

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Баранова Олега Олександровича

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління діяльністю торгівельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ЮСК Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали Саннікова С.Ф.	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Рецензент				
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Баранову О.О. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління діяльністю
торгівельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ЮСК Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. №474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління діяльністю торговельного підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Саннікова С.Ф.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Баранов О.О.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-20-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Баранова Олега Олександровича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління діяльністю торгівельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ЮСК Україна»)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ,
ТОРГІВЛЯ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Структура роботи: 81 сторінка комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 20 таблиць; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління діяльністю торгівельного підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка заходів з удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління діяльністю торгівельного підприємства; надана характеристика ТОВ «ЮСК Україна»; розглянута кадрова політика і навчання персоналу; проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна»; здійснено аналіз фінансових результатів, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності підприємства; проведено аналіз показників рентабельності; обґрунтована ефективність рішень у сфері управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна».

Методи дослідження – системний підхід, спостереження, узагальнення, метод порівнянь, абстрактно-логічні методи, методи економіко-статистичного, фінансового аналізу, табличний та графічний методи.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання у ТОВ «ЮСК Україна» з метою удосконалення управління його діяльністю.

Сфера застосування – це процес управління діяльністю торгівельного підприємства.

Економічна ефективність. Реалізація запропонованих заходів зі збільшення кількості складів поряд з магазинами, збільшення чисельності продавців-консультантів, запровадження знижок на оптові покупки, впровадження безкоштовної доставки меблів по місту дозволить ТОВ «ЮСК Україна» підвищити чистий дохід від реалізації продукції на 1008856 тис. грн. прибуток від операційної діяльності на 196732 тис. грн. і чистий прибуток на 161320 тис. грн.

Значимість роботи полягає в тому, що розроблені і обґрунтовані заходи з удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна» реальні до впровадження в умовах досліджуваного підприємства.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20-1
Dnipro University of Technology
Baranov Oleh Oleksandrovych

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of managing the activities of a trading enterprise (based on the materials of LLC "JYSK Ukraine")

EFFICIENCY, PROFIT, SALES, PROFITABILITY, TRADING,
MANAGEMENT, FINANCIAL RESULTS

Structure: 81 printed pages; 10 figures; 20 tables; 38 references

Object of development is the process of managing the activities of a trading enterprise.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of measures to improve the management of the activities of LLC "JYSK Ukraine".

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of managing the activity of a commercial enterprise are considered; the characteristics of LLC "JYSK Ukraine" are provided; the personnel policy and personnel training are considered; the economic indicators of the activity of LLC "JYSK Ukraine" are analyzed; the analysis of financial results, financial stability, liquidity, business activity of the enterprise is carried out; the analysis of profitability indicators is carried out; the effectiveness of decisions in the field of managing the activities of LLC "JYSK Ukraine" is substantiated.

Research methods are systematic approach, observation, generalization, method of comparisons, abstract-logical methods, methods of economic-statistical, financial analysis, tabular and graphic methods.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in LLC "JYSK Ukraine" in order to improve the management of its activities.

Application is the process of managing the activities of a trading enterprise.

Economic efficiency. The implementation of the proposed measures to increase the number of warehouses near stores, increase the number of sales consultants, introduce discounts for wholesale purchases, introduce free delivery of furniture around the city will allow LLC "JYSK Ukraine" to increase its net income from the sale of products by 1008856 thousand UAH, profit from operating activities will increase by 196732 thousand UAH and net profit will increase by UAH 161320 thousand UAH.

The value of the research lies in the fact that the developed and substantiated measures to improve the management of the activities of LLC "JYSK Ukraine" are real to implement in the conditions of the researched enterprise.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	4
1 Теоретичні основи управління діяльністю торговельного підприємства	6
1.1 Основи управління діяльністю торговельного підприємства	6
1.2 Шляхи підвищення ефективності управління підприємством з метою зменшення ризиків діяльності і покращення конкурентних позицій	9
2 Аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна»	22
2.1 Характеристика ТОВ «ЮСК Україна»	22
2.2 Кадрова політика і навчання персоналу	29
2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ЮСК Україна»	31
2.4 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	35
2.5 Аналіз фінансової стійкості і ліквідності ТОВ «ЮСК Україна»	38
2.6 Аналіз ділової активності підприємства	52
2.7 Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна»	57
3 Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна»	60
3.1 Основні напрями підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ЮСК Україна»	60
3.2 Розробка заходів з удосконалення управління діяльністю підприємства та обґрунтування їх ефективності	62
Висновки	74
Перелік джерел посилання	78

ВСТУП

Жорстка конкурентна боротьба між підприємствами торгівельної сфери в умовах нестабільного середовища вимагає від них важливих кроків у напрямку забезпечення собі конкурентних переваг та втримання їх в якомога довшій перспективі. Торговельним підприємствам для підвищення своєї конкурентоспроможності необхідно ефективно вести різноманітні види діяльності: досліджувати ринок товарів; впроваджувати технічні, організаційні інновації; визначатися з обсягом товарообігу та його структурою; здійснювати комерційну діяльність щодо організації закупівель і збуту товарів; реалізовувати післяпродажний сервіс; вести економічну діяльність в аспектах стратегічного і поточного планування, обліку і звітності, ціноутворення, оплати праці, ресурсного забезпечення, зовнішньо-економічної і фінансової діяльності; здійснювати соціальну діяльність з забезпечення належних умов праці і соціально-психологічного клімату. Ефективне управління торговельним підприємством полягає в прийнятті і реалізації ефективних управлінських рішень в аспектах управління процесом обслуговування покупців; управління персоналом; управління товарообігом; управління доходами, витратами, прибутком; управління активами, капіталом, інвестиціями; управління ризиками і фінансовим станом.

Забезпечення ефективної торгівельної діяльності є досить важливим питанням для суб'єктів господарювання, що функціонують у сфері торгівлі. Успішна робота торгівельних підприємств, заснована на забезпеченні потреб споживачів, сприяє збільшенню кількості покупців продукції, зростанню обсягів продажів, формуванню власного гарного іміджу, отриманню високих фінансових результатів і стабільного фінансового стану. Результативність функціонування суб'єкта господарювання у сфері торгівлі забезпечується ефективним управлінням діяльністю торговельного підприємства. Тому аналіз і оцінка різноманітних аспектів управління діяльністю торговельного

підприємства та пошук способів їх вдосконалення є актуальними питаннями, що і зумовило вибір теми дослідження при виконанні кваліфікаційної роботи.

Об'єкт розроблення – процес управління діяльністю торгівельного підприємства.

Предмет розроблення – теоретико-методичні основи та практичні підходи до управління діяльністю торгівельного підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка заходів з удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління діяльністю торгівельного підприємства;
- надати характеристику ТОВ «ЮСК Україна»;
- розглянути кадрову політику і навчання персоналу;
- проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна»;
- здійснити аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансової стійкості і ліквідності ТОВ «ЮСК Україна»;
- здійснити аналіз ділової активності підприємства;
- провести аналіз показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна»
- обґрунтувати ефективність рішень у сфері управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна».

Для проведення дослідження використовувались: системний підхід, спостереження, узагальнення, метод порівнянь, абстрактно-логічні методи, методи економіко-статистичного, фінансового аналізу, табличний та графічний методи.

Практичною цінністю результатів роботи є розробка і обґрунтування заходів з удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна», реальних до впровадження в умовах досліджуваного підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основи управління діяльністю торговельного підприємства

Управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й координації у просторі та у часі. Сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – єдність соціального й технічного елементів цієї системи. До загальних функцій управління належать планування, організація, координація, мотивація та контроль [1, с. 133].

Механізм управління підприємством можна розглядати як систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури та суб'єктів) і об'єктів управління, в якій здійснюється цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління в необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні параметри і результуючу реакцію. Ефективність та якість функціонування підприємств характеризується відношенням зміни (приросту або зменшення) за певний період ступеня досягнення цілей господарської системи до зміни витрачаємих для цих цілей трудових ресурсів і основних засобів. Чим вище ступінь досягнення цілей і нижче витрати, тим ефективніше трудова діяльність [2].

Ефективне управління діяльністю підприємства забезпечує досягнення поставлених цілей та збільшення фінансових результатів роботи компанії.

Торговельне підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, основною діяльністю якого є зберігання, продаж, та післяпродажне обслу-

говування продукції з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Торговельне підприємництво включає господарську діяльність суб'єктів господарювання в сфері оптової та роздрібно́ї торгівлі [3, с. 77].

Класифікація торгівельних підприємств:

- за розміром торгової площі: малі; великі; середні; гіпермаркети;
- за місцем розташування: сільські магазини; міські магазини;
- за способом реалізації товару: підприємство оптової торгівлі; підприємство роздрібно́ї торгівлі;
- за формою товарної спеціалізації: спеціалізовані; вузькоспеціалізовані; універсальні; змішані; комплексні;
- за контингентом обслуговування: обслуговується переважно міське населення; обслуговується переважно сільське населення [4].

Підприємствам, які здійснюють торгівельну діяльність, потрібно особливу увагу приділяти процесу планування, тобто постійно здійснювати перегляд та за необхідності розроблення нових цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Вагомим чинником, який впливає на процес планування, є розмір підприємства, також існує взаємозалежність структури планування торговельної діяльності від параметрів підприємства [5, с. 25].

На рівень системи управління підприємством впливають такі фактори: рівні корпоративної культури, раціональності стратегічного планування, фінансової стійкості, інтеграції технологій, управлінської компетентності, знань та навичок персоналу, організаційної гнучкості. Управління цими рівнями факторів вимагає від керівництва глибокого розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, та здатності імплементувати це розуміння у стратегічні рішення [6].

Управління діяльністю торгівельних підприємств повинно забезпечувати їх стійкість в умовах кризових явищ. В системі управління діяльністю підприємств для забезпечення ризикостійкості в кризових умовах

розробляється механізм аналізу та постійної адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Забезпечення ризикостійкості дозволяє забезпечити високі темпи розвитку підприємства, постійне зростання його капіталу, підвищення конкурентоспроможності на ринку та забезпечити стабільний та ефективний розвиток у майбутньому. Механізм забезпечення ризикостійкості підприємства включає три основні складові: ресурсну, організаційну та систему забезпечення. Ресурсна складова механізму забезпечення ризикостійкості підприємства включає: фінансові ресурси підприємства; матеріально-технічні ресурси, необхідні для організації та забезпечення безперервності ризикової діяльності підприємства; кадрові ресурси, які визначаються чисельністю працівників, що займаються аналізом, оцінкою та управлінням ризиками. Організаційна складова механізму забезпечення ризикостійкості включає засоби організації найефективнішого використання задіяних ресурсів. Це включає методи аналізу, оцінки та управління ризиками, а також соціально-економічними відносинами, що виникають у процесі ризикової ситуації. Методи аналізу, оцінки та управління ризиками є способами вивчення профілю ризиків господарської діяльності та формування «портфеля ризиків» підприємства. Вони діють у двох напрямках: аналізу, оцінки та зниження ризиків і організації ризикових відносин, пов'язаних із порівнянням витрат та результатів, стимулюванням та відповідальністю за ефективне використання ресурсів [7, с. 80].

Стійкість і розвиток торгівельних підприємств тісно пов'язані з забезпеченням їх конкурентоспроможності. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які націлені на систематичне покращення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп споживачів, покращення умов збуту та післягарантійного обслуговування, реклами. Механізм управління конкурентоспроможністю повинен бути чітко організованим та детермінованим. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. Підприємствам

торгівлі для досягнення конкурентоспроможності слід сконцентрувати увагу на розробленні концептуальних основ та моделей використання стратегій, дієвих механізмів взаємодії різних каналів, обґрунтуванні ефективних структур організації продажу [8]. У галузі оптової торгівлі основними шляхами формування конкурентних переваг є: управління персоналом; управління процесом реалізації товарів, послуг; управління процесом формування раціонального асортименту товарів; управління процесом надання супутніх послуг. Для ефективного функціонування підприємства недостатньо усвідомлювати, що представляє собою поняття конкурентоспроможність, необхідною умовою розвитку є вміння управляти конкурентоспроможністю організації. Основні пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства оптової торгівлі:

1. Реалізація заходів, націлених на підтримку та розвиток попиту на певні товари та послуги на ринку шляхом ефективної маркетингової інфраструктури, яка забезпечує конкурентні переваги суб'єкта господарювання.

2. Формування умов для реалізації принципу соціальної орієнтації компаній в інноваційній сфері, тобто сприяння інноваційним розробкам та впровадженню нових рішень, які відповідають потребам суспільства.

3. Впровадження логічно послідовного управлінського процесу, який націлений на зростання конкурентоспроможності компанії.

Цей процес має бути основним стратегічним завданням розвитку організації і включати в себе систематичний аналіз, планування та виконання дій, націлених на забезпечення успішної конкурентної позиції [9, с. 51].

1.2 Шляхи підвищення ефективності управління підприємством з метою зменшення ризиків діяльності і покращення конкурентних позицій

Український ринок роздрібною торгівлі знаходиться в жорсткій конкурентній боротьбі між різними його учасниками, починаючи від великих супермаркетів та гіпермаркетів і закінчуючи малими магазинами та онлайн-

платформами. Роздрібна торгівля, яка має назву ритейл, в теперішньому економічному середовищі виступає не тільки як галузь, що здійснює торгівельні операції, але і як сфера, що використовує інноваційні стратегії обслуговування та управління. Активне використання останніх сприяє зростанню прибутків торговельних підприємств. Для підвищення своєї конкурентоспроможності роздрібним підприємствам торгівлі необхідно використовувати різноманітні стратегії. Це охоплює використання передових технологій для поліпшення обслуговування клієнтів, створення зручних та привабливих торгових просторів, а також активне дослідження та адаптацію асортименту та послуг під потреби споживачів [10, с. 128].

Досягнення компанією роздрібною торгівлі цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління ризиками, практична реалізація якої створює можливість мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з негативним проявом ризиків. Основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю компанії роздрібною торгівлі включають: 1) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, виокремлення дестабілізуючих факторів та ідентифікація; 2) вимірювання впливу ризиків на діяльність компанії роздрібною торгівлі; 3) встановлення цілі стратегічного управління ризикостійкістю; 4) визначення джерел виникнення ризику; 5) пошук альтернатив стратегічного управління ризикостійкістю; 6) ранжирування стратегічних альтернатив; 7) реалізація стратегії управління ризикостійкістю; 8) моніторинг та контроль реалізації стратегії; 9) оцінка ефективності реалізації та коригування стратегії управління ризикостійкістю. Реалізація цих етапів дозволить підприємству мінімізувати ризики, позитивно вплинути на процеси реалізації продукції та її просування на ринку та лояльність покупців, а також досягти намічених стратегічних цілей та сформувати стійкі конкурентні переваги [11, с. 40].

Серед ринкових загроз товарний ризик для товариства є найбільш ймовірним індикатором можливих втрат, тому що товарні ризики напряму

пов'язані з товарним асортиментом. Пропонується оцінювати ефективність товарного асортименту продукції шляхом використання матриці «ефект-випуск», яка дає змогу згрупувати продукцію по зонах «частка обсягу реалізації – рентабельність», виявити групи продукції з низькою рентабельністю та низьким обсягом продажу та зони з високим рівнем рентабельності та високим обсягом продажів. Вибір ефективного асортименту забезпечить максимальний сукупний дохід, високу фінансову стійкість й платоспроможність підприємства [12].

В сучасних складних кризових умовах ведення бізнесу ефективне управління торговельними компаніями повинно базуватися на вмінні виявити сильні та слабкі сторони діяльності суб'єкта господарювання, знаходженні та розумінні загроз та ризиків як у зовнішньому середовищі, так і всередині, уміти оперативно реагувати на зміни. Тому необхіден управлінський інструментарій для подолання проблем, які виникають в діяльності торговельних компаній, за рахунок підвищення адаптивності, оперативності та гнучкості ухвалених рішень в управлінському процесі. Тобто, підвищення ефективності управління торговельними компаніями потребує реалізації адаптивної системи управління в їх діяльності [13].

В умовах воєнних дій з боку РФ в Україні вітчизняні торговельні підприємства стикаються з багатьма новими викликами. Втрата ринків збуту, пошкодження інфраструктури, проблеми з логістикою, а також психологічний тиск на працівників і керівництво потребують негайного реагування та адаптації до реалій теперішнього часу. У цьому контексті державна підтримка стає критично важливою для виживання та подальшого розвитку підприємств торгівлі. Дієва підтримка держави може полягати у фінансовій допомозі, наданні податкових пільг, логістичній та консультативній підтримці. Шлях до успіху лежить у гнучкості, інноваційності та співпраці всіх зацікавлених сторін [14].

Антикризове управління дозволяє своєчасно виявляти загрозу кризи, визначати її масштаби, встановлювати причини виникнення кризи. Це сприяє розробці та прийняттю відповідних антикризових управлінських рішень, їх реалізації та контролю за виконанням. Потім підприємство втілює заходи для подолання кризи. При прогнозуванні кризи слід аналізувати показники на основі вивчення динаміки відхилень індикаторів за певний період. Для цього рекомендується використовувати індексний метод. Кожен аналізований показник буде індексом зміни, що характеризує стійкість організації [15].

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути використані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо. Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найдієвішими є тактичні методи: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг. Поширеними антикризовими заходами в складні часи військового конфлікту є заморожування не ефективних напрямків роботи, згортання проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства до кризових явищ можуть бути використані і такі способи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, покращення роботи з клієнтами, переорієнтація на продукцію з більшим попитом, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу [16, с. 41].

Підприємствам торгівлі необхідно досягати сталого розвитку, тобто вести бізнес таким чином, щоб він був економічно ефективним, соціально справедливим та екологічно чистим. При цьому важливим є формування системи антикризового управління. Підприємства повинні впроваджувати

інновації для підтримки свого конкурентного рівня, адаптації до змін на ринку, протистояння кризам. Розвиток нових технологій може впливати на способи торгівлі та взаємодії зі споживачами. Для запобігання кризам на підприємстві необхідно: провести аналіз і планування, щоб забезпечити подальші перспективи розвитку підприємства; створити ефективну систему управління, яка дозволить швидко і ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі; підвищити професійний рівень управлінського персоналу; зменшити вплив несприятливих зовнішніх факторів; виправити внутрішні проблеми, які можуть призвести до кризи. Також доцільно запровадити систему управління ризиками, яка дозволить підприємству своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні ризики; фінансувати інноваційну діяльність підприємства; створити культуру сталого розвитку на підприємстві [17, с. 42].

Актуальними у сучасному управлінні підприємством є залучення та реалізація інновацій. Через те, що існують проблеми в управлінні інноваційної діяльністю підприємств, потрібна імплементація тільки комплексних і системних рішень, адаптованих до кожної конкретної ситуації. Потрібно враховувати індивідуальні особливості кожної підприємницької структури, що здійснює інноваційну діяльність в умовах нерівномірності розвитку середовища та впливу великої кількості дестабілізуючих чинників [18, с. 168].

Організації, які враховують вплив динамічного зовнішнього середовища на хід бізнес-процесів підприємства, відкривають нові можливості для впровадження інновацій. У період виходу з кризи та адаптації до сучасних передових стандартів ведення бізнесу, суб'єкти господарювання визначають жорсткі вимоги до зниження витрат, освоєння нових технік та технологій, підвищення якості. Тому головним завданням для керівництва підприємств є встановлення зв'язків з генерувальниками інноваційних ідей, технологій, а також вивчення потреб споживачів та конкурентів. Слід відмітити, що

внутрішні аспекти управління бізнес-процесами також відіграють суттєву роль, формуючи цілісну систему організаційних, економічних, правових форм та методів ведення бізнесу [19].

На теперішній час суб'єктами господарювання активізується пошук інноваційних методів та інструментів управління бізнес-процесами, які базуються на принципах їх адаптованості до мінливих умов, постійно вдосконалюються за рахунок використання сучасних технологій у своїй діяльності управління, і мають велике значення у підвищенні конкурентоспроможності організацій. Своєчасне реагування системи управління компанії на зміни відіграє базову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства на ринку. В сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій неможливо представити ефективну систему управління компанією без використання сучасних засобів інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Останнім часом у вітчизняному бізнес-середовищі все більше поширюється інтерес до цифровізації або діджиталізації. Для підприємств актуальним є пошук нових підходів для забезпечення ефективного управління в умовах цифровізації, під якою розуміється трансформація, проникнення цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [20, с. 20].

Щодо підприємств електронної торгівлі слід запобігати загрозам їх економічної безпеки. Система управління економічною безпекою повинна використовувати цілісний підхід, який включає не лише технологічні гарантії, а й організаційну стійкість та співпрацю зацікавлених сторін. Забезпечення економічної безпеки підприємств електронної торгівлі сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій, зростання та інвестицій у цифрову економіку [21].

Запровадження автоматизації та штучного інтелекту у виробництві і торгівлі зменшить важливість витрат на робочу силу та зробить важливішими інші питання, такі як близькість до споживчих ринків, доступ до ресурсів, навички робочої сили та якість інфраструктури. Інноваційні технології та розвиток цифрової інфраструктури дозволяють e-commerce як окремому напрямку роздрібного бізнесу ефективно залучати клієнтів і збільшувати продажі за рахунок виявлення нових трендів і переваг споживачів. Крім того, електронна торгівля дозволяє підприємствам зменшити витрати на оренду та утримання фізичних магазинів, здійснювати транзакції з будь-якої точки світу. На розвиток електронної торгівлі мають вплив інноваційні технології: блокчейн, штучний інтелект і машинне навчання, торгові послуги через цифрові платформи, 3D-друк, мобільні платежі. Інноваційні технології допомагають роздрібним торговцям покращити всі аспекти обслуговування клієнтів. Ці технології можуть безпосередньо впливати на споживачів та підвищувати ефективність роздрібних команд. Підприємства, які виробляють нові та інноваційні рішення проблем, можуть мати за рахунок цього значні прибутки [22, с. 95].

З точки зору системно-процесного підходу до управління компанією виникає необхідність реалізації ефективного процесу пошуку, освоєння і поширення інновацій в організації. Для цього важливо чітко визначити цілі управління інноваціями, визначити відповідальних, сформувати регулярну і регламентовану роботу над новими продуктами чи послугами, а також оптимізувати бізнес-процеси. Ралізація інтелектуальних технологій позитивно впливає на прийняття стратегічних рішень, забезпечуючи гнучкість та адаптивність бізнес-процесів. Хмарні рішення забезпечують мобільність і гнучкість управлінської структури, вони вимагають додаткових заходів забезпечення безпеки даних. Великий потенціал для вдосконалення управлінських процесів та автоматизації виявлено при застосуванні штучного інтелекту [23, с. 15-16].

Покращення діяльності торгівельного підприємства відображається у збільшенні розміру прибутку, стимулювати яке доцільно такими шляхами: збільшення обсягів реалізації продукції підприємства; зниження витрат, покращення системи маркетингу на підприємстві та активізація реклами, підвищення продуктивності праці працівників, оновлення асортименту продукції, збільшення продукції із середнім і високим рівнем рентабельності, постійне проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів [24, с. 152].

Основною ціллю управління прибутком торгівельної компанії є максимізація та оптимізація розміру чистого прибутку, а також стабільно постійне його формування у часовому розрізі. В умовах несприятливих тенденцій використання системи прогнозування та врахування тактичних і стратегічних підходів до управління є позитивним моментом у роботі торговельної організації. При формуванні системи управління прибутком виділені такі елементи: управління процесом реалізації товарів; управління постачанням. До головних завдань щодо розробки стратегії управління прибутком торгівельної компанії можна віднести створення організаційного забезпечення, яке потрібне для ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень.

Етапи розробки стратегії управління прибутком торгівельного підприємства:

1 етап Визначення оптимального розміру прибутку, який знаходиться у співвідношенні зі стратегічними завданнями та їх виконанням в процесі діяльності підприємства і формування перспектив розвитку на майбутнє;

2 етап Покращення асортименту продукції, обґрунтування цінової політики, які відповідають потребам і запитам споживачів та забезпечують максимальний попит;

3 етап Забезпечення необхідного обсягу ресурсів, підтримання мінімального обсягу витрат;

4 етап Управління валовими доходами при застосуванні мінімальних валових витрат;

5 етап Порівняння рівня отриманого прибутку до його оптимального рівня та при позитивному результаті прийняття управлінських рішень щодо виконання стратегії.

Одним із основоположних елементів управління прибутком є розробка альтернативних варіантів рішення тактичних і стратегічних завдань, а також можливість моделювання альтернативних варіантів у концепції інтегрованого управління прибутком із загальною системою управління підприємством [25].

Одним з головних завдань підприємства є покращення ефективності його операцій через розумне управління грошовими потоками. Ключові аспекти для підвищення ефективності управління грошовими потоками: 1. Оптимізація витрат; 2. Вигідні угоди з постачальниками; 3. Аналіз та управління дебіторською заборгованістю – посилення контролю за нею; 4. Стратегічне планування – розроблення чіткої стратегії управління грошовими потоками; 5. Систематичний аналіз та контроль фінансової звітності та грошових потоків; 6. Збільшення грошових активів [26, с. 172].

Система заходів щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств повинна включати:

– заходи з підвищення прибутковості реалізації товарів (скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, збільшення продуктивності праці працівників завдяки навчанню і підвищенню кваліфікації, покращенню характеру і умов праці);

– заходи з перегляду та доповнення чинної системи мотивації працівників (формування чітких критеріїв оцінки персоналу, аналіз і врахування реальних потреб працівників, створення диференційованої системи винагород, надання (розширення) соціального пакету, створення

можливості для кар'єрного зростання, залучення до участі у прийнятті рішень);

- заходи з удосконалення координаційних дій під час виконання управлінських функцій;

- заходи з налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;

- заходи з покращення фінансового стану підприємства [27, с. 284].

Збільшення надходжень від торгівельної діяльності можливе за рахунок таких заходів, як: організація якісного та своєчасного товарозабезпечення необхідним асортиментом товарів; забезпечення відкриття нових об'єктів торгівлі; розміщення стаціонарних та пересувних торговельних точок; вдосконалення обслуговування споживачів; здійснення максимальної адаптації структурної і територіальної організації роздрібно-торгівельної мережі до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їхніх запитів (перепрофілювання закладів); поліпшення торгового обслуговування, пришвидшення руху товару до споживача та впровадження методів позамагазинного продажу товарів (Інтернет-магазини); збільшення технічного та технологічного рівнів торговельної мережі, продовження роботи щодо модернізації об'єктів та впровадження сучасних методів обслуговування покупців; підвищення ефективності використання торгових площ [28, с. 43].

Удосконалення управління підприємством пов'язане з оптимізацією чисельності управлінського персоналу, яка може бути досягнута шляхом знаходження нормованого співвідношення між чисельністю робітників за всіма функціями управління на основі оптимальної величини обсягу змістовного навантаження. Для цього здійснюються розрахунки на основі питомого оптимального змістовного навантаження базових підрозділів підприємств. Базовий підрозділ вибирається наступним чином: 1) зі всіх підрозділів відбираються ті, які функціонують ритмічно, всі інші підрозділи в подальшому аналізу участі не приймають; 2) з вибраних підрозділів базовим

приймається той, в якому питоме змістовне навантаження буде найбільшим. При цьому чисельність управлінських підрозділів підприємства, що мають величину питомого змістовного навантаження нижче базового рівня, повинна зменшуватися. Це приведе до збільшення обсягу змістовного навантаження на кожного робітника підрозділу і, відповідно, підвищить ефективність праці [29, с. 37].

В умовах воєнних дій в Україні вітчизняні торгівельні компанії відчули на собі в процесі діяльності проблеми з логістикою, складнощі постачання, зменшення попиту на реалізуємі товари, нестачу кваліфікованих кадрів, обмежені фінансові ресурси. За таких умов діяльності дуже важливо втриматися у жорсткій конкурентній боротьбі. Тому забезпечення належної конкурентоспроможності стає для підприємств вкрай важливим питанням, майже питанням виживання. Конкурентоспроможність – це спроможність приносити підприємству прибуток на вкладений капітал в поточному періоді в межах заданої рентабельності. Тому підприємствам торгівлі слід пристосуватись до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища та залучати інвестиції [30].

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринку визначається рядом факторів, які можна узагальнити в категорії: стратегічне управління, маркетинг і продажі, фінансове управління, інновації, кадровий потенціал, стратегічні партнерства, регулятивне середовище. Важливо підприємствам уникнути втрати ринкової позиції через зменшення попиту та конкуренцію на ринку. Цьому можна запобігти шляхом постійного вдосконалення продукції/послуг, розвитку нових технологій і моніторингу конкурентів. Слід досягати покращення репутації, для чого потрібно активно працювати над підвищенням якості, побудовою довіри клієнтів та впровадженням ефективної системи зворотного зв'язку. Також слід посилювати інноваційну діяльність, яка дозволяє створювати підприємству переваги на ринку, ефективно використовувати ресурси, розширювати

ринкові можливості, підвищувати інноваційний потенціал та створювати сильний бренд [31].

Останнім часом невід'ємною складовою стратегічного розвитку торговельної компанії виступає формування бренду, оскільки він дозволяє забезпечити лояльність споживачів, а також мінімізувати наслідки впливу реалізації дій конкурентів, що мають агресивну спрямованість, в тому числі пов'язану з псуванням репутації торговельного підприємства. Таким чином відбувається скорочення витрат, пов'язаних з продажем товарів, а також створюється сприятливий базис для взаємодії з постачальниками. Разом з цим виникає ефект масштабу, завдяки чому відбувається зростання вартості компанії. Сильний бренд є складовою, що забезпечує: підтримання стабільного попиту на товар через зростання клієнтської аудиторії; стійкий розвиток торговельної компанії та її конкурентоспроможність на ринку, що відображається через зростання обсягів продажу товарів з можливістю підвищення ціни без змін обсягів реалізації; формування бар'єрів для входження на ринок нових конкурентів. Отже, змістове та функціональне навантаження бренду є важливою складовою стратегічного успіху торговельної компанії, що потребує створення системи ефективного менеджменту [32, с. 265].

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі доцільним є розробка низки заходів, реалізація яких сприятиме отриманню конкурентних переваг на ринку, а саме розробка ефективної логістичної стратегії; використання інформаційних технологій; розвиток бренду та створення іміджу компанії, розробка стратегії ціноутворення [9, с. 51].

Об'єктами логістики торговельних підприємств є товари, які підлягають оптимальному управлінню від постачання до кінцевого споживача. Процес включає в себе складання оптимальних маршрутів постачання, управління запасами, ефективне зберігання та управління інформацією. Співпраця з постачальниками та дистриб'юторами також є

важливою складовою логістичного ланцюга торговельної компанії. Інформаційні технології використовуються для поліпшення системи логістики, що дозволяє підвищити швидкість та точність обробки інформації. Перспективою є застосування цифрових технологій для оптимізації всіх етапів логістичного ланцюга. Цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управління запасами шляхом автоматизації інвентаризації, використання систем штучного інтелекту для передбачення попиту та оптимізації маршрутів. Розвиток «інтернету речей» дозволяє отримувати реальний час інформації про стан товарів, їх розташування та умови транспортування [33].

Для вдалого функціонування вітчизняних торговельних підприємств, власникам бізнесу необхідно враховувати усі виклики та перешкоди для розвитку торговельного підприємництва в Україні. Перш за все необхідно враховувати досвід торгівлі в країнах ЄС та світу, розвивати електронну комерцію, шукати шляхи продажу українських товарів за кордон, відкривати онлайн-магазини та розвивати свою діяльність у соціальних мережах [4].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1 Характеристика ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

JYSK (ЮСК) – міжнародна роздрібна мережа, що пропонує повний асортимент товарів для дому. Її перший магазин був відкритий у 1979 р. в Данії Ларсом Ларсеном, власником JYSK, у другому за розмірами данському місті Орхус (Aarhus), в якому він працює і до теперішнього часу. В подальшому Ларсен продовжував відкривати успішні магазини JYSK Sengetøjslager (оригінальна назва магазину до 2001 року) на території Данії, а у 1984 році відкрив перший магазин за межами країни – у Німеччині. Датський бізнесмен та засновник Jysk Ларс Ларсен помер 19.08.2019 р., а до того він передав управління Lars Larsen Group своєму сину Джейкобу Брунсборгу. На даний час компанія належить дітям і онукам Ларса Ларсена.

З данської «JYSK» означає щось або – як у випадку з Ларсом Ларсеном – когось з Ютландського півострова, який часто асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю – трьома якостями, з якими завжди асоціювався і сам Ларсен. JYSK є втіленням надійності та відданості своєму слову [34].

Торгова мережа JYSK є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку.

В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року. Перші 8 років своєї діяльності в Україні JYSK був представлений по франчайзингу. У 2012 р., після відкриття 10-го магазину, JYSK Nordic оцінив потенціал українського ринку і прийняв рішення викупити франшизу. ТОВ «ЮСК Україна» займається реалізацією товарів компанії в Україні на вітчизняному ринку. У 2021р. було відкрито 14 нових магазинів [35].

В зв'язку з вторгненням РФ в Україну повністю знищено магазини

JYSK в Херсоні, Гостомелі, розграбовано магазин в Бучі, два магазини опинилися на тимчасово окупованій території. Таким чином всього перестали функціонувати п'ять магазинів в Миколаєві, Херсоні, Мелітополі, в Новій Каховці та Гостомелі. Де-які магазини з лютого 2022 р. тимчасово не функціонували навіть по декілька місяців та більше. Але не зважаючи на складнощі, протягом 2022 р. JYSK відкрив 4 нових магазини в Рівно, Івано-Франківську, Львові та Червонограді, збільшивши торгові площі на 5340 кв.м. Станом на грудень 2022 року в Україні працювало 83 магазини JYSK, а також онлайн-магазин www.JYSK.ua [36]. Станом на грудень 2023 року в Україні працювало 90 магазинів JYSK: у Києві та Київській області, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпрі, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Борисполі, Кам'янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Ужгороді та ін., а також онлайн-магазин www.JYSK.ua [37].

У ТОВ «ЮСК Україна» у 2022 р. працювало 722 співробітника, у 2023 р. чисельність працівників компанії зросла до 774 осіб. Не зважаючи на військові дії на території України у 2023 р. відновлено роботу магазинів у м. Одеса та м. Гостомель, відкрито 6 магазинів – у м. Кам'янське Дніпропетровської обл., м. Київ, м. Львів, м. Коломия Івано-Франківської обл., в Київській обл. на Софіївській Борщагівці та м. Дрогобич Львівської обл.

Частка товарів, виготовлених в Україні, в структурі продажу магазинів JYSK в Україні складає близько 15%. Решта товарів постачається з європейських дистрибуційних центрів, де виробниками є країни всього світу. На ці ж дистрибуційні центри постачають товари ті українські постачальники, з якими співпрацює JYSK. JYSK збільшив суму податкових платежів в Україні за 2022 р майже на 28% в порівнянні з 2021 р., сума склала 713,9 млн. грн сплачених податків; за 2023 р. збільшив на 0,5 % порівнянні з 2021 р., сума склала 717,7 млн. грн сплачених податків.

Виручка від реалізації мережі JYSK Україна у 2022 р. по порівняльних

магазинах збільшилася на 3,5% у порівнянні 2021 р. Це найменший приріст за останні 15 років, проте, зважаючи на те, що Україна знаходиться у стані війни, цей результат перевищив очікування.

Також через військові дії в березні-травні не працював онлайн-магазин JYSK. У перший місяць (у червні) після відновлення його діяльності було прийнято понад 20000 замовлень, а вже у серпні понад 25000 замовлень, що більше ніж на 50% у порівнянні з минулим роком.

З 2018 р. JYSK відкрив новий формат магазинів – 3.0, в яких використовується нове устаткування, також вони мають світліші і просторніші приміщення. У 2022-2023 рр. продовжилося переобладнання магазинів відповідно до нової концепції.

Згідно статистики Forbes Ukraine за 2022 р. JYSK потрапив у топ рітейлерів України, зайнявши 19-ту сходинку по задекларованому виторгу.

У 2023 р. дохід зріс на 25,2 % [37]. Найбільше приросла категорія «садові меблі».

Головними ризиками діяльності ТОВ «ЮСК Україна» вважаються наступні:

- фінансові: ризики, пов'язані з погіршенням банківського та фінансового станів секторів економіки України;
- економічні: ризики погіршення економічної ситуації в країні через дію внутрішніх та зовнішніх факторів;
- ризики, що пов'язані зі змінами кон'юктури ринку, змінами ринкового становища та впливами на попит;
- ризики зміни у законодавстві та податковій політиці України;
- ризики, що пов'язані з війною.

Ризиками підприємства можуть бути поява нових конкурентів на ринку збуту товарів; збільшення витрат на транспортування, збільшення податків, штрафів; неплатоспроможність покупців, затримка платежів; некомпетентність та помилки управлінців, стихійні лиха, аварії, крадіжки; інфляція; валютні ризики; ризики ліквідності; ризики зниження

прибутковості; ризики прямих фінансових збитків тощо.

Головними факторами мінімізації ризиків є:

- запровадження більш досконалих технологій у торгівлі й виробництві;
- розмежування контролю та повноважень;
- запровадження дієвою системи внутрішнього контролю за роботою управлінською командою.

ТОВ «ЮСК Україна» характеризується сильною управлінською командою, яка має значний досвід в управлінні ризиками, завдяки чому компанія краще використовує ресурси, збільшує результати роботи підприємства та зменшує вплив ризиків.

У головному офісі ТОВ «ЮСК «Україна» наступні відділи: управлінська команда; ритейл; відділ розвитку; фінансовий відділ; відділ маркетингу та продажів; відділ обслуговування клієнтів; HR відділ; IT відділ.

Розвиток JYSK продовжується, перебудовуються існуючі магазини та підписуються нові угоди оренди. Під час війни компанія також інвестує і продовжує це робити й надалі. Звісно, зараз ризик інвестицій зріс, але якщо компанія хоче розвиватися та розвивати Україну, то це потрібно робити з урахуванням ризиків. Керівництво ТОВ «ЮСК Україна» вважає, що бізнес повинен працювати, створювати робочі місця, платити податки й таким чином підтримувати економіку України. JYSK не лише імпортує соціально важливі товари в Україну, а й закуповує їх в українських виробників для експорту в європейських магазинах мережі, підтримуючи вітчизняного виробника. JYSK продовжує допомагати українським підприємствам розвивати їх бізнес.

Компанія розвиває роздрібний продаж через магазини, але й вдосконалює також і онлайн-напрямок. Продажі через інтернет в JYSK має своїх поціновувачів, яким зручно шляхом використання сервісу pick-up замовляти товари в інтернеті, а потім забирати у найближчих до них магазинах.

Компанія проводить опитування серед покупців, які не лише допомагають покращити робочі процеси та оптимізувати графік роботи персоналу в магазині, а також мають позитивний вплив на обслуговування клієнтів в магазині.

Цінності JYSK були започатковані ще Ларсом Ларсеном, які описують поведінку та відношення до роботи кожного працівника в JYSK. Цінності можна узагальнити так: віра в гарного торговця, гарного колегу та гарний командний дух. JYSK лідерство описує поведінку та відношення, яке очікується від управлінців JYSK. Керівник в JYSK зобов'язується зробити все можливе, щоб компанія розвивалася, а персонал отримував задоволення від роботи. JYSK лідерство можна узагальнити трьома словами: лідер, наставник та комунікатор.

Збільшенню обсягів продажів сприяє діяльність центрів обслуговування клієнтів (CSC) (інтернет магазин). Поєднуючи вибір у фізичних магазинах із навіть ширшим асортиментом онлайн, JYSK задовольняє запити клієнтів і забезпечує зростання продажів. З послугою «замов та забери» можна безкоштовно забронювати товари на сайті зі збереженням акційної ціни і забрати в зручному магазині поруч [38].

JYSK має багато різноманітних суспільно корисних ініціатив. Одна з них – скоротити забруднення навколишнього середовища. Товари компанії змінили своє пакування з кольорового картону чи поліетилену на більш екологічне. Все пакування продукції, маркування, етикетки тепер виготовляються із вторинного матеріалу. Також компанія JYSK уже понад рік не використовує одноразові поліетиленові пакети у продажу. Акція з заміни матраців, започаткована компанією, фінансово стимулює покупців додатковою знижкою, щоб вони не викидали старі матраци на звалище та не засмічували тим самим навколишнє середовище. JYSK самостійно займався логістикою, відправляв уживані матраци на перероблення. В усіх магазинах розміщені контейнери для збору використаних елементів живлення, які потім відправляються на переробку.

JYSK для зменшення негативного впливу на довкілля піклується про якість сировини, яка використовується для виготовлення продукції. Багато товарів JYSK виготовлено з бавовни, – природного матеріалу з чисельними корисними якостями. Але сама бавовна традиційно виготовляється шляхом вирощування з великою кількістю води й пестицидів, а це негативно для навколишнього середовища. Проте для товарів JYSK використовується бавовна з Пакистану, у якій використовують у середньому на 15 % менше води в своєму виробництві, ніж в середньому по світу.

До кінця 2024 р. всі товари й пакування JYSK, вироблені з дерева, картону або паперу, будуть сертифіковані FSC® (FSC® N001715). Forest Stewardship Council® є міжнародною неприбутковою організацією й системою маркування деревини й паперу, які походять із екорационального лісництва або інших відповідальних джерел. Таким чином, націленість компанії на екорациональність проявилася в тому, що розроблено новий і більш екорациональний дизайн упаковок, встановлено дату переходу на 100 % FSC-сертифіковану деревину, запроваджено низку додаткових товарів, вироблених із переробних матеріалів, а також материнська компанія стала членом BCI (Better Cotton Initiative).

В JYSK знижено споживання енергії в магазинах встановленням світлодіодного освітлення й сучасного енергоефективного розподільного обладнання. JYSK планує до 2030 р. удвічі зменшити об'єм парникових газів, що викидаються внаслідок живлення й обігріву магазинів, розподільних центрів і офісів. Компанія плідно працює, щоб зробити об'єкти енергоефективнішими, перейти на відновлюване живлення та поступово відмовитися від викопного палива. З метою економії деревини працівники по мінімуму використовують друковані папери, документацію переносять в електронний вигляд і дуже багато операцій здійснюється на мобільному телефоні.

Згідно стратегії сталого розвитку працівники компанії можуть брати участь у заходах і ініціативах щодо скорочення відходів, економії енергії. У компанії є розроблені постери з позначками, які візуально нагадують про

зосередженість JYSK на екологічності.

В рамках ініціативи JYSK «Fit for the future» (готовність до майбутнього) та скорочення великих витрат на електроенергію, важливим напрямом є розробка заходів економії енергії щодо освітлення магазинів. Після тестування різних рішень було вирішено вимкнути споти, які допоможуть зекономити до 25% від поточного рівня (у 100% магазинів зі спотовим рішенням з акцентом на SC3.0). Основні точкові світильники (білі/білі з червоною крапкою) будуть переміщені так, щоб між ними залишалось 2,7 м. Зайві світильники буде відключено. Було розроблено концепції для кожної зони як, коли і які світильники повинні бути вимкнені.

JYSK свідомо, так само як всі інші компанії в Україні, займається благодійністю і допомагає всім можливим – ковдрами, подушками, матрацами, розкладачками. Це допомога біженцям, облаштування бомбосховищ та прихистків тощо. Протягом 2022-2023 рр. було проведено багато благодійних акцій. Продавалися патріотичні наліпки та листівки у магазинах мережі і на виручені кошти побудовано спортивний майданчик для реабілітації ветеранів. Така реабілітація вкрай важлива для захисників. Завдяки благодійним наліпкам також було зібрано на модульний будинок для української сім'ї, чия домівка була зруйнована. Придбано і передано ковдри та подушки у лікарні та прихистки у різних регіонах України. Також закуповувалися ліки, необхідні побутові для тих, хто їх потребує. Працівники JYSK особисто беруть участь у благодійних заходах як волонтери. Так, співробітники компанії відвідували Дитячі будинки сімейного типу та Рівненського центру соціально-психологічної допомоги та інші заклади із книгами та подарунками.

З 17-ти глобальних цілей сталого розвитку ТОВ «ЮСК Україна» було обрано такі цілі: 6 – чиста вода та належні санітарні умови, 8 – гідна праця та економічне зростання, 12 – відповідальне споживання, 13 – боротьба зі зміною клімату, 15 – збереження екосистем суші, які стали основою роботи компанії у області сталого розвитку.

2.2 Кадрова політика і навчання персоналу

Компанія ТОВ «ЮСК Україна» дбає про працівників та допомагає їм досягати своїх цілей, розвиватися, будувати кар'єру. JYSK прагне бути роботодавцем №1 у ритейлі. Тому фокус на працівників – це важлива складова роботи.

В складі персоналу підприємства такі посадовці: менеджер з персоналу, спеціаліст з охорони праці, HR бізнес-партнер, фінансовий менеджер, адміністративний помічник, головний бухгалтер, керівник групи бухгалтерів, керівник групи по зарплаті, бухгалтер, керівник служби підтримки, водій, керівник підтримки HD, внутрішній аудитор, роздрібний менеджер, керівник за регіоном, менеджер з продажу та маркетингу, асистент відділу продажів та маркетингу, координатор з продажів, комплаєнс-координатор, соціальних медіа та цифровий координатор, менеджер з розвитку, координатор закладу, менеджер концепції магазину, координатор концепції магазину, координатор діяльності магазину, заступник члена електронної групи, менеджер по роботі з клієнтами, керівник групи перевезень, менеджер щодо повернення, претензій, скарг та компенсацій, менеджер з комунікацій та ін.

Соціальні аспекти та кадрова політика підприємства весь час удосконалюються. Компанія пропонує гнучку бонусну програму для співробітників магазинів. Також ТОВ «ЮСК Україна» пропонує якісне навчання та розвиток кожного працівника. Нові працівники перші 3 місяці своєї роботи проходять інтенсивне навчання, а онлайн-система «MyLearn», яка дозволяє вивчати асортимент та бізнес-процеси у форматі ігрових симуляцій, робить цей процес цікавішим. Нові працівники доповідають своїм регіональним керівникам чи успішно здійснюється їх вступна програма, що може допомогти краще адаптуватися та бути успішним на роботі.

В JYSK постійно діють програми навчання на керівника магазину та заступника керівника. До них залучаються як внутрішні, так і зовнішні кандидати. Перевагами компанії є застосування методів заохочення та

мотивації співробітників, офіційне працевлаштування, висока заробітна плата, гарні бонуси до зарплати як винагорода за досягнення результатів, медичне страхування, можливості для розвитку і першокласні тренінги, корпоративні знижки при придбанні товарів в магазинах ЮСК у розмірі 20%.

Програма навчання Store Manager Trainee (SMT) відбувається шляхом 2-х програм в рік. Вона допомагає підготуватись до посади керуючого магазином. Майбутні керівники проходять навчання за Store Manager Trainee Program, її основні напрями – як вдосконалення hard skills з оглядом внутрішніх процесів та процедур, так і soft skills – питання лідерства, навички презентацій, робота з командою тощо. За схожим принципом проводяться й навчальні програми для талановитих працівників з високим потенціалом та залученістю, які прагнуть зростати в JYSK.

На підприємстві є проект тренінг «Академія сну», який допомагає розбиратися продавцям краще у визначенні потреб покупців, коли останні шукають товари для сну. Застосування знань дозволяє покупцям залишатися більш задоволеними, і компанія сподівається, що вони повернуться знову.

Два рази на рік проводяться навчальні Талант програми, які допомагають здобути ширші знання співробітникам, що потенційно готові до займання вищих посад в рамках магазину.

У вересні 2023 р. було запущено новий тренінг «Welcome Day», який спрямовано на ознайомлення нових співробітників з концепціями, цілями, філософією компанії, цінностями ЮСК.

У компанії JYSK здійснюється навчання «Правильне ставлення до продажів» (Sales Attitude), яке використовує технологію віртуальної реальності та допомагає практикувати взаємодію продавців з покупцями, представляючи різні ситуації в різних зонах магазину. Sales Attitude допомагає запропонувати покупцям цінний досвід та визначити їх потреби, потім це збільшує обсяги продажів.

У вересні 2023 р. відбулося річне зібрання керівників магазинів у м. Львів, де підбили підсумки 2023 р. та обговорили плани на майбутнє.

Головна перевага VR навчання в реальності – це відчуття, ніби ти перебуваєш у справжньому магазині JYSK і спілкуєшся з реальними покупцями, чії реакції та жести також взяті з реального життя.

Компанія завжди шукає нові рішення та цифрові вдосконалення, це стосується mLearnings.

Раз на два роки компанія JYSK пропонує своїм працівникам оцінити їх робоче місце з урахуванням особистих побажань. Це робиться, щоб отримати зворотний зв'язок і поліпшити робоче середовище в JYSK. Опитування проводиться незалежною компанією Ennova для того, щоб отримати від співробітників чесні й відкриті думки про те, як можна досягнути кращих результатів у майбутньому. За результатами опитування можна зробити висновок, що рівень задоволеності співробітників дуже високий.

2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

Ефективність роботи підприємства характеризують такі економічні показники як: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток, прибуток від реалізації продукції, рентабельність продажів, чистий прибуток, продуктивність праці працівників.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна» представлені в таблиці 2.1. Динаміка показників прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку представлена на рисунку 2.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в порівнянні з попереднім роком зростав: у 2021 р. на 34,22 %, у 2022 р. – на 35,53 %, у 2023 р. – на 34,87 %. Валовий прибуток в порівнянні з кожним попереднім роком збільшувався: у 2021 р. на 41,3 %, у 2022 р. – на 36,02 %, у 2023 р. – на 30,52 %. Прибуток від реалізації продукції в порівнянні з кожним попереднім роком зростав: у 2021 р. на 52,97 %, у 2022 р. – на 55,54 %, у 2023 р. – на 22,84 %. Чистий прибуток в порівнянні з кожним попереднім роком збільшувався: у 2021 р. на 75,62 %, у 2022 р. – на 73,89 %, у 2023 р. – на 33,94 %.

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.		2023 р./ 2022 р.	
					відх. (+/-)	темп росту, %	відх. (+/-)	темп росту, %	відх. (+/-)	темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2602104	3492613	4733400	6383770	890509	134,22	1240787	135,53	1650370	134,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1377327	1762032	2419478	3311327	384705	127,93	657446	137,31	891849	136,86
Валовий прибуток, тис.грн	1224777	1730581	2353922	3072443	505804	141,30	623341	136,02	718521	130,52
Адміністративні витрати, тис. грн.	57791	69696	169866	281803	11905	120,60	100170	243,72	111937	165,90
Витрати на збут, тис. грн.	627432	835536	900319	1213736	208104	133,17	64783	107,75	313417	134,81
Собівартість реалізації повна, тис. грн.	2062550	2667264	3489663	4806866	604714	129,32	822399	130,83	1317203	137,75
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	539554	825349	1283737	1576904	285795	152,97	458388	155,54	293167	122,84
Рентабельність продукції,%	26,16	30,94	36,79	32,81	4,78		5,85	-	-3,98	-
Чистий прибуток, тис. грн.	359320	631043	1097298	1469731	271723	175,62	466255	173,89	372433	133,94
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	568	662	722	774	94	116,55	60	109,06	52	107,20
Продуктивність праці, тис.грн./особу	4581,17	5275,85	6555,96	8247,76	694,68	115,16	1280,11	124,26	1691,80	125,81

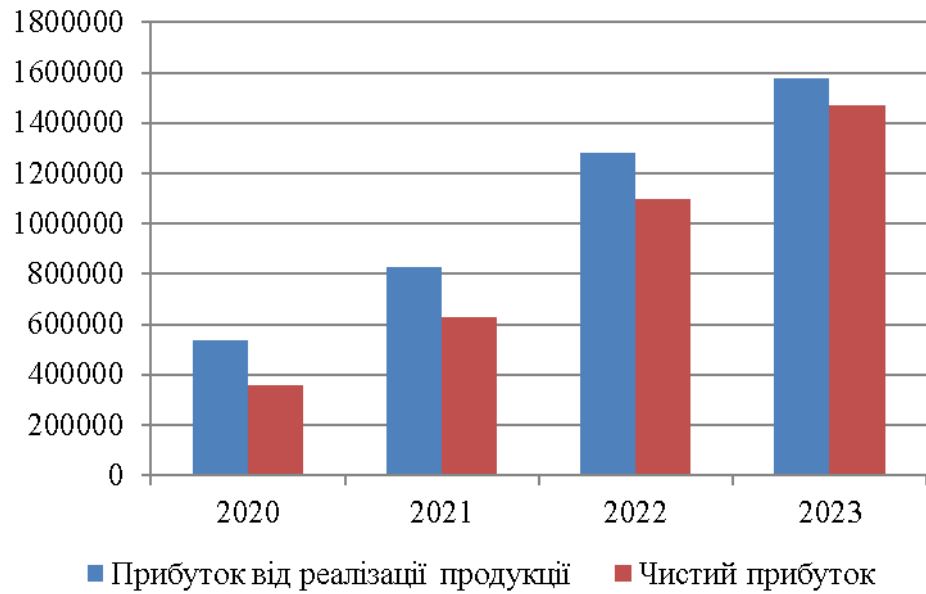


Рисунок 2.1 – Динаміка прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, тис. грн.

Динаміка рентабельності продукції представлена на рисунку 2.2.

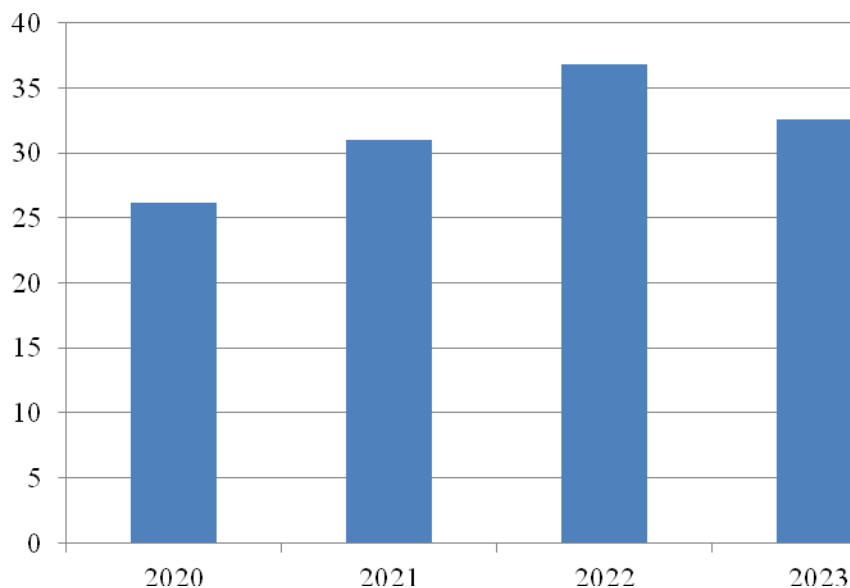


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності продукції, %

Рентабельність продукції у 2021 р. зросла на 4,78 %, у 2022 р. підвищилася на 5,85 %, у 2023 р. знизилася на 3,98 %. Зниження

рентабельності продукції у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. сталося внаслідок того, що прибуток від реалізації продукції зростав меншими темпами, ніж собівартість реалізації продукції. Позитивним є високий рівень показників рентабельності.

Середньооблікова чисельність працівників у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 94 особи, у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зросла на 60 осіб, у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. збільшилася на 52 особи і склала 774 особи (рис. 2.3).

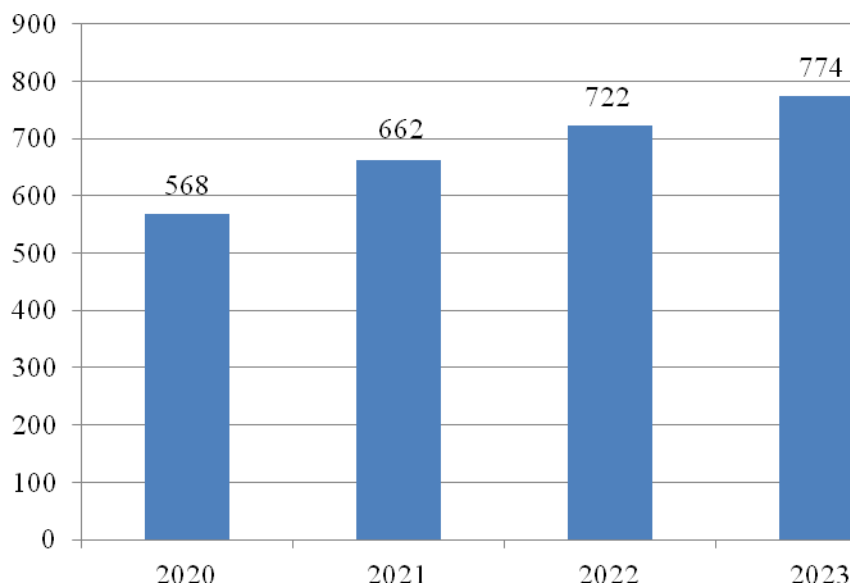


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників, осіб

Продуктивність праці працівників збільшилася на 694,68 тис. грн. на одну людину або на 15,16 % у 2021 р., на 1280,11 тис. грн./особу або на 24,26 % у 2022 р. і на 1691,8 тис. грн./особу або на 25,81 % у 2023 р., що є позитивним для підприємства і свідчить про підвищення ефективності використання персоналу.

Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ЮСК Україна» представлена на рисунку 2.4.

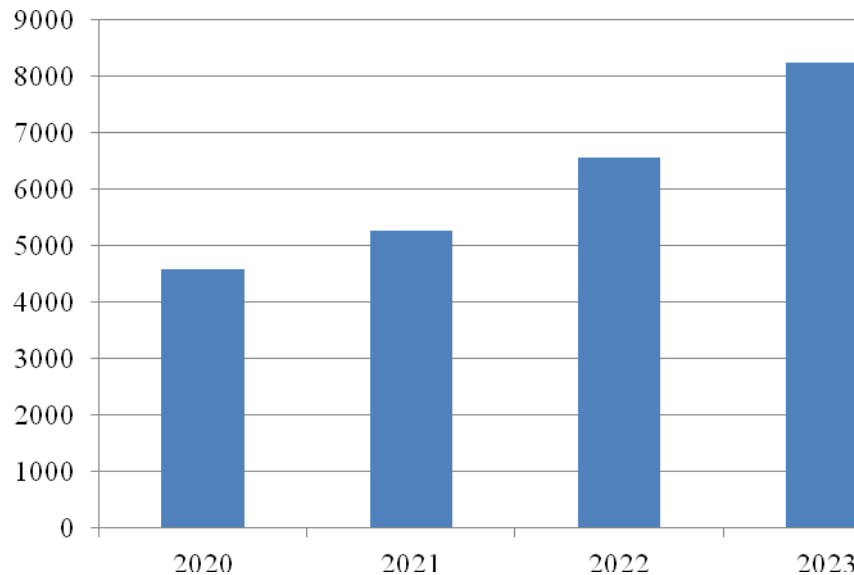


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці, тис. грн./особу

В цілому динаміка прибутків підприємства позитивна, проте темпи росту їх у 2023 р. нижчі, ніж в попередні 2 роки.

Таким чином, можна зробити висновки, що в цілому ТОВ «ЮСК Україна» – підприємство з високим рівнем прибутковості, яке демонструє в останні 3 роки позитивну динаміку зростання економічних показників діяльності.

2.4 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства представляє собою дослідження його доходів, витрат та найважливіших результатів – прибутків, представлених валовим прибутком, фінансовим результатом від операційної діяльності, фінансовим результатом до оподаткування, чистим фінансовим результатом. На основі даних «Звіту про фінансові результати» ТОВ «ЮСК Україна» [34-37] здійснено оцінку фінансових результатів його діяльності, представлену у таблиці 2.2.

Елементи операційних витрат і їх динаміка представлені у таблиці 2.3, структура операційних витрат представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2023 рр.

Найменування показника	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання, %		
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2602104	3492613	4733400	6383770	134,22	135,53	134,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1377327	1762032	2419478	3311327	127,93	137,31	136,86
Валовий прибуток	2090	1224777	1730581	2353922	3072443	141,30	136,02	130,52
Інші операційні доходи	2120	7814	7287	33518	46395	93,26	459,97	138,42
Адміністративні витрати	2130	57791	69696	169866	281803	120,60	243,72	165,90
Витрати на збут	2150	627432	835536	900319	1213736	133,17	107,75	134,81
Інші операційні витрати	2180	29351	17402	63538	121205	59,29	365,12	190,76
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	518017	815234	1253717	1502094	157,38	153,79	119,80
Інші фінансові доходи	2220	1521	878	25628	188881	57,73	2918,91	737,01
Інші доходи	2240	356	9915	9165	982	2785,11	92,44	10,71
Фінансові витрати	2250	42788	55843	68037	73227	130,51	121,84	107,63
Інші витрати	2270	29668	192	115714	23388	0,65	60267,71	20,21
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	447438	769992	1104759	1595342	172,09	143,48	144,41
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	88118	138949	7461	125611	157,69	5,37	1683,57
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	359320	631043	1097298	1469731	175,62	173,89	133,94

Таблиця 2.3 – Елементи операційних витрат, тис. грн.

Назва статті	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання, %		
						2021/2020	2022/2021	2023/2022
1. Матеріальні затрати	2500	46065	63546	67771	78373	137,95	106,65	115,64
2. Витрати на оплату праці	2505	179011	234043	291913	372823	130,74	124,73	127,72
3. Відрахування на соціальні заходи	2510	34180	45240	53485	68614	132,36	118,23	128,29
4. Амортизація	2515	107841	146582	171471	192568	135,92	116,98	112,30
5. Інші операційні витрати	2520	347477	433219	549083	904366	124,68	126,74	164,70
Разом	2550	714574	922634	1133723	1616744	129,12	122,88	142,60

Таблиця 2.4 – Структура елементів операційних витрат, %

Назва статті	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Структурні зрушення, п.п.		
						2021/2020	2022/2021	2023/2022
1. Матеріальні затрати	2500	6,45	6,89	5,98	4,85	0,44	-0,91	-1,13
2. Витрати на оплату праці	2505	25,05	25,37	25,75	23,06	0,32	0,38	-2,69
3. Відрахування на соціальні заходи	2510	4,78	4,90	4,72	4,24	0,12	-0,18	-0,48
4. Амортизація	2515	15,09	15,89	15,12	11,91	0,80	-0,77	-3,21
5. Інші операційні витрати	2520	48,63	46,95	48,43	55,94	-1,68	1,48	7,51
Разом	2550	100	100	100	100	0	0	0

Результати аналізу свідчать про підвищення в останні 3 роки всіх показників діяльності ТОВ «ЮСК Україна – чистого доходу від реалізації продукції, інші операційних, фінансових доходів, собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних та фінансових витрат. Головним позитивним фактором є зростання фінансового результату від операційної діяльності (прибутку), фінансового результату до оподаткування (прибутку) і чистого фінансового результату (прибутку).

На рівень фінансового результату від операційної діяльності крім чистого доходу від реалізації продукції значний вплив чинить рівень операційних витрат. Спостерігалось збільшення операційних витрат в порівнянні з попереднім роком: у 2021 р. на 29,12 %, у 2022 р. – на 22,88 %, у 2023 р. – на 42,60 %. Всі елементи операційних витрат в останні 3 роки зростали. В структурі операційних витрат найбільшу питому вагу мають інші операційні витрати, їх частка у 2020 р. складала 48,63 %, у 2021 р. 46,95 %, у 2022 р. 48,43 %, у 2023 р. вона підвищилася до 55,94 %. Ще високою є питома вага витрат на оплату праці, їх частка у 2020 р. складала 25,05 %, у 2021 р. 25,37 %, у 2022 р. 25,75 %, у 2023 р. вона зменшилася до 23,06 %.

Доходи від реалізації в магазинах і доходи від онлайн продажів у 2020 р. складали 2420043 тис. грн. і 182061 тис. грн. відповідно (разом 2602104 тис. грн.). У 2021 р. доходи від реалізації в магазинах і доходи від онлайн продажів складали 3245911 тис. грн. і 246702 тис. грн. відповідно (разом 3492613 тис. грн.). Доходи від реалізації в магазинах перевищували доходи від онлайн продажів у 2020 р. в 13,29 раза, у 2021 р. – в 13,16 раза.

Аналіз фінансових результатів показав, що ТОВ «ЮСК Україна» в останні 4 роки успішно функціонує, підвищує результати діяльності.

2.5 Аналіз фінансової стійкості і ліквідності ТОВ «ЮСК Україна»

Аналіз складу і структури активу балансу ТОВ «ЮСК Україна» представлено в таблицях 2.5, 2.6, складу і структури пасиву - в таблицях 2.7, 2.8.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу активу балансу на кінець року

Актив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання, %		
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2021/2020	2022/2021	2023/2022
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	2	0	0	0	0	-	-
первісна вартість	1001	41	42	42	42	102,44	100	100
накопичена амортизація	1002	39	42	42	42	107,69	100	100
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14768	33436	27078	43115	226,41	80,98	159,23
Основні засоби: залишкова вартість	1010	582523	871881	823196	952211	149,67	94,42	115,67
первісна вартість	1011	758024	1182323	1286001	1581923	155,97	108,77	123,01
знос	1012	175501	310442	462805	629712	176,89	149,08	136,06
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1013	3291	4053	2951	324,88	123,15	72,81
Відстрочені податкові активи	1045	2010	2700	0	949	134,33	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	1439	1321	3468	3988	91,80	262,53	114,99
Усього за розділом I	1095	601809	912629	857795	1003214	151,65	93,99	116,95
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	330581	441775	610646	618022	133,64	138,23	101,21
Виробничі запаси	1101	28	856	15	0	3057,14	1,75	0
Товари	1104	330553	440919	610631	618022	133,39	138,49	101,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	435	1506	2	13413	346,21	0,13	670650
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6587	3869	6734	895902	58,74	174,05	13304,16
з бюджетом	1135	572	1075	5346	1176	187,94	497,30	22,00
Дебіторська заборгованість з нарахов. доходів	1140	0	0	12807	5877	0,00	-	45,89
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	768	500	242	8533,33	65,10	48,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	103045	97534	1114423	1801973	94,65	1142,60	161,70
Витрати майбутніх періодів	1170	584	2202	818	1126	377,05	37,15	137,65
Інші оборотні активи	1190	0	0	4111	0	-	-	0
Усього за розділом II	1195	441813	548729	1755387	3337731	124,20	319,90	190,14
Баланс	1300	1043622	1461358	2613182	4340945	140,03	178,82	166,12

Таблиця 2.6 – Аналіз структури активу балансу на кінець року

Актив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Структурні зрушення (+/-), %		
		%	%	%	%	2021/2020	2022/2021	2023/2022
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	0,0002	0	0	0	-0,0002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,42	2,29	1,04	0,99	0,87	-1,25	-0,05
Основні засоби: залишкова вартість	1010	55,82	59,66	31,50	21,94	3,84	-28,16	-9,56
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,10	0,23	0,16	0,07	0,13	-0,07	-0,09
Відстрочені податкові активи	1045	0,19	0,18	0,00	0,02	-0,01	-0,18	0,02
Інші необоротні активи	1090	0,14	0,09	0,13	0,09	-0,05	0,04	-0,04
Усього за розділом I	1095	57,67	62,45	32,83	23,11	4,79	-29,63	-9,72
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	31,68	30,23	23,37	14,24	-1,45	-6,86	-9,13
Виробничі запаси	1101	0,003	0,059	0,001	0	0,056	-0,058	-0,001
Товари	1104	31,67	30,17	23,37	14,24	-1,50	-6,80	-9,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,04	0,10	0,00	0,31	0,06	-0,10	0,31
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0,63	0,26	0,26	20,64	-0,37	-0,01	20,38
з бюджетом	1135	0,05	0,07	0,20	0,03	0,02	0,13	-0,17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0,49	0,13	0,00	0,49	-0,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,001	0,053	0,019	0,006	0,052	-0,033	-0,013
Гроші та їх еквіваленти	1165	9,87	6,67	42,65	41,51	-3,20	35,97	-1,14
Витрати майбутніх періодів	1170	0,06	0,15	0,03	0,03	0,09	-0,12	0,00
Інші оборотні активи	1190	0	0	0,16	0	0,00	0,16	-0,16
Усього за розділом II	1195	42,33	37,55	67,17	76,89	-4,79	29,63	9,72
Баланс	1300	100	100	100	100	0	0	0

Таблиця 2.7 – Аналіз складу пасиву балансу на кінець року

Пасив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання, %		
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2021/2020	2022/2021	2023/2022
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1	1	1	100	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359320	586307	1052562	1424995	163,17	179,52	135,38
Усього за розділом I	1495	359321	586308	1052563	1424996	163,17	179,52	135,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Інші довгострокові зобов'язання	1515	272217	482523	569460	667966	177,26	118,02	117,30
Усього за розділом II	1595	272217	482523	569460	667966	177,26	118,02	117,30
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	104364	112388	88414	51745	107,69	78,67	58,53
товари, роботи, послуги	1615	96433	97345	148906	234031	100,95	152,97	157,17
розрахунками з бюджетом	1620	70865	97575	20479	112845	137,69	20,99	551,03
розрахунками зі страхування	1625	2463	3043	4418	3762	123,55	145,19	85,15
розрахунками з оплати праці	1630	13020	16529	23695	24577	126,95	143,35	103,72
одержаними авансами	1635	31264	43898	43904	70612	140,41	100,01	160,83
розрахунками з учасниками	1640	77392	0	631043	1728341	0	-	273,89
Поточні забезпечення	1660	9627	13226	21867	20648	137,38	165,33	94,43
Інші поточні зобов'язання	1690	6656	8523	8433	1422	128,05	98,94	16,86
Усього за розділом III	1695	412084	392527	991159	2247983	95,25	252,51	226,80
Баланс	1900	1043622	1461358	2613182	4340945	140,03	178,82	166,12

Таблиця 2.8 – Аналіз структури пасиву балансу на кінець року

Пасив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Структурні зрушення (+/-), %		
		%	%	%	%	2021/2020	2022/2021	2023/2022
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,000001	0,0000007	0,0000004	0,0000002	-0,0000003	-0,0000003	-0,0000002
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34,43	40,12	40,28	32,83	5,69	0,16	-7,45
Усього за розділом I	1495	34,43	40,12	40,28	32,83	5,69	0,16	-7,45
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Інші довгострокові зобов'язання	1515	26,08	33,02	21,79	15,39	6,93	-11,23	-6,40
Усього за розділом II	1595	26,08	33,02	21,79	15,39	6,93	-11,23	-6,40
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	10,00	7,69	3,38	1,19	-2,31	-4,31	-2,19
товари, роботи, послуги	1615	9,24	6,66	5,70	5,39	-2,58	-0,96	-0,31
розрахунками з бюджетом	1620	6,79	6,68	0,78	2,60	-0,11	-5,89	1,82
розрахунками зі страхування	1625	0,24	0,21	0,17	0,09	-0,03	-0,04	-0,08
розрахунками з оплати праці	1630	1,25	1,13	0,91	0,57	-0,12	-0,22	-0,34
одержаними авансами	1635	3,00	3,00	1,68	1,63	0,01	-1,32	-0,05
розрахунками з учасниками	1640	7,42	0,00	24,15	39,81	-7,42	24,15	15,66
Поточні забезпечення	1660	0,92	0,91	0,84	0,47	-0,02	-0,07	-0,37
Інші поточні зобов'язання	1690	0,64	0,58	0,32	0,03	-0,05	-0,26	-0,29
Усього за розділом III	1695	39,49	26,86	37,93	51,78	-12,63	11,07	13,85
Баланс	1900	100	100	100	100	0	0	0

Аналіз фінансового стану підприємства спирається на документи фінансової звітності ТОВ «ЮСК Україна» – Баланс та Звіт про фінансові результати [34-37]. При аналізі балансу досліджуються склад активу і пасиву та динаміка окремих складових шляхом використання прийомів горизонтального аналізу. Структура активу і пасиву балансу досліджується на основі здійснення вертикального аналізу.

Горизонтальний аналіз полягає у вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі з розрахунком темпів зростання (приросту) окремих показників за декілька періодів.

Вертикальний аналіз засновано на структурному розкладі окремих показників; в процесі його здійснення розраховується питома вага окремих складових фінансових показників.

Валюта балансу ТОВ «ЮСК Україна» за 2021 р. збільшилася на 40,03 %, за 2022 р. зросла на 78,82 %, за 2023 р. підвищилася на 66,12 %.

Аналіз активів ТОВ «ЮСК Україна» показує, що за 2021 р. необоротні активи зросли на 51,65 %, за 2022 р. зменшилися на 6,01 % і за 2023 р. підвищилися на 16,95 %. Оборотні активи за 2021 р. збільшилися на 24,2 %, за 2022 р. зросли в 4,2 рази, за 2023 р. підвищилися на 90,14 %. У структурі сукупних активів підприємства питома вага необоротних активів знизилася з 62,45 % на кінець 2021 р. до 23,11 % на кінець 2023 р. Відповідно частка оборотних активів зросла з 37,55 % до 76,89 % з кінця 2021 р. до кінця 2023 р. В структурі необоротних активів значну величину мають основні засоби, їх питома вага на кінець 2023 р. склала 21,94 %. В структурі оборотних активів найбільшу величину мають грошові кошти та їх еквіваленти, їх питома вага на кінець 2023 р. склала 41,51 %, питома вага дебіторської заборгованості за виданими авансами склала 20,64 %, частка запасів склала 14,24 %.

Аналіз пасивів ТОВ «ЮСК Україна» показує, що за 2021 р. власний капітал зріс на 63,17 %, за 2022 р. збільшився на 79,52 % і за 2023 р. підвищився на 35,38 %. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2021 р. збільшилися на 77,26 %, за 2022 р. зросли на 18,02 %, за 2023 р. підвищилися

на 17,3 %. Поточні зобов'язання і забезпечення за 2021 р. зменшилися на 4,75 %, за 2022 р. зросли на 152,51 %, за 2023 р. підвищилися на 126,8 %. Структура пасиву балансу включає власні і позикові засоби. Слід зазначити, що у випадку досліджуваного підприємства щодо джерел формування майна переважає позиковий капітал. На кінець 2023 р. частка довгострокових зобов'язань і забезпечень складала 15,39 %, частка поточних зобов'язань і забезпечень складала 51,78 %. Частка власного капіталу на кінець 2023 р. складала 32,83 %. Довгострокові зобов'язання і забезпечення не мають у своєму складі довгострокових кредитів банків, а складаються лише з інших довгострокових зобов'язань. Найбільша складова поточних зобов'язань і забезпечень – це поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками, її питома вага на кінець 2023 р. складала 39,81 %.

Оцінка фінансового стану підприємства складається з оцінки фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, ділової активності і прибутковості. Для оцінки фінансового стану підприємства в першу чергу слід проаналізувати його фінансову стійкість. Для аналізу рівня фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна» необхідно розрахувати коефіцієнти, що характеризують взаємозв'язок між джерелами формування засобів підприємства і структурою вкладень.

Результати розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна» представлені у таблиці 2.9. Їх динаміка представлена на рисунку 2.5.

ТОВ «ЮСК Україна» має не високий коефіцієнт фінансової автономії, який зменшився з 0,401 на кінець 2021 р. до 0,328 на кінець 2023 р. Цей показник менше оптимального значення, що свідчить про недолік власного капіталу на підприємстві та про зменшенні його частки. Відповідно спостерігається підвищення коефіцієнта концентрації позикового капіталу з 0,599 на кінець 2021 р. до 0,672 на кінець 2023 р. (він вище оптимального значення 0,5). Протягом 2023 р. спостерігалось збільшення коефіцієнтів фінансової незалежності і фінансового ризику на 0,563.

Таблиця 2.9 - Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Показники	Оптим. значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхил.(+/-)		
						2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Коефіцієнт фінансової автономії (ВК/ВБ)	> 0,5	0,344	0,401	0,403	0,328	0,057	0,002	-0,075
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (ПК/ВБ)	< 0,5	0,656	0,599	0,597	0,672	-0,057	-0,002	0,075
3. Коефіцієнт фінансової незалежності (ВБ/ВК)	--	2,904	2,492	2,483	3,046	-0,412	-0,009	0,563
4. Коефіцієнт фінансового ризику (ПК/ВК)	< 1	1,904	1,492	1,483	2,046	-0,412	-0,009	0,563
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (ВОК/ВК= ((ВК-НА)/ВК)	> 0	-0,675	-0,557	0,185	0,296	0,118	0,742	0,111

У ТОВ «ЮСК Україна» коефіцієнт маневреності власного капіталу на кінець 2020 р. і 2021 р. мав від'ємне значення через відсутність власного оборотного капіталу. Протягом 2022 р. він зріс на 0,742 і прийняв позитивне значення, а протягом 2023 р. він збільшився на 0,111, досягши рівня 0,296. Його зростання за останні 2 роки обумовлено збільшенням власного оборотного капіталу.

Результати аналізу показників свідчать про низьку фінансову стійкість ТОВ «ЮСК Україна» і її залежність від зовнішніх кредиторів.

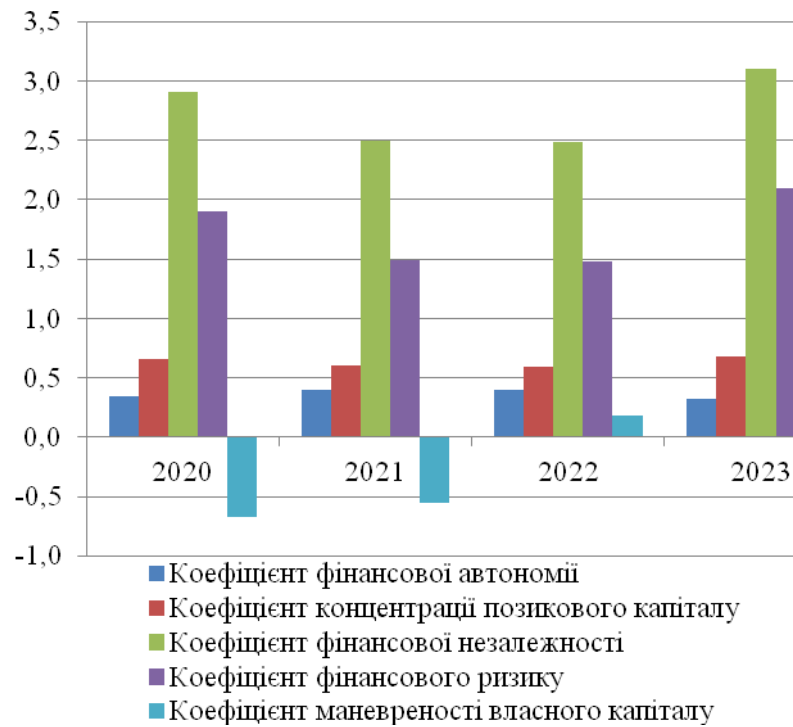


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Проаналізуємо використання довгострокових джерел фінансування на досліджуваному підприємстві. Результати розрахунку коефіцієнтів покриття ТОВ «ЮСК Україна» представлені у таблиці 2.10.

Розмір довгострокових джерел фінансування на досліджуваному підприємстві низький, тому коефіцієнти структури покриття довгострокових вкладень не високі. Аналізуючи коефіцієнти покриття довгострокових вкладень слід відмітити його зростання у 2021 р. на 16,89 %, у 2022 р. – на 25,56 %, у 2023 р. – на 0,3 %. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів у ТОВ «ЮСК Україна» зріс у 2021 р. на 4,74 %, зменшився у 2022 р. на 22,23 % і знизився у 2023 р. на 9,12 %. Коефіцієнт фінансової незалежності зменшився у 2021 р. на 3,59 %, збільшився у 2022 р. на 18,3 %, і зріс у 2023 р. на 4,93 %. Його рівень показує, що власний капітал у довгострокових засобах фінансування склав 68,1 % на кінець 2023 р. Аналіз досліджених показників покриття свідчить, що ТОВ «ЮСК Україна» не використовує довгострокові позикові засоби для розвитку і розширення своєї діяльності, не залучає довгострокові кредити банків.

Таблиця 2.10 – Аналіз коефіцієнтів покриття ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %		
					2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень (ДЗ/НА)	0,452	0,529	0,664	0,666	116,89	125,56	100,30
2. Коефіцієнти структури довгострокових джерел фінансування: - коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів (ДЗ/(ВК+ДЗ))	0,431	0,451	0,351	0,319	104,74	77,77	90,88
- коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел (ВК/(ВК+ДЗ))	0,569	0,549	0,649	0,681	96,41	118,30	104,93



Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів покриття ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Крім аналізу фінансової стійкості у діагностиці фінансового стану підприємства важливою є оцінка ліквідності і платоспроможності, яка характеризує можливість підприємства у своєчасному і повному здійсненні розрахунків по короткострокових зобов'язаннях перед контрагентами.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Групування активів і пасивів ТОВ «ЮСК Україна» з метою аналізу ліквідності балансу за 2020-2023 рр. зроблено у таблиці 2.11. Аналіз показників ліквідності наведено в таблиці 2.12. і на рисунку 2.7. Активи згруповані по ступеню ліквідності, а пасиви – по терміновості погашення зобов'язань.

Найбільш ліквідні активи (A1) – це грошові кошти. Активи, що швидко реалізуються, (A2) – це товари та інша дебіторська заборгованість, аванси видані та інші оборотні активи. Активи, що повільно реалізуються (A3) – це запаси. Активи, що важко реалізуються, (A4) – це необоротні активи.

Групи пасивів розбито за ступенем терміновості погашення зобов'язань. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – це поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці, за одержаними авансами, за розрахунками з учасниками. Короткострокові пасиви (П2) – це короткострокові кредити банків, поточні забезпечення, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання. Довгострокові пасиви (П3) – це довгострокові зобов'язання і забезпечення. Стійкі пасиви (П4) – це власний капітал. Результати розрахунків ліквідності балансу ТОВ «ЮСК Україна» за досліджувані роки показують, що в даному випадку зіставлення підсумків груп по активу і пасиву мають наступний вид:

- на кінець 2020 року: $A1 < П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 > П4$;
- на кінець 2021 року: $A1 < П1, A2 < П2, A3 < П3, A4 > П4$;
- на кінець 2022 року $A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4$;
- на кінець 2023 року $A1 < П1, A2 > П2, A3 < П3, A4 < П4$.

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Платіжний надлишок або недолік			
										2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11=2-7	12=3-8	13=4-9	14=5-10
Найбільш ліквідні активи (А1)	103045	97534	1114423	1801973	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	395801	370778	960859	2225913	-292756	-273244	153564	-423940
Активи (А2), що швидко реалізуються	8187	9420	30318	917736	Короткострокові пасиви (П2)	16283	21749	30300	22070	-8096	-12329	18	895666
Активи (А3), що повільно реалізуються	330581	441775	610646	618022	Довгострокові пасиви (П3)	272217	482523	569460	667966	58364	-40748	41186	-49944
Активи (А4), що важко реалізуються	601809	912629	857795	1003214	Стійкі пасиви (П4)	359321	586308	1052563	1424996	242488	326321	-194768	-421782
Баланс	1043622	1461358	2613182	4340945	Баланс	1043622	1461358	2613182	4340945	0	0	0	0

Таблиця 2.12 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення	Темп росту, %		
						2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (ОА/ПЗ)	1,072	1,398	1,771	1,485	>2	130,39	126,69	83,84
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ((ОА-З)/ПЗ)	0,270	0,272	1,155	1,210	>1	100,94	423,87	104,75
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ГК/ПЗ)	0,250	0,248	1,124	0,802	>0,2	99,37	452,50	71,29

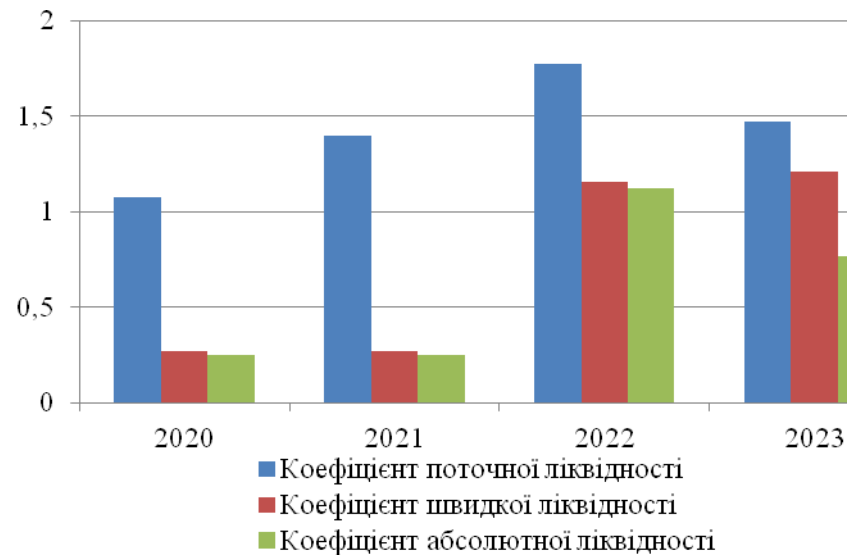


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$.

З проведеного аналізу видно, що підприємство абсолютно ліквідним є на кінець 2022 р. На кінець 2020 р., 2021 р. і 2023 р. спостерігався недолік найбільш ліквідних активів (A1) – грошових коштів. На кінець 2020 р. і 2021 р. спостерігався недолік активів, що швидко реалізуються (A2), якими є товари та інша дебіторська заборгованість, аванси видані та інші оборотні активи. На кінець 2021 р. і 2023 р. спостерігався недолік активів, що повільно реалізуються (A3), якими є запаси. На кінець 2020 р. і 2021 р. спостерігався надлишок активів, що важко реалізуються (A4), якими є необоротні активи. Таким чином, на кінець 2023 р. ТОВ «ЮСК Україна» має недолік найбільш ліквідних активів (A1) для покриття найбільш термінових зобов'язань та активів, що повільно реалізуються (A3), для покриття довгострокових пасивів (довгострокових зобов'язань і забезпечень).

Протягом всіх досліджуваних років коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства вищий рекомендованого значення 0,2. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства вищий рекомендованого значення 1 лише на кінець 2022 р. і 2023 р. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства нижчий рекомендованого значення 2 протягом всіх досліджуваних років.

Протягом 2022 р. суттєво зросли всі коефіцієнти ліквідності, так коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 26,69 %, коефіцієнт швидкої ліквідності – на 323,87 % або в 4,24 раза, коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 352,5 % або в 4,525 раза. Протягом 2023 р. коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 16,16 %, коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 4,75 %, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 28,71 %. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2023 р. склав 1,485, що свідчить про спроможність підприємства своєчасного покриття боргів. Тобто на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 1,485 грн. поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 1,21, цей коефіцієнт є не дуже високим, оскільки велика частина грошових коштів вкладена в запаси.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,802, це свідчить, що 80,2 % поточних зобов'язань підприємства може бути покрита грошовими коштами.

Здійснений аналіз показав, що ТОВ «ЮСК Україна» має показники абсолютної і швидкої ліквідності вище рекомендованих значень, та показник поточної ліквідності на 25,75 % нижче рекомендованого значення. Рівень показників ліквідності свідчить про задовільну ліквідність досліджуваного підприємства.

2.6 Аналіз ділової активності підприємства

Крім аналізу фінансової стійкості та ліквідності для оцінки фінансового стану підприємства слід здійснити також діагностику його ділової активності. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники оборотності і тривалості обороту. Розрахунок основних показників ділової активності ТОВ «ЮСК Україна» на основі використання даних таблиці 2.13 зведений в таблицю 2.14. Періоди обороту за рік дебіторської, кредиторської заборгованості, оборотних активів, запасів представлені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.13 – Показники для розрахунку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «ЮСК Україна», тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Реалізована продукція	2602104	3492613	4733400	6383770
2. Собівартість реалізованої продукції	1377327	1762032	2419478	3311327
3. Активи	941122	1252490	2037270	3477063,5
4. Оборотні активи	406798,5	495271	1152058	2546559
5. Запаси	285070	386178	526210,5	614334
6. Дебіторська заборгованість	12686	7410,5	16303,5	470999,5
7. Кредиторська заборгованість	345357	402305,5	691843	1619571
8. Власний капітал	359596,5	472814,5	819435,5	1238779,5
9. Основні засоби	521726	727202	847538,5	887703,5

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ЮСК Україна», оберти

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %		
					2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Коефіцієнт оборотності активів	2,765	2,789	2,323	1,836	100,86	83,32	79,02
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	205,116	471,306	290,330	13,554	229,78	61,60	4,67
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,535	8,681	6,842	3,942	115,22	78,81	57,61
4. Коефіцієнт оборотності запасів	4,832	4,563	4,598	5,390	94,44	100,77	117,23
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,397	7,052	4,109	2,507	110,25	58,26	61,01
6 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,236	7,387	5,776	5,153	102,08	78,20	89,21
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	4,987	4,803	5,585	7,191	96,30	116,28	128,76

Таблиця 2.15 – Періоди обороту за рік, дні

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-), дні		
					2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Період обороту дебіторської заборгованості	1,8	0,8	1,2	26,6	-1	0,4	25,4
2. Період обороту кредиторської заборгованості	47,8	41,5	52,6	91,3	-6,3	11,1	38,7
3. Період обороту запасів	74,5	78,9	78,3	66,8	4,4	-0,6	-11,5
4. Період обороту оборотних активів	56,3	51,0	87,6	143,6	-5,3	36,6	56,0

Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,789 оборотів у 2021 р. до 1,836 обороти у 2023 р., що негативно для підприємства, оскільки зменшується чистий дохід від реалізації продукції на одиницю засобів, інвестованих в активи.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 471,306 оборотів у 2021 р. до 290,33 обороти у 2023 р., що негативно для підприємства і відбулося через значне підвищення дебіторської заборгованості у 2022-2023 рр. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився з 8,681 оборотів у 2021 р. до 3,942 обороти у 2023 р. Дебіторська заборгованість погашається швидше, ніж кредиторська.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився з 4,563 оборотів у 2021 р. до 5,39 обороти у 2023 р., що позитивно для підприємства

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 7,052 оборотів у 2021 р. до 2,507 обороти у 2023 р., коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 7,387 оборотів у 2021 р. до 5,153 обороти у 2023 р., що негативно для підприємства.

Фондовіддача показує скільки гривень реалізованої продукції приходить на кожну гривню, вкладену в основні засоби. Позитивним є підвищення фондовіддачі з 4,803 грн./грн. у 2021 р. до 7,191 грн./грн. у 2023 р. Позитивна динаміка фондовіддачі свідчить про зростання ефективності використання основних засобів ТОВ «ЮСК Україна».

Динаміка коефіцієнтів оборотності представлена на рисунку 2.8.

Середній період погашення дебіторської заборгованості в днях збільшився з 0,8 дня у 2021 р. до 26,6 днів у 2023 р. Середній період погашення кредиторської заборгованості в днях збільшився з 41,5 дня у 2021 р. до 91,3 дня у 2023 р. Період обороту запасів зменшився з 78,9 дня у 2021 р. до 66,8 дня у 2023 р. Період обороту оборотних активів зріс з 51 дня у 2021 р. до 143,6 днів у 2023 р., що негативно для підприємства.

З результатів аналізу слід зробити висновки, що ділова активність ТОВ «ЮСК Україна» у 2022-2023 рр. знизилася.

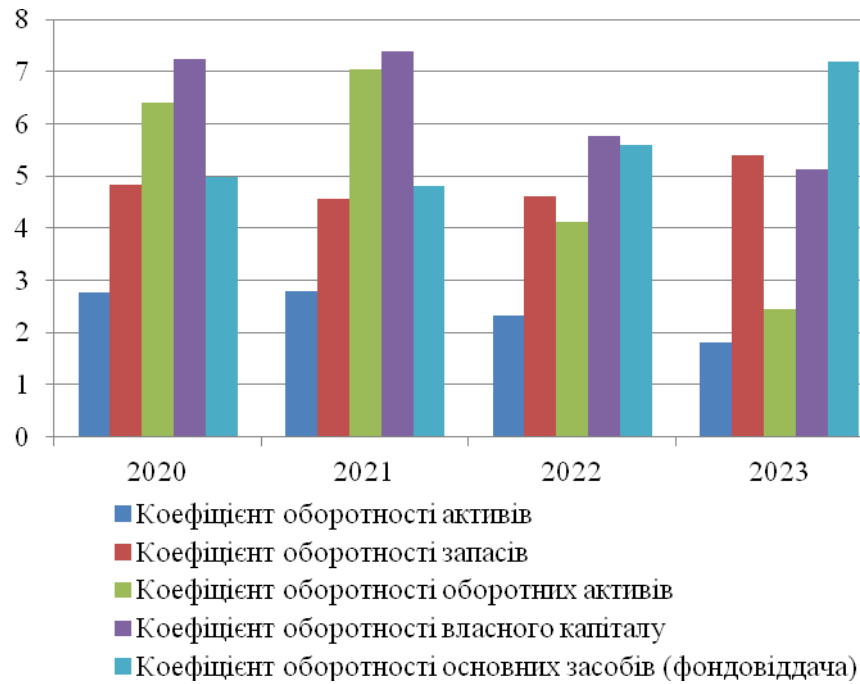


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів оборотності, оберти

Аналізуючи забезпеченість ТОВ «ЮСК Україна» основними виробничими фондами, необхідно оцінити стан використовуваних основних засобів. Дослідимо коефіцієнти зносу і придатності основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» і результати розрахунків зведемо у таблицю 2.16.

Первісна вартість основних засобів за 2021 р. зросла на 55,97 %, за 2022 р. зросла на 8,77 %, за 2023 р. збільшилася на 23,01 %. Знос основних засобів за 2021 р. зріс на 76,89 %, за 2022 р. збільшився на 49,08 %, за 2023 р. збільшився на 36,06 %. Залишкова вартість основних засобів за 2021 р. зросла на 49,67 %, за 2022 р. зменшилася на 5,58 %, за 2023 р. збільшилася на 15,67 %. Підвищення зносу і збільшення залишкової вартості основних засобів підприємства свідчить про не надто високе їх оновлення. Коефіцієнт зносу зріс з 0,232 на кінець 2020 р. до 0,398 на кінець 2023 р., відповідно коефіцієнт придатності зменшився з 0,768 на кінець 2020 р. до 0,602 на кінець 2023 р. Динаміка коефіцієнтів стану основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року представлена на рисунку 2.9. Стан основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» задовільний, їх рівень придатності вище 50 %.

Таблиця 2.16 – Аналіз стану основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %		
					2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	758024	1182323	1286001	1581923	155,97	108,77	123,01
2. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	582523	871881	823196	952211	149,67	94,42	115,67
3. Знос основних засобів, тис. грн.	175501	310442	462805	629712	176,89	149,08	136,06
4. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,232	0,263	0,360	0,398	113,41	137,06	110,61
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,768	0,737	0,640	0,602	95,96	86,80	94,03

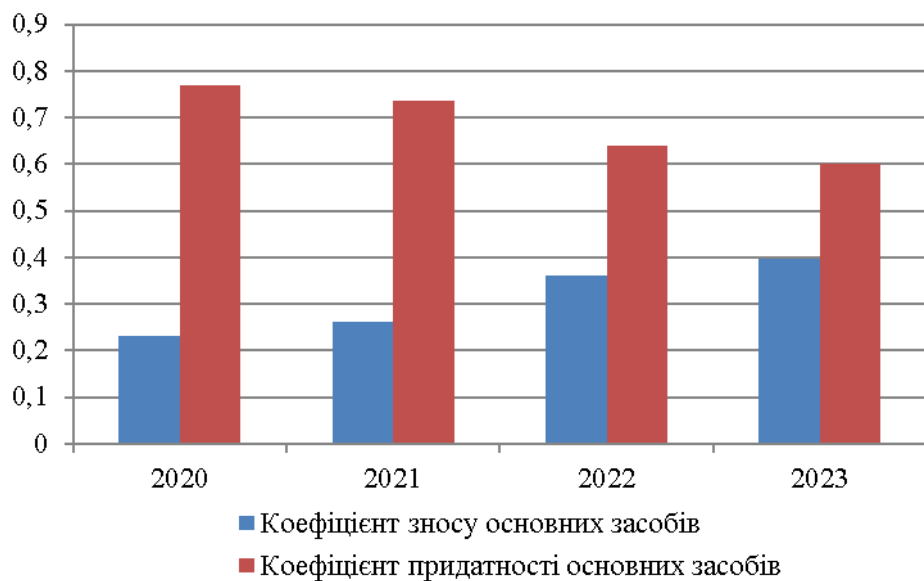


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів стану основних засобів ТОВ «ЮСК Україна» на кінець року

Загалом у ТОВ «ЮСК Україна» ступінь зносу основних засобів не надто високий, тому процеси оновлення основних виробничих фондів повинні відбуватися регулярно і постійно відповідно до виробничих потреб підприємства.

2.7 Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна»

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «ЮСК Україна» необхідно співставити прибутки з витратами, тобто здійснити аналіз показників рентабельності підприємства. Результати аналізу рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» розраховані за даними таблиці 2.17 і представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.17 – Показники для розрахунку коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ЮСК Україна», тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Середньорічний сукупний капітал	941122	1252490	2037270	3477063,5
2. Середньорічний власний капітал	359596,5	472814,5	819435,5	1238779,5
3. Чистий дохід від реалізації продукції	2602104	3492613	4733400	6383770
4. Валовий прибуток	1224777	1730581	2353922	3072443
5. Прибуток від операційної діяльності	518017	815234	1253717	1502094
6. Чистий прибуток	359320	631043	1097298	1469731

Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» свідчать, що всі показники рентабельності підприємства зростали у 2021 р. і в 2022 р. У 2023 р. всі показники рентабельності знизилися: рентабельність сукупного капіталу зменшилася на 11,59 %, рентабельність власного капіталу знизилася на 15,27 %, валова рентабельність продажів зменшилася на 1,6 %, операційна рентабельність продажів знизилася на 2,96 %, чиста

рентабельність продажів зменшилася на 0,16 %.

Таблиця 2.18 – Коефіцієнти рентабельності ТОВ «ЮСК Україна»

Показники	Рівень показника, %				Відхилення (+/-), %		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Рентабельність сукупного капіталу	38,18	50,38	53,86	42,27	12,20	3,48	-11,59
2. Рентабельність власного капіталу	99,92	133,47	133,91	118,64	33,54	0,44	-15,27
3. Валова рентабельність продажів	47,07	49,55	49,73	48,13	2,48	0,18	-1,60
4. Операційна рентабельність продажів	19,91	23,34	26,49	23,53	3,43	3,15	-2,96
5. Чиста рентабельність продажів	13,81	18,07	23,18	23,02	4,26	5,11	-0,16

Динаміка показників рентабельності наведена на рисунку 2.10.

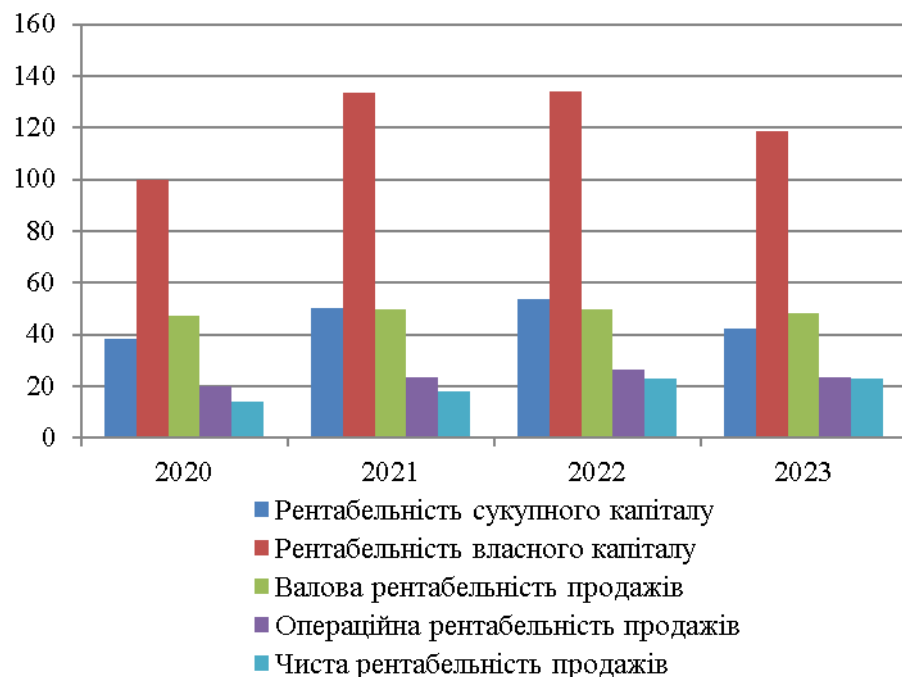


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ЮСК Україна», %

Таким чином, ТОВ «ЮСК Україна» є підприємством рентабельним, однак у 2023 р. всі показники рентабельності знизилися, але залишилися на високому рівні. Зниження показників рентабельності пов'язано із збільшенням сукупного, власного капіталу, чистого доходу від реалізації продукції.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1 Основні напрями підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ЮСК Україна»

ТОВ «ЮСК Україна» має сильну управлінську команду, яка комплексно підходить до управління підприємством та до управління ризиками, які виникають в процесі змін у зовнішньому середовищі. На теперішній час основні ризики діяльності в значному ступені зосереджені в макросередовищі і пов'язані з війною, нестабільністю економічної системи, геополітичними впливами тощо. Досвід менеджменту підприємства дозволяє ефективно використовувати наявний потенціал, застосовувати резерви та швидко реагувати на всі зовнішні впливи, передбачати можливі зміни в майбутньому і вчасно приймати необхідні управлінські рішення. Кваліфікована і якісна робота управлінського персоналу дозволяє краще використовувати наявні ресурси, підвищувати ефективність діяльності підприємства та забезпечувати мінімізацію ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі. Для підприємства актуальні заходи щодо здійснення функцій управління – це формування умов для подальшого стабільної діяльності компанії; вибір прийняттого рівня ризику; ефективне управління ризиками.

Основні напрями підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ЮСК Україна» лежать в площині ефективної роботи персоналу, розвитку логістичних зв'язків, активної взаємодії зі споживачами з метою дослідження, урахування та найбільш повного задоволення їх потреб, удосконалення асортиментної політики, підвищення кількості і якості послуг.

Дуже важливим в підвищенні ефективності управління компанією є впровадження схеми розмежування контролю та повноважень, налагодження

системи внутрішнього контролю за діяльністю управлінською командою. Винесення правильних управлінських рішень, вивчення можливих втрат та їх рівня, реалізація необхідних заходів запобігання ризиків забезпечує гарний фінансовий стан підприємства.

Важливим напрямом забезпечення ефективної діяльності компанії є втримання висококваліфікованого персоналу, застосування дієвих методів його заохочення, навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою досягнення зростання продажів товарів. Тобто на підприємстві актуальним є клієнтоорієнтований підхід, і його реалізації повинні сприяти працівники на всіх рівнях і кожен на своєму робочому місці. Сутність підходу полягає у врахування запитів споживачів, гарному обслуговування покупців. Для задоволення потреб споживачів слід моніторити ці потреби, та відповідно до них формувати асортимент товарів, а також підвищувати кількість і якість надаваних послуг. Цьому повинні сприяти достатні площі магазинів, щоб розмістити всі популярні товари, особливо актуальним для ТОВ «ЮСК Україна» є збільшення площ меблевих залів, так як меблі є самим популярним товаром, що користується найвищим попитом та товаром з найвищим рівнем рентабельності. Важливим напрямом покращення діяльності компанії є удосконалення інфраструктури, тобто оптимізація розміщення магазинів і складів, достатні їх площі. Ще одним напрямом ефективного управління підприємством є відмінна логістика, необхідна кількість транспорту, що є запорукою своєчасної доставки товарів, зменшення часу очікувань покупців на виконання замовлення. Одним з аспектів клієнтоорієнтованого підходу та важливим напрямом роботи компанії є надання високоякісних послуг, які стосуються збереження якісних характеристик товарів та удосконалення системи їх доставки відповідно до потреб клієнтів. Доцільним для зростання виторгу компанії є напрям, що стосується підвищення обороту, який полягає у врахування сезонності продажів і своєчасному наданні знижок на несезонні товари та застосуванні системи знижок для товарів на залишках або які користуються специфічним попитом.

3.2 Розробка заходів з удосконалення управління діяльністю підприємства та обґрунтування їх ефективності

Найвищу частку виторгу підприємству ТОВ «ЮСК Україна» приносить реалізація меблів, декору. Доставка цих товарів відбувається з Польщі міста Радомсько. На теперішній час є певні проблеми з логістикою товарів. Споживач не завжди готовий довго чекати на надходження замовлених товарів. Якщо вжити заходів, які б дозволили зменшити термін доставки, то це б привернуло більшу кількість споживачів і тим самим збільшило б товарооборот підприємства. Якщо товар надійшов неналежної якості, то чекати його заміни покупцю теж доводиться певний час, що зменшує задоволеність споживачів процесом надання послуг. Вважаємо за доцільне запропонувати збільшення складів ТОВ «ЮСК Україна» при крупних торгових магазинах для розміщення в них найбільш популярних товарів, зокрема декору й меблів, що дозволить пришвидшити їх реалізацію, покращити задоволеність покупців процесом отримання товарів, тим самим збільшити кількість споживачів продукції торгівельної мережі. За даними експертів сукупне збільшення складських площ при магазинах на 1800 м² дозволить підвищити обсяги реалізації товарів і збільшити виторг на 7 %.

Витрати на обслуговування цих складів ($V_{скл}$) складатимуться з орендної плати ($V_{ор_пл}$), комунальних послуг (освітлення, опалення тощо) ($V_{ком_посл}$), охорони ($V_{ох}$).

$$V_{скл} = V_{ор_пл} + V_{ком_посл} + V_{ох} \quad (3.1)$$

Витрати на орендну плату ($V_{ор_пл}$) є добутком вартості річної оренди 1 м² складської площі ($Ор$) і самого розміру площі складів (S).

$$V_{ор_пл} = Ор \cdot S \quad (3.2)$$

Витрати на оренду 1800 м² складських площ становитимуть:

$$Vor_{пл} = 1,8 \cdot 1800 = 3240 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на комунальні послуги (освітлення, опалення тощо) різняться в залежності від пори року, взимку вони зростають, влітку зменшуються, але в середньому річні витрати на комунальні послуги, віднесені на 1 м² складської площі, за даними попереднього року ($K_{посл}$) становили 2,4 тис. грн./м². Тоді річні витрати на комунальні послуги ($V_{ком_посл}$) по забезпеченню ними 1800 м² складських площ становитимуть:

$$V_{ком_посл} = K_{посл} \cdot S \quad (3.3)$$

$$V_{ком_посл} = 2,4 \cdot 1800 = 4320 \text{ тис. грн.}$$

Місячні витрати на охорону (зарплата охоронців, сигналізація, тощо) в середньому становлять 28 тис. грн. за 100 м² складської площі., тоді на 1 м² приходиться витрат на охорону (Ox) 0,28 тис. грн./м². Тоді річні витрати на охорону ($V_{ох}$) розраховуватимуться за формулою:

$$Vor_{пл} = Ox \cdot S \cdot 12 \quad (3.4)$$

Витрати на охорону 1800 м² складських площ становитимуть:

$$V_{ох} = 0,28 \cdot 1800 \cdot 12 = 6048 \text{ тис. грн.}$$

Сукупні витрати на обслуговування цих складів ($V_{скл}$) становитимуть:

$$V_{скл} = 3240 + 4320 + 6048 = 13608 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЮСК Україна» у 2023 р. ($ЧД_{2023}$) складав:

$$ЧД_{2023} = 6383770 \text{ тис. грн.}$$

В результаті збільшення складів прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 7 %. У вартісному виразі це становитиме:

$$\Delta ЧД_{скл} = 6383770 \cdot 0,7 = 446864 \text{ тис. грн.}$$

Операційна рентабельність продажів ТОВ «ЮСК Україна» у 2023 р. ($OP_{пр}$) складала: 23,53 %.

Прибуток від операційної діяльності розраховується за формулою:

$$ОП = ЧД \cdot ОР_{пр} \quad (3.5)$$

З урахуванням витрат на оренду і обслуговування складів ($В_{скл}$) збільшення прибутку від операційної діяльності підприємства розраховуватиметься за формулою:

$$\Delta ОП_{скл} = \Delta ЧД_{скл} \cdot ОР_{пр} - В_{скл} \quad (3.6)$$

В результаті облаштування складів зростання прибутку від операційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» складе:

$$\Delta ОП_{скл} = 446864 \cdot 0,2353 - 13608 = 91539 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням податку на прибуток 18 % зростання чистого прибутку розраховується за формулою:

$$\Delta ЧП = \Delta ОП \cdot (1 - 0,18) \quad (3.7)$$

З урахуванням податку на прибуток 18 % зростання чистого прибутку внаслідок облаштування складів при магазинах складе:

$$\Delta ЧП_{скл} = 91539 \cdot (1 - 0,18) = 75062 \text{ тис. грн.}$$

Крім облаштування більшої кількості складів поряд з магазинами для збільшення обсягів продажів підприємству доцільно покращити роботу продавців в магазинах. Особливістю торгівлі ТОВ «ЮСК Україна» є те, що левова частка товарів реалізується саме через магазини, а не шляхом онлайн продажів. Доходи від реалізації в магазинах перевищують доходи від онлайн продажів більш, ніж в 13 разів. Тому робота продавців-консультантів в магазинах є надважливою, так як саме вони забезпечують обізнаність споживачів про особливості товару, сприяють зацікавленості клієнтів в придбанні того чи іншого товару, формують довіру споживачів до товарів та послуг торгової мережі. З одного боку, перевагою персоналу ТОВ «ЮСК Україна» є здатність персоналу виконувати багатоваріантні завдання та

швидко переключатися на різноманітні види діяльності і з успіхом з ними справлятися, але, з іншого боку, в якомусь ступені це є й недоліком, так як адміністратори відволікаються на роботу продавців, продавці-консультанти – на інші види робіт, що спричиняє недолік уваги до покупців. Іноді покупці не можуть швидко, конструктивно отримати інформацію про товар, в повній мірі проконсультуватися, щоб бути стовідсотково задоволеними в роботі персоналу і впевнитися в якості товарів і послуг торгової мережі.

Для покращення обслуговування, зокрема консультування, покупців в магазинах, пропонуємо збільшити кількість продавців-консультантів в середньому на 2-3 особи на кожен магазин, в сумі разом на 20 осіб для обслуговування магазинів Дніпра та Дніпропетровської області. Доцільно провести з цими продавцями-консультантами тренінги у сфері продажів меблів, так як саме меблі користуються найбільшим попитом і приносять більшу частку доходу ТОВ «ЮСК Україна».

Витрати підприємства на реалізацію цього заходу будуть поточними і полягатимуть у збільшенні фонду оплати праці персоналу. А ефект буде у збільшенні обсягів продажів, за даними експертів, на 4 %.

Збільшення фонду оплати праці внаслідок прийняття до штату додаткових працівників розраховується за формулою:

$$\Delta \text{ФОП} = \Delta \text{Ч} \cdot \text{ЗП} \cdot (1 + \text{Б}/100) \cdot 12 \quad (3.8)$$

де $\Delta \text{Ч}$ – додаткова чисельність продавців-консультантів, осіб;

ЗП – середньомісячна заробітна плата за тарифом одного продавця-консультанта, тис. грн.;

Б – середній відсоток бонусів, %;

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{прод}} = 20 \cdot 15,7 \cdot (1 + 30/100) \cdot 12 = 4898,4 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення відрахувань від заробітної плати в фонди соціального страхування ($\Delta \text{Всоц}_{\text{стр}}$), що становлять 22 % від фонду оплати праці, розраховуються за формулою:

$$\Delta B_{\text{соц_стр}} = \Delta \Phi \text{ОП} \cdot 0,22 \quad (3.9)$$

$$\Delta B_{\text{соц_стр}} = 4898,4 \cdot 0,22 = 1077,6 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЮСК Україна» 2023 року 6383770 тис. грн. та прогнозованого його 4 % зростання за рахунок збільшення продажів в результаті покращення роботи персоналу, а саме внаслідок залучення додатково 20 продавців-консультантів, зростання чистого доходу від реалізації продукції у вартісному виразі становитиме:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{прод}} = 6383770 \cdot 0,04 = 255351 \text{ тис. грн.}$$

Операційна рентабельність продажів ТОВ «ЮСК Україна» у 2023 р. (*ОРпр*) складала: 23,53 %.

З урахуванням збільшення фонду оплати праці ($\Delta \Phi \text{ОП}$) і збільшення відрахувань у фонди соціального страхування ($\Delta B_{\text{соц_стр}}$) зростання прибутку від операційної діяльності підприємства розраховуватиметься за формулою:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{прод}} = \Delta \text{ЧД}_{\text{прод}} \cdot \text{ОРпр} - \Delta \Phi \text{ОП} - \Delta B_{\text{соц_стр}} \quad (3.10)$$

В результаті залучення до роботи більшої кількості продавців-консультантів зростання прибутку від операційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» складе:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{прод}} = 255351 \cdot 0,2353 - 4898,4 - 1077,6 = 54108 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням податку на прибуток 18 % зростання чистого прибутку підприємства внаслідок збільшення чисельності продавців-консультантів складе:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{прод}} = 54108 \cdot (1 - 0,18) = 44368 \text{ тис. грн.}$$

В компанії діє система знижок. По-перше, на певні товари надаються знижки для стимулювання збуту. По-друге, на товари з минулих колекцій, які вийшли з активного асортименту, залишки яких вже не представлені в

інтернет-магазині, але вони є в мережі фізичних магазинів JYSK, діють постійні високі знижки. По-третє, надаються знижки на сезонні товари, наприклад, в певний період на товари для саду, на інші сезонні товари в певний оптимальний для них період, і т.д. По-четверте, для військових діє знижка на всі товари 8 % на період дії військового стану. По-п'яте, для бізнес-покупців (для всіх компаній та організацій) в JYSK діє чудова пропозиція «JYSK B2B». Перевагами «JYSK BUSINESS TO BUSINESS» є надання постійної знижки 6 % навіть на акційні товари, здійснення професійної допомоги від співробітників ТОВ «ЮСК Україна» за телефоном або шляхом консультування в магазинах, також забезпечення гнучкої доставки саме в те місце, куди потрібно, і в той час, коли потрібно. Ми вважаємо, що діюча система знижок, яка пропонується підприємством, дуже ефективна, тому цю практику слід продовжувати.

Ми пропонуємо запровадити знижки на оптові покупки, незалежно від того, покупцями є представники бізнесу чи звичайні фізичні особи, та збільшувати розмір знижок в залежності від величини опту. Так, при здійсненні покупки від 50 тис. грн. до 100 тис. грн. надавати знижку 7 %, при здійсненні покупки вище 100 тис. грн. надавати знижку 10 %. Ефект від застосування знижок для оптових покупців буде в збільшенні їх чисельності, і за рахунок цього у зростанні чистого доходу і прибутку підприємства. Проведемо розрахунок ефекту на усереднений розмір покупки по першій групі оптових покупців на 75 тис. грн. і по другій групі оптових покупців на 125 тис. грн. В середньому чисельність покупців першої групи за рік складає 3680 осіб, чисельність покупців другої групи 2240 осіб. За даними експертів при застосуванні знижок на оптові покупки 7 % і 10 % чисельність першої групи покупців зросте на 25 %, чисельність другої групи покупців збільшиться на 20 %.

Запровадження знижок на оптові покупки дасть наступний ефект.

Чистий дохід підприємства при реалізації продукції оптом без знижок (*ЧДбез_зниж*) розраховується за формулою:

$$\text{ЧДбез_зниж} = \sum D \cdot K_{np} \quad (3.11)$$

де D – середній розмір покупки, тис. грн.;

K_{np} – середня кількість оптових продажів за рік, шт.

$$\text{ЧДбез_зниж} = 75 \cdot 3680 + 125 \cdot 2240 = 556000 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід підприємства при реалізації продукції оптом зі знижками (ЧДзі_зниж) розраховується за формулою:

$$\text{ЧДзі_зниж} = \sum D \cdot K_{np} \cdot (1 + N / 100) \cdot (1 - Z_n / 100) \quad (3.12)$$

де D – середній розмір покупки, тис. грн.;

K_{np} – середня кількість оптових продажів базова за рік, шт.

N – збільшення кількості оптових продажів за рахунок знижок, %;

Z_n – знижка, %.

$$\text{ЧДзі_зниж} = 75 \cdot 3680 \cdot (1 + 25/100) \cdot (1 - 7/100) + 125 \cdot 2240 \cdot (1 + 20/100) \cdot (1 - 10/100) = 623250 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого доходу в результаті збільшення обсягів продажів у разі надання знижок ($\Delta\text{ЧДзниж}$) розраховується за формулою:

$$\Delta\text{ЧДзниж} = \sum \text{ЧДзі_зниж} - \text{ЧДбез_зниж} \quad (3.13)$$

$$\Delta\text{ЧДзниж} = 623250 - 556000 = 67250 \text{ тис. грн.}$$

ΔK_{np} – збільшення середньої кількості продажів зі знижкою за рік, шт.

В результаті застосування знижок для оптових покупців збільшиться кількість покупок, і зростання прибутку від операційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна», розраховане за формулою 3.5, складе:

$$\Delta\text{ОПзниж} = 67250 \cdot 0,2353 = 15824 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням податку на прибуток 18 % зростання чистого прибутку підприємства внаслідок застосування знижок на оптові покупки складе:

$$\Delta\text{ЧПопт} = 15824 \cdot (1 - 0,18) = 12976 \text{ тис. грн.}$$

Компанія ЮСК піклується про зручність для покупців способів отримання покупки та доставки товарів до необхідного місця.

В компанії запроваджена послуга резервування товару в магазині «Замов та забери», яка доступна для більшості товарів, що присутні в магазинах на вільних залишках. Створюється резервування онлайн у будь-якому магазині на вибір споживача, де товар є в наявності. Після отримання SMS-підтвердження резервування протягом 30 хв в робочий час магазину після залишеної заявки, покупець має забрати замовлений товар впродовж наступних 2-х робочих днів після отриманого SMS. Оплачується замовлення в магазині. При цьому товари з категорії в асортименті та тільки онлайн недоступні до резервування.

JYSK також надає послугу «Доставка до магазину», яка подібна до послуги «Замов та Забери», але за цією послугою пропонується до замовлення більша різноманітність товарів, ніж в магазинах. Товари з такого замовлення пакуються на центральному складі та відправляються у визначений магазин. З моменту замовлення товар потрапляє у магазин JYSK протягом 12-18 робочих днів. При цьому вибрати доставку до магазину можна, якщо вартість замовлення становить 1699 грн або більше. Після прибуття замовлення до магазину забрати його слід протягом 7 днів.

В роздрібній мережі магазинів JYSK послуга доставки виконується за індивідуальним графіком кожного магазину, про деталі цієї послуги можна отримати інформацію у самому магазині JYSK. Якщо товару в магазині немає, то в чеку покупець може побачити орієнтовну дату доставки товару в магазин.

Послуга доставки онлайн-замовлень надається партнерами торгової мережі JYSK «Нова пошта» та «Укрпошта» по всій Україні. Доставка може бути виконана на вказану адресу (кур'єром Нова пошта) або у відділення Нова пошта чи Укрпошта. Вартість доставки розраховується на базі тарифів перевізника та залежить від габаритних розмірів обраного товару, ваги та регіону доставки. Точну вартість можна буде побачити, оформивши онлайн

замовлення та обравши місто для доставки. Замовлення JYSK може бути доставлене у певні типи відділень відповідно до умов перевізника. Деталі умов послуги «Пункт передачі» від Нова пошта за посиланням - https://novaposhta.ua/punkt_peredachi). Деталі послуги «Укрпошта Еспрес» за посиланням - <https://www.ukrposhta.ua/ua/ekspres>. Термін доставки онлайн-замовлення з моменту його створення складає 10-12 робочих днів. Відстежити замовлення можна на сайті перевізника:

Компанія-перевізник «Нова пошта» пропонує послугу доставки товару за вказаною покупцем адресою. Зазвичай вантажі доставляють «До під'їзду», але можна замовити послугу «Доставка до дверей», яка здійснюється до дверей Одержувача (квартири, офісу, складу), при цьому переміщення між поверхами, по території не виконуються. Якщо ліфт у будинку Одержувача несправний, то доставка за послугою можлива тільки до 5 поверху. Послуга підйому на поверх товару вагою до 30 кг безкоштовна, від 31 кг коштує 300 грн.

Також JYSK здійснює доставку меблів покупцям по місту, вартість якої складає 400 грн. на адресу.

Різноманітні послуги доставки користуються у споживачів значним попитом. Тому для привернення більшої кількості споживачів і збільшення обсягів продажів пропонуємо запровадити безкоштовну доставку меблів по місту, як найбільш популярного і рентабельного товару, при покупці від 10000 грн. шляхом підвозки до под'їзду.

Втратами підприємства буде зростання витрат на доставку, які тепер не будуть відшкодовуватися клієнтами, а ввійдуть у витрати підприємства. За даними попереднього року річні витрати на доставку, які склалися з заробітної плати кур'єрів, водіїв, витрат на паливо, на ремонти та ін. становили 18320 тис. грн. Прогнозуємо, що безкоштовна доставка стимулюватиме обсяги придбання меблів, кількість замовлень доставки зросте на 15 %, відповідно і витрати будуть більшими на 15 % та складуть:

$$Вдост = 18320 \cdot (1 + 15/100) = 21068 \text{ тис. грн.}$$

Ефект буде забезпечуватися збільшенням придбання меблів на 15 %. Розрахуємо зростання чистого доходу від реалізації меблів в результаті впровадження безкоштовної доставки меблів з урахуванням отриманого чистого доходу від реалізації меблів попереднього року 1595942,5 тис. грн.:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{дост}} = 1595942,5 \cdot 0,15 = 239391 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням витрат підприємства на доставку ($V_{\text{дост}}$) зростання прибутку від операційної діяльності розраховуватиметься за формулою:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{дост}} = \Delta \text{ЧД}_{\text{дост}} \cdot \text{ОП}_{\text{пр}} - V_{\text{дост}} \quad (3.14)$$

В результаті впровадження безкоштовної доставки меблів по місту зростання прибутку від операційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» складе:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{дост}} = 239391 \cdot 0,2353 - 21068 = 35261 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням податку на прибуток 18 % зростання чистого прибутку підприємства внаслідок впровадження безкоштовної доставки меблів по місту складе:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{дост}} = 35261 \cdot (1 - 0,18) = 28914 \text{ тис. грн.}$$

Сукупне збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЮСК Україна» внаслідок реалізації всіх запропонованих заходів розраховується за формулою:

$$\Delta \text{ЧД} = \Delta \text{ЧД}_{\text{скл}} + \Delta \text{ЧД}_{\text{прод}} + \Delta \text{ЧД}_{\text{зниж}} + \Delta \text{ЧД}_{\text{дост}} \quad (3.15)$$

$$\Delta \text{ЧД} = 446864 + 255351 + 67250 + 239391 = 1008856 \text{ тис. грн.}$$

Сукупне збільшення операційного прибутку ТОВ «ЮСК Україна» від реалізації всіх запропонованих заходів розраховується за формулою:

$$\Delta \text{ОП} = \Delta \text{ОП}_{\text{скл}} + \Delta \text{ОП}_{\text{прод}} + \Delta \text{ОП}_{\text{зниж}} + \Delta \text{ОП}_{\text{дост}} \quad (3.16)$$

$$\Delta \text{ОП} = 91539 + 54108 + 15824 + 35261 = 196732 \text{ тис. грн.}$$

Сукупне збільшення чистого прибутку ТОВ «ЮСК Україна» внаслідок реалізації всіх запропонованих заходів розраховується за формулою:

$$\Delta ЧП = \Delta ЧП_{скл} + \Delta ЧП_{прод} + \Delta ЧП_{зниж} + \Delta ЧП_{дост} \quad (3.17)$$

$$\Delta ЧП = 75062 + 44368 + 12976 + 28914 = 161320 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний ефект – зростання чистого прибутку ТОВ «ЮСК Україна» в результаті впровадження всіх чотирьох запропонованих заходів представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ефект від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ЮСК Україна», націлених на зростання обсягів продажів компанії

Назва заходу	Зростання чистого прибутку, тис. грн.
1. Збільшення кількості складів поряд з магазинами	75062
2. Збільшення чисельності продавців-консультантів	44368
3. Запровадження знижок на оптові покупки	12976
4. Впровадження безкоштовної доставки меблів по місту	28914
Разом	161320

В результаті впровадження всіх запропонованих заходів, націлених на зростання обсягів продажів компанії, а саме: збільшення кількості складів поряд з магазинами, збільшення чисельності продавців-консультантів, запровадження знижок на оптові покупки, впровадження безкоштовної доставки меблів по місту, у ТОВ «ЮСК Україна» чистий прибуток зросте на 161320 тис. грн.

Вплив реалізації запропонованих заходів на економічні показники діяльності підприємства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічні результати ТОВ «ЮСК Україна» в результаті впровадження запропонованих заходів

Показники	2023р.	Пропо- зиція	Відхилення	
			абс.	відн,%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6383770	7392626	1008856	15,80
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1502005	1698737	196732	13,10
3. Чистий прибуток, тис. грн.	1469731	1631051	161320	10,98
4. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	774	794	20	2,58
5. Продуктивність праці, тис.грн./особу	8247,76	9310,61	1062,85	12,89

Згідно з розрахунками наведеними у таблиці 3.2, в результаті впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління діяльністю підприємства ТОВ «ЮСК Україна» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1008856 тис. грн. або на 15,8 %, прибуток від операційної діяльності зросте на 196732 тис. грн. або на 13,1 %, чистий прибуток підвищиться на 161320 тис. грн. або на 10,87 %, продуктивність праці персоналу збільшиться на 1062,85 тис. грн. або на 12,89 %.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено і вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтування та розробка заходів з удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна». Відповідно вирішеним завданням кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Покращення діяльності торгівельного підприємства відображається у збільшенні розміру прибутку, стимулювати яке доцільно такими шляхами: збільшення обсягів реалізації продукції; зниження витрат, покращення системи маркетингу на підприємстві та активізація реклами, підвищення продуктивності праці працівників, оновлення асортименту продукції, збільшення продукції із середнім і високим рівнем рентабельності, постійне проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів, розробка ефективної логістичної стратегії, використання інформаційних технологій, розвиток бренду та поліпшення іміджу компанії.

2. JYSK (ЮСК) – міжнародна роздрібна мережа, що пропонує повний асортимент товарів для дому і яка є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року. ТОВ «ЮСК Україна» займається реалізацією товарів компанії в Україні на вітчизняному ринку. Станом на грудень 2022 р. в Україні працювало 83 магазини JYSK. Станом на грудень 2023 року в Україні працювало 90 магазинів JYSK. У 2022 р. працювало 722 співробітника, у 2023 р. чисельність працівників компанії зросла до 774 осіб.

3. ТОВ «ЮСК Україна» пропонує якісне навчання та розвиток кожного працівника. Підприємство має гнучку бонусну програму для співробітників магазинів. В JYSK постійно діють програми навчання на керівника магазину та заступника керівника, діють програми навчання Store Manager Trainee,

онлайн-система «MyLearn», програма навчання «Правильне ставлення до продажів» (Sales Attitude), проводяться навчальні програми для талановитих працівників, реалізується проєкт «Академія сну» та ін.

4. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЮСК Україна» в порівнянні з кожним попереднім роком зростав: у 2021 р. на 34,22 %, у 2022 р. – на 35,53 %, у 2023 р. – на 34,87 %. В порівнянні з кожним попереднім роком валовий прибуток збільшувався: у 2021 р. на 41,3 %, у 2022 р. – на 36,02 %, у 2023 р. – на 30,52 %, прибуток від реалізації продукції зростав: у 2021 р. на 52,97 %, у 2022 р. – на 55,54 %, у 2023 р. – на 22,84 %. Рентабельність продукції у 2021 р. зросла на 4,78 %, у 2022 р. підвищилася на 5,85 %, у 2023 р. знизилася на 3,98 %. Зниження рентабельності продукції у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. сталося внаслідок того, що прибуток від реалізації продукції зростав меншими темпами, ніж собівартість реалізації продукції. Продуктивність праці працівників збільшувалася на 15,16 % у 2021 р., на 24,26 % у 2022 р. і на 25,81 % у 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу. Динаміка прибутків підприємства позитивна, проте темпи росту їх у 2023 р. нижчі, ніж в попередні 2 роки.

5. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ЮСК Україна» показав, що підприємство в останні 3 роки успішно функціонує, підвищує результати діяльності. Головним позитивним фактором є зростання фінансового результату від операційної діяльності (прибутку), фінансового результату до оподаткування (прибутку) і чистого фінансового результату (прибутку). Чистий прибуток в порівнянні з кожним попереднім роком збільшувався: у 2021 р. – на 75,62 %, у 2022 р. – на 73,89 %, у 2023 р. – на 33,94 %.

6. Валюта балансу ТОВ «ЮСК Україна» за 2021 р. збільшилася на 40,03 %, за 2022 р. зросла на 78,82 %, за 2023 р. підвищилася на 66,12 %. Необоротні активи за 2021 р. зросли на 51,65 %, за 2022 р. зменшилися на 6,01 % і за 2023 р. підвищилися на 16,95 %. Оборотні активи за 2021 р.

збільшилися на 24,2 %, за 2022 р. зросли в 4,2 раза, за 2023 р. підвищилися на 90,14 %. Власний капітал за 2021 р. зріс на 63,17 %, за 2022 р. збільшився на 79,52 % і за 2023 р. підвищився на 35,38 %. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2021 р. збільшилися на 77,26 %, за 2022 р. зросли на 18,02 %, за 2023 р. підвищилися на 17,3 %. Поточні зобов'язання і забезпечення за 2021 р. зменшилися на 4,75 %, за 2022 р. зросли на 152,51 %, за 2023 р. підвищилися на 126,8 %. Коефіцієнт фінансової автономії підприємства зменшився з 0,401 на кінець 2021 р. до 0,328 на кінець 2023 р. На кінець 2023 р. коефіцієнт поточної ліквідності склав 1,485, коефіцієнт швидкої ліквідності склав 1,21, коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,802; з цих показників тільки коефіцієнт поточної ліквідності нижче рекомендованого значення. Підприємство має низьку фінансову стійкість і задовільну ліквідність.

7. Ділова активність ТОВ «ЮСК Україна» у 2022-2023 рр. знизилася. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,789 оборотів у 2021 р. до 1,836 обороти у 2023 р., коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 7,052 оборотів у 2021 р. до 2,507 обороти у 2023 р., коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 7,387 оборотів у 2021 р. до 5,153 обороти у 2023 р., підвищився коефіцієнт оборотності запасів з 4,563 оборотів у 2021 р. до 5,39 обороти у 2023 р. і зросла фондівдача з 4,803 грн./грн. у 2021 р. до 7,191 грн./грн. у 2023 р.

8. Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» свідчать, що всі показники рентабельності підприємства зростали у 2021 р. і в 2022 р. У 2023 р. всі показники рентабельності знизилися: рентабельність сукупного капіталу зменшилася на 11,59 %, рентабельність власного капіталу знизилася на 15,27 %, валова рентабельність продажів зменшилася на 1,6 %, операційна рентабельність продажів знизилася на 2,96 %, чиста рентабельність продажів зменшилася на 0,16 %. ТОВ «ЮСК Україна» є підприємством рентабельним, однак у 2023 р. всі показники рентабельності знизилися, але залишилися на високому рівні.

9. З метою удосконалення управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна» розроблено заходи, націлені на зростання обсягів продажів компанії, а саме: збільшення кількості складів поряд з магазинами, збільшення чисельності продавців-консультантів, запровадження знижок на оптові покупки, впровадження безкоштовної доставки меблів по місту, та обґрунтована їх ефективність. В результаті впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ЮСК Україна» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1008856 тис. грн. або на 15,8 %, прибуток від операційної діяльності зросте на 196732 тис. грн. або на 13,1 %, чистий прибуток підвищиться на 161320 тис. грн. або на 10,87 %, продуктивність праці персоналу збільшиться на 1062,85 тис. грн./особу або на 12,89 %.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1 (76). С. 130—136.
2. Терещенко Е. Ю., Шуляр Н. М. Синтез стимулів організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7465>
3. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77—82.
4. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4072/4001>
5. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Планування торговельної діяльності підприємств на міжнародних ринках. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 21—25.
6. Георгіаді Н. Г., Кубант А. А. фактори впливу на рівень розвитку адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-05/2024-12-04-05>
7. Руденко С. В., Попов Д. О., Цюпак В. П. Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління діяльністю підприємств в кризових умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 78—82.
8. Нідзельський В. П., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Конкурентний розвиток торговельних підприємств в умовах системної інтеграції. *Вісник СУРА*. 2023. URL: <https://visnyksura.com.ua/storage/media/jnzT9ieRCCjYfgNFo5pbDyifY4V9UX4vPY4hKFAu.pdf>

9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53.

10. Олійник Т. І., Іванова М. О. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 126–129.

11. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 38–43.

12. Лисенко Т. І., Усіченко І. В., Мироненко М. А. Підвищення економічної безпеки торговельно-виробничого товариства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3686>

13. Дуляба Н. І., Далик В. П., Ільчишин С. М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7534>

14. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 5.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454/3382>

15. Колмакова О. М., Халіна В. Ю., Устіловська А. С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4066/3994>

16. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.

17. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40. С. 38–43.

18. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Кочорба В. Ю., Дячек О. Ю.

Сучасна парадигма безпеки управління розвитком складних ієрархічних систем. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 163—172.

19. Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3371/3298>

20. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Збірник наукових праць*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 16—22.

21. Яремик М. І., Черненко А. В. Забезпечення економічної безпеки підприємств електронної торгівлі в умовах впливу сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3549>

22. Мощинська М.-А. В., Цалан М. І. Вплив інноваційних технологій на розвиток електронної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 49. С. 94—99.

23. Здебська В. Д. Запровадження інноваційних технологій управління підприємством. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2023. № 2. С. 15—17.

24. Корбутяк А., Привалов А. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2023. №5(117). С.149—153.

25. Талавіра Є. В., Золотарьова А. В. Розробка стратегії управління прибутком торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7188>

26. Ясіновська І., Кольба Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 168—174.

27. Череп А. В., Помарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 280—286.

28. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 40–45.

29. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 32–38.

30. Чекотун К. Ю., Блакита Г. В. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339>

31. Бубенець І. Г. особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3825/3860>

32. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266.

33. Грінченко Р. В., Горлова О. П. Ретроспективний аналіз сутності логістики у торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339>

34. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2020 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2020-rik>

35. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2021 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2021-rik>

36. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2022 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik>

37. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2023 рік. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2023-rik>

38. Сайт компанії JYSK. URL: <https://jysk.ua/stores-locator?storeid=J024>