємства.

3. Усі методи управління витратами можна розділити на дві основні категорії: стратегічні та оперативні. Стратегічні методи спрямовані на довгострокове управління в межах потенціалу підприємства з метою отримання конкурентної переваги за витратами, зосереджуючись як на матеріальних, так і на нематеріальних аспектах. З іншого боку, оперативні методи призначені для короткострокового управління в рамках існуючого потенціалу фірми з метою максимізації прибутку, фокусуючись на матеріальних факторах.

4. Розроблено інтегральний показник оцінки ефективності управління витратами підприємств торгівельної галузі під час війни. Було опитано

експертів, за даними опитування було визначено найбільш та найменш вагомі вагові коефіцієнти факторів, що впливають на ефективність управління витратами підприємств. Визначено, що доречно включити такі показники для розрахунку інтегрального показника: частка витрат на збут в структурі витрат підприємств, частка витрат на персонал, частка відсоткових витрат, частка витрат на амортизацію, частка витрат на оренду приміщень, рентабельність витрат.

5. Сьогодні сфера роздрібної торгівлі України продовжує активно функціонувати в умовах воєнного стану. Багато мереж продовжують розширюватися, незважаючи на погіршення фінансових показників діяльності.

Галузь роздрібної торгівлі сьогодні є однією із найбільш розвинених, що становить значну частину валового внутрішнього продукту України, а роздрібні мережі є ключовими динамічними факторами для його розвитку. Однак війна внесла певні зміни у функціонування підприємств, що призвело до скорочення кількості діючих мереж підприємств, а також практично призупинило функціонування торгових мереж у зонах бойових дій.

6. Проведення аналізу діяльності шести провідних торгових підприємств України дало змогу визначити, що найбільше проблем за основними показниками фінансово-господарської діяльності виявилося у ТОВ «Сільпо- Фуд». ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє кращу динаміку фінансових результатів та виручки, виступаючи лідером у сфері продуктового ритейлу. Лідер ринку електронної комерції, ТОВ «Розетка. УА» утримує стабільні позиції та зберігає прибуток, реагуючи позитивно на відновлення після початку повномасштабної війни, що відрізняє його від конкурента, ТОВ «АЛЛО». Лідер ринку продажу товарів сегменту drogerie, ТОВ «РУШ», успішно утримує провідні позиції в цьому сегменті, забезпечуючи достатній прибуток для розширення діяльності.

ТОВ «Вигідна покупка» виступає одним з підприємств, які найбільш швидко розвиваються, що, акцентуючи увагу на доступних товарах і

розширюючи мережу у 2022 р., стало одним з найбільш прибуткових серед всіх торгових компаній.

7. Упродовж 2022 р. всі розглянуті торгові підприємства в Україні зменшили частку витрат на товари, які пізніше будуть реалізовані кінцевому споживачеві. Унаслідок початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну протягом 2022 р. більшість підприємств збільшили інші операційні витрати або інші види витрат, оскільки деякі з них мали значну кількість торгових точок в областях, де відбувалися бойові дії. Крім того, значна девальвація гривні в 2022 р. також суттєво вплинула на фінансову діяльність цих підприємств.

8. Нами було визначено за допомогою інтегрального показника ступінь результативності та успішності управління витратами підприємств. В умовах воєнного стану найбільш ефективно здійснює управління витратами ТОВ «Вигідна покупка», оскільки інтегральний показник є найвищим з-поміж інших підприємств і складає 4,26. Найменш ефективно здійснює управління витратами ТОВ «Сільпо-Фуд», з значення показника складає -1,24. Згрупувавши підприємства за сферою діяльності, було отримано такий рейтинг:

- підприємства, що працюють в галузі продажу товарів для дому, догляду за собою (ТОВ «РУШ», ТОВ «Вигідна покупка») – значення показника 4,75;

- підприємства, що працюють як традиційні продовольчі супермаркети (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд») – значення показника 0,45;

- підприємства, що працюють як маркетплейси (ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «АЛЛО») – значення показника 0,08.

9. Нами пропонується впровадити такі заходи для підвищення ефективності управління витратами підприємств: зміна банківського кредитного обслуговування, зниження сум позик в банках з високою відсотковою ставкою, та користування програмами для підприємств «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить знизити вдвічі суми фінансових

витрат; орієнтація на відкриття торгових точок в менш дорогих місцях для підприємств, які мають гірший фінансовий стан; встановлення кас самообслуговування на підприємствах, де вони ще відсутні, що дасть змогу скоротити витрати на персонал в середньому на 20%; скорочення витрат на збут в середньому на 30% для збиткових підприємств; продаж застарілих основних засобів деяких підприємств, що дозволить скоротити витрати на амортизацію.

Розраховано, що рентабельність витрат підприємств зросте після впровадження запропонованих нами заходів. Зокрема, в ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник підвищиться на 12,4%, в ТОВ «АТБ-Маркет» – на 2,5%, в ТОВ «РУШ» – на 3,1%, в ТОВ «Розетка. УА» – на 0,1%, в ТОВ «АЛЛО» – на 6,4%, в ТОВ «Вигідна покупка» – на 0,4%.

Зафіксоване підвищення значень інтегрального показника для наведених груп підприємств свідчить про успішність впроваджених заходів щодо вдосконалення управління витратами у різних сегментах торговельної галузі України. Хоча порядок ранжування сегментів підприємств залишається незмінним, важливо відзначити, що значення інтегрального показника зросло для всіх, і тепер у сегментах маркетплейсів та продовольчих супермаркетів не спостерігається значення показника, близького до нуля. Це вказує на те, що в цілому галузь торгівлі показуватиме високу ефективність діяльності та здійснення витрат, що свідчить про ефективність та доцільність впровадження запропонованих нами заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Аврора»: як будувалась найбільша мережа магазинів dollar store. Закарпаття онлайн. URL: https://zakarpattya.net.ua/News/226506-Avrora-iak-buduvalas-naibilsha-merezha-mahazyniv-dollar-store (дата звернення: 14.06.2024).

2. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2017. № 23(II). С. 100-106.

3. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 22-30.

4. Артамонова Н. С. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2019. 259 с.

5. Бланк І. Фінансовий механізм управління ефективністю операційних витрат підприємства. Фінанси України. 2010. № 4. С. 32–38.

6. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. № 1 (22). С. 11–18.

7. В Україні стрімко зростає ринок онлайн-торгівлі. URL: http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_onlayn_torgovli_1533522 (дата звернення: 14.02.2024).

8. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428 (дата звернення: 14.03.2024).

9. Власова Н. О., Колючкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.

10. Гайдаєнко О. М. Структуризація витрат на основі аналізу фінансової звітності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вимоги до обліку та контролю у контексті глобалізації: Одеса, 22-23 травня 2009 р. Одеса, ОДЕУ, 2009. 258 с.

11. Гончаров В. М., Касьянова Н. В., Вецепура Н. В., Солоха Д. В. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2007. 284 с.

12. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. Фінанси підприємств. Харків, ХДЕУ, 2001. 169 с.

13. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2016. 432 с.

14. Дроб'язко С. І. Методичні основи управління витратами підприємства. Економіка підприємства. 2010. № 1. С. 57–59.

15. Дуброва Н. П., Глущенко Т. В., Уманська А. С. Організація системи управління витратами на підприємстві. Інтернаука. 2018. № 3 (2). С. 53-55.

16. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 2 (18). С. 152-160.

17. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: Підручник за ред. проф. Загороднього А. Г. 3-тє вид.,перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 487 с.

18. Ковбаса О. М. Аспекти управління витратами в галузі рослинництва. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 36. С. 158-164.

19. Колесник В. М., Савченко Т. В. Методика оцінки ефективності управління витратами феросплавних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 8(4). С. 66-70.

20. Корольова О. І. Облік витрат виробництва: проблеми та перспективи. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 79-90.

21. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. Вісник ЖДТУ. 2017. № 1. С. 125-129.

22. Кудлак В. Я., Мессарош А. В. Сутність та структура витрат підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. Тернопіль, 16-17 листопада 2017. С. 189-190.

23. Кузьменко Л. В., Кузьмін В. В., Шаповалова В. М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2018. 256 с.

24. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 15. С. 254-258.

25. Мезенцева Н. М. Серікова Т. А. Формування витрат сільськогосподарської продукції в сучасних умовах господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 3 (20). С. 496-504.

26. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в україні. Вісник Львівського торговельно-економічного

університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. URL: http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf

27. Нападовська Л. В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2018. 450 с.

28. Нашкерська В. Г., Фінансовий облік. Київ: Кондор, 2005. 387 с.

29. Основне про держпрограму «Доступні кредити 5-7-9». АТ КБ «Приватбанк». URL: https://privatbank.ua/business/5-7-9

30. Офіційний веб-сайт мережі «Rozetka». URL: https://rozetka.com.ua/ (дата звернення: 17.02.2024).

31. Офіційний веб-сайт мережі «АЛЛО». URL: https://allo.ua/ (дата звернення: 17.11.2023).

32. Офіційний веб-сайт мережі магазинів «EVA». URL: https://eva.ua/ua/ (дата звернення: 17.04.2024).

33. Офіційний веб-сайт мережі магазинів «Аврора». URL: https://avrora.ua/ (дата звернення: 17.12.2023).

34. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atb.ua/ (дата звернення: 17.12.2023).

35. Офіційний веб-сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo.ua/ (дата звернення: 17.12.2023).

36. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 219 с.

37. Попов О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3. Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. 952 с.

38. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 2(69). URL: http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496 (дата звернення: 17.02.2024).

39. Пушкар А. І., Триїд А. Н., Колос А. Л. Антикризове управління: модель, стратегії, механізми. Київ: Знання-Прес, 2009. 348 с.

40. Ринок праці в Україні стрімко відновлюється: роботи стало в 5 разів більше – дослідження. URL: https://nqa.gov.ua/news/dinamika-popitu-i-propozicii-na-rinku-praci-v-ukraini-za-sicen/ (дата звернення: 17.02.2024).

41. Ритейл і війна. Хто кого. Ліга. Блоги. URL: https://blog.liga.net/user/dpavlichenko/article/50933 (дата звернення: 10.03.2024).

42. Ритейлер-чемпіон. Мережа бюджетних магазинів «Аврора» виросла за воєнний рік у понад два рази. Як їй це вдалося. Forbes. URL: https://forbes.ua/company/riteyler-chempion-merezha-byudzhetnikh-magaziniv-

avrora-virosla-za-voenniy-rik-u-ponad-dva-razi-yak-iy-tsey-vdalosya-12052023-13593 (дата звернення: 10.12.2024).

43. Ритейл в умовах війни: оборот торговельних мереж України перевищив 1,1 трлн грн (інфографіка). RAU. URL: https://rau.ua/novyni/ritejl-v-umovah-vijni/ (дата звернення: 10.02.2024).

44. Рокожиця А. Ю., Івата В. В. Аналіз операційних витрат. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2017. Випуск 6(11). С. 370-374.

45. Саліта С. В. Визначення напрямків удосконалення організації внутрішнього контроль витрат. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2010. № 11 (153). С. 201-208.

46. Семчук І. В., Мазур В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 544-548.

47. Скибінська З. М. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 299 с.

48. Скоропад І. С., Балюк Б. Р. Механізм управління витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. С. 229-232.

49. Спяк Г. І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf (дата звернення: 20.03.2024).

50. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п’ять місяців, 03.08.2022 р. URL: https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-v-ukrajini-2023-yak-situaciya-zminilasya-za-ostanniy-rik-12244077.html (дата звернення: 21.08.2024).

51. Фокін О. К. Оцінка стану витрат великих промислових підприємств як об’єкта управління та економічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1(87). С.117-127

52. Фостолович В. А.; Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45.

53. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 656 с.

54. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. № 6. Том 2. 2022. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf (дата звернення: 20.10.2024).

55. Череп А. В. Управління витратами суб’єктів господарювання: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2006. Ч.1. 368 с.

56. Шандова Н. В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства. Фінанси України. 2018. №7. С. 97-101.

57. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч. посіб. за ред. А.В. Шегди. Київ: Знання, 2005. 431 с.

58. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3085 (дата звернення: 13.11.2024).

59. Ященко О. І., Майданська О. М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 18.2. С. 145- 149.

60. Fozzy Group: торгово-промислова група України. Latifundist. URL: https://latifundist.com/kompanii/881-fozzy-group (дата звернення: 12.11.2024).

61. Rozetka під час війни: повернення до довоєнних показників та зруйновані плани з продажу бізнесу Kaspi.kz щонайменше за $1 млрд. ITC. URL: http://surl.li/llkmw (дата звернення: 13.11.2024).

62. Collatto D. C., Souza M. A., Nascimento A. P., Lacerda D. P. Interactions, convergences and interrelationships between Lean Accounting and Strategic Cost Management: a study in the Lean Production context. Gestão & Produção. 2016. № 23(4). С. 815–827.

63. Rong T. Application analysis of enterprise cost management and supervision mechanismbasedon big data. Journal «Accountant». 2015. № 13. С. 25-27.

64. Savic B., Vasiljevic Z., Djordjevic D. Strategic cost management as instrument for improving competitiveness of agribusiness complex. Ekonomika Poljoprivrede. 2014. № 61(4). С. 1005–1020.

Додатки