

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

здобувача Лавріщевої Аліни Сергіївни

(ПІБ)

академічної групи 072м-24-1 (денна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему: «Управління витратами за видами діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	доц. Букреєва Д.С.			
Рецензент	Нагорянська Т.В.			
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

О.В. Усатенко

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

здобувачу **Лавріщевій Аліні Сергіївні** академічної групи **072м-24-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Управління витратами за видами діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1271-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	29.09.2025-05.10.2025
Розділ 1	Теоретичні основи управління витратами підприємства	06.10.2025-19.10.2025
Розділ 2	Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	20.10.2025-02.11.2025
Розділ 3	Напрями удосконалення системи управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	03.11.2025-16.11.2025
Розділ 4	Обґрунтування напрямів удосконалення управління витратами підприємства та оцінка їх ефективності	17.11.2025-30.11.2025-
ВИСНОВКИ	Підсумок отриманих результатів дослідження	01.12.2025-06.12.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	07.12.2025-09.12.2025

Завдання видано

(підпис керівника)

Д.С.Букрєва

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **01.09.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

(підпис студента)

А.С.Лавріщева

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лавріщева А.С. – Управління витратами за видами діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка заходів щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» шляхом аналізу фінансового стану, впровадження сучасних методів контролю витрат та оцінки економічної ефективності запропонованих рішень.

У першому розділі розкрито нормативно-правові засади управління витратами, визначено чинники їх формування та роль зеленої економіки у трансформації підходів до витрат.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», оцінено його ринкову позицію, структуру витрат і місце на матриці фінансової стратегії.

У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення системи управління витратами підприємства, обґрунтовано ефективність сучасних методів і використання відновлюваної енергії.

У четвертому розділі здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та виконано прогнозування ключових фінансових показників підприємства.

Результати проведеного дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для підвищення фінансових результатів та зміцнення рентабельності у перспективі.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА, МАТРИЦЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ABSTARCT

Lavrishcheva A.S. – Cost management by type of enterprise activity (based on the example of ATB-MARKET LLC). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The first chapter reveals the regulatory and legal basis for cost management, identifies the factors influencing its formation, and the role of the green economy in transforming approaches to costs.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the financial and economic activities of ATB-MARKET LLC, assesses its market position, cost structure, and place in the financial strategy matrix.

The third chapter outlines directions for improving the enterprise's cost management system and substantiates the effectiveness of modern methods and the use of renewable energy.

The fourth chapter provides an economic justification for the proposed measures and forecasts the key financial indicators of the enterprise.

The results of the study can be implemented in the practical activities of ATB-MARKET LLC to improve financial results and strengthen profitability in the future.

COST MANAGEMENT, ECONOMIC EFFICIENCY, COST OPTIMIZATION, GREEN ECONOMY, FINANCIAL STRATEGY MATRIX, COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Нормативно-правова база управління витратами за видами діяльності підприємства.....	10
1.2. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування витрат підприємства.....	19
1.3. Зелена економіка як чинник трансформації системи управління витратами підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентна позиція на ринку роздрібно́ї торгівлі	33
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.....	43
2.3. Визначення позиції підприємства на матриці фінансової стратегії	70
2.4. Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	81
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	91
3.1. Сучасні методи та інструменти управління витратами підприємства	91
3.2. Використання відновлюваних джерел енергії для оптимізації витрат підприємства.....	94
3.3. Удосконалення управління витратами шляхом економіко-математичного моделювання.....	98
Висновки до розділу 3	106
РОЗДІЛ 4 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	107

4.1. Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	107
4.2. Прогнозування фінансово-економічних показників діяльності підприємства з урахуванням удосконаленої системи управління витратами	117
Висновки до розділу 4	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	125
ДОДАТКИ.....	133

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності, високої інфляції, порушених логістичних ланцюгів та енергетичних ризиків питання ефективного управління витратами набуває ключового значення для українських підприємств. Зростання цін на енергоресурси, коливання попиту, посилення конкуренції у ритейлі та вплив війни формують потребу у системній трансформації моделей управління собівартістю та фінансовими результатами.

Для торговельних мереж, зокрема ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», управління витратами визначає не лише можливість зберегти рентабельність діяльності, але й здатність забезпечити безперервність операцій, підтримувати платоспроможність та зміцнювати позиції на ринку. Саме тому дослідження підходів до оптимізації витрат, оцінка їх впливу на фінансову стійкість, формування інструментів економії та розробка заходів підвищення ефективності функціонування підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на основі аналізу його фінансово-економічного стану, оцінки ефективності чинних підходів до управління витратами та планування впливу запропонованих заходів на результативність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Завдання дослідження сприяють реалізації поставленої мети кваліфікаційної роботи та полягають у необхідності:

- дослідити теоретичні засади формування та управління витратами підприємства;
- проаналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на систему управління витратами;

- надати характеристику ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його позиції на ринку роздрібною торгівлі;
- провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства за 2020–2024 рр.;
- визначити місце підприємства на матриці фінансової стратегії;
- дослідити структуру, динаміку та фактори формування витрат підприємства;
- розробити та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління витратами на основі використання відновлюваних джерел енергії та економіко-математичної моделі;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів та здійснити прогноз фінансово-економічних показників підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління витратами підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до формування, аналізу, оптимізації та прогнозування витрат підприємства, а також оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження. Під час дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняння, методи елімінування, горизонтальний і вертикальний аналіз, статистичні та економіко-математичні методи, а також метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020–2024 рр., нормативно-правові документи України щодо обліку та управління витратами, офіційні статистичні дані державних органів, матеріали профільних міністерств та інституцій, наукові публікації, монографії й статті в економічних виданнях, а також аналітичні ресурси та відкриті дані Інтернет-сайтів, що не містять комерційної чи службової таємниці.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних і практичних аспектів та механізмів управління прибутком підприємства за умов формування оптимального плану

інвестиційного розвитку підприємства, який забезпечить досягнення максимуму прибутку за умов певних обмежень.

Прикладна цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення ефективності управління витратами та покращення фінансових результатів діяльності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Основні положення та висновки роботи були сформовані та висвітлені у науковій статті на тему: «Сучасні адаптивні підходи до управління витратами підприємств в умовах ринкової невизначеності», що надрукована в журналі «Економічний вісник Дніпровської політехніки», 2025.-№4.

Особистий внесок. Теоретичні узагальнення, аналітичні висновки та практичні рекомендації, що подані у роботі, сформовані автором самостійно на основі критичного опрацювання наукових джерел, застосування економіко-аналітичних методів та обробки звітних даних ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи включає вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 144 сторінок комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 24 рисунки та 9 додатків, а бібліографія налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Нормативно-правова база управління витратами за видами діяльності підприємства

Витрати посідають одне з визначальних місць в системі господарської діяльності будь-якого суб'єкта, адже вони безпосередньо впливають на рівень прибутковості, фінансову стійкість та стратегічну конкурентоспроможність підприємства. У сучасній економічній теорії та практиці господарювання відсутнє єдине універсальне трактування поняття «витрати» [1]. Це зумовлено тим, що дана категорія має багатовимірний характер і охоплює широкий спектр економічних процесів, пов'язаних із функціонуванням підприємства. Витрати супроводжують усі етапи діяльності суб'єкта господарювання від придбання ресурсів до реалізації готової продукції чи послуг, тому їх зміст інтерпретується по-різному залежно від наукового підходу та мети аналізу.

Наукова література та нормативно-правові джерела висвітлюють декілька концептуальних підходів до визначення сутності витрат, серед яких найбільш поширеними є ресурсно-виробничий, фінансово-економічний, бухгалтерський, управлінський, маркетинговий та нормативно-правовий. Це дає можливість комплексно оцінювати вплив витрат на результати господарської діяльності підприємства та формувати на цій основі ефективну політику їх управління.

З огляду на численну кількість підходів до трактування витрат важливим є аналіз їх нормативного закріплення, адже саме законодавче визначення формує базу для практичного застосування поняття у фінансовому, податковому та управлінському контекстах.

Нормативно-правове регулювання є фундаментальним елементом системи управління витратами підприємства, оскільки саме воно забезпечує уніфіковані підходи до ведення обліку та формування фінансової звітності. За відсутності належного законодавчого підґрунтя процеси визначення, оцінювання та

контролю витрат втрачають цілісність, що унеможлиблює отримання достовірної та зіставної інформації для прийняття управлінських рішень. Протягом останніх десятиліть нормативна база зазнавала суттєвих трансформацій під впливом економічних реформ, інтеграційних процесів та переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності [2].

Чітко сформована система правового регулювання встановлює правила визнання, групування та відображення витрат у звітності, визначає їх правовий статус у податковому та бухгалтерському обліку та впливає на можливості підприємств щодо оптимізації витрат, управління собівартістю та планування фінансових результатів. Таким чином, нормативно-правова база є важливою складовою механізму управління витратами, адже забезпечує баланс між потребами держави, інтересами власників і користувачів фінансової інформації.

Роль нормативно-правової бази може бути охарактеризована через ключові функції:

- встановлення єдиних принципів ведення бухгалтерського обліку й складання фінансової звітності;
- визначення критеріїв визнання та класифікації витрат;
- забезпечення прозорості, достовірності та порівнянності інформації про витрати;
- гармонізація національних положень із міжнародними стандартами;
- формування основ податкового обліку та процедур контролю витрат;
- підвищення результативності системи управління витратами в умовах ринкової конкуренції [3].

Сучасна нормативно-правова система, що регулює облік та управління витратами в Україні, складається з багаторівневого комплексу документів, що регламентують зміст та порядок визнання витрат. Серед них ключову роль відіграє Податковий кодекс України, що визначає порядок податкового визнання витрат для формування об'єкта оподаткування. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює загальні правові засади ведення обліку, включно з підходами до формування витрат.

Концептуальне наповнення нормативної бази забезпечується Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 16 «Витрати» та НП(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», що регламентують класифікацію, визнання та відображення витрат у фінансовій звітності. Для підприємств, що здійснюють облік відповідно до міжнародних вимог, застосовуються Міжнародні стандарти фінансової звітності, зокрема МСБО 2 «Запаси», МСБО 1 «Подання фінансової звітності» та МСФЗ 8 «Операційні сегменти», які формують уніфікований підхід до трактування та розкриття інформації про витрати у глобальному контексті.

У межах цієї нормативної системи особливого значення набуває порівняльний аналіз визначення категорії «витрати» у різних правових актах, оскільки саме від змісту цих тлумачень залежить порядок їх визнання, класифікації та відображення у фінансовій та податковій звітності.

Згідно з пп. 14.1.27 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України, витрати – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником) [4]. Поняття «витрати» розглядається крізь призму економічної сутності, як процес споживання ресурсів, який призводить до зниження економічного потенціалу підприємства. При цьому акцент робиться не лише на фактичному зменшенні вартості активів, а й на появі нових зобов'язань, що підкреслює комплексний вплив витрат на баланс підприємства.

У системі податкового регулювання витрати характеризуються низкою ознак, що мають визначальний вплив на можливість їх віднесення до податково визнаних:

- вони повинні бути безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю, що виключає включення до витрат операцій, спрямованих на особисті чи

некорпоративні цілі;

- їх здійснення має супроводжуватися економічним зменшенням ресурсів підприємства, що підтверджує їх реальність і економічну доцільність;
- витрати повинні мати документальне підтвердження, відповідати критеріям раціональності та обґрунтованості [5;6].

Таке визначення та регламентація витрат у Податковому кодексі України є ключовими для формування податкової бази та розрахунку податку на прибуток. Чіткість законодавчих критеріїв визначає можливість підприємства ранжувати витрати за категоріями, що безпосередньо впливає на розмір податкового навантаження. Крім того, належна ідентифікація витрат дозволяє коректно відобразити податкові різниці, штрафи, обов'язкові платежі та інші елементи податкових розрахунків, забезпечуючи відповідність вимогам контролюючих органів та підвищуючи прозорість фінансової інформації підприємства.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», витрати визначаються як зменшення економічних вигод унаслідок вибуття активів або збільшення зобов'язань, що спричиняє скорочення власного капіталу підприємства, окрім операцій, пов'язаних із його вилученням чи розподілом [7]. Це нормативне визначення відображає концептуальні засади бухгалтерського обліку, згідно з якими витрати є елементом формування фінансового результату й інструментом відображення реальних змін у структурі економічних ресурсів підприємства.

Економічна сутність витрат лежить значно ширше за межами формалізованого бухгалтерського визначення. У теоретико-економічному аспекті витрати інтерпретуються як процес споживання ресурсів, необхідних для забезпечення операційної діяльності та досягнення підприємницьких результатів [8]. Тобто витрати виступають механізмом трансформації вартості, що забезпечує відтворення виробничо-комерційних процесів, але водночас знижує економічний потенціал суб'єкта господарювання.

В порівнянні з трактуванням витрат згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Податковим кодексом

України (п. 14.1.27 п. 14.1 ст. 14) спостерігаються схожість, але водночас і різність регуляторної спрямованості визначень.

Податкове трактування акцентує на документально підтвердженому характері витрат та їх прямому зв'язку з господарською діяльністю, що має вирішальне значення для формування податкового навантаження на суб'єкта господарювання. Водночас у ньому відтворено ключові елементи бухгалтерського підходу: зменшення економічних вигод через вибуття активів чи зростання зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу. Таким чином, норми податкового законодавства використовують економічно обґрунтовану основу, однак інтерпретують її крізь призму фіскальних цілей і контролю за коректністю зменшення податкового зобов'язання.

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) є системою нормативних документів, що встановлюють методологічні засади ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [9;10]. Їх призначення полягає у формуванні єдиних підходів до оцінки, визнання та класифікації господарських операцій, що забезпечує порівнянність та достовірність фінансової інформації для користувачів. НП(С)БО мають обов'язковий характер для більшості підприємств, за винятком тих, які застосовують Міжнародні стандарти фінансової звітності.

Серед Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку особливе місце у регулюванні обліку витрат займає НП(С)БО 16 «Витрати», оскільки саме цей документ найбільш ґрунтовно розкриває підходи до їх визнання, оцінки та відображення у фінансовій звітності [11]. Згідно зі стандартом, витрати – це зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення його власного капіталу, за винятком випадків, пов'язаних із вилученням чи розподілом капіталу власниками.

У порівнянні з раніше розглянутими нормативно-правовими НП(С)БО 16 пропонує більш комплексне, економічно орієнтоване визначення витрат як зменшення активів або збільшення зобов'язань відповідно до принципу нарахування, тоді як Податковий кодекс звужує поняття витрат до тих, що

безпосередньо формують об'єкт оподаткування, відсікаючи витрати, які не впливають на податковий результат. Саме тому НП(С)БО 16 структурує витрати більш деталізовано, відображаючи їх зв'язок із функціями підприємства та забезпечуючи можливість формувати облікову інформацію, необхідну для аналізу ефективності діяльності та управління ресурсами [12].

НП(С)БО 16 також передбачає системну класифікацію витрат, що забезпечує їх упорядкування відповідно до функціонального призначення та економічного змісту (рис. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат згідно з НП(С)БО 16 «Витрати» [11]

Класифікаційна ознака	Види витрат
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> - виробнича собівартість; - адміністративні витрати; - витрати на збут; - інші операційні витрати.
За економічними елементами	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальні затрати; - витрати на оплату праці; - відрахування на соціальні заходи; - амортизація; - інші операційні витрати.
За характером взаємозв'язку із собівартістю	<ul style="list-style-type: none"> - прямі витрати; - непрямі витрати.
За часом виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - витрати звітного періоду; - витрати майбутніх періодів; - майбутні витрати.
За характером залежності від обсягу діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - постійні витрати; - змінні витрати.

Класифікація передбачає поділ витрат за функціональним призначенням: на виробничу собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Такий підхід забезпечує можливість чітко відокремити витрати, які безпосередньо формують собівартість продукції (робіт, послуг), від витрат, що супроводжують управління, збут або забезпечення загальної операційної діяльності.

Виробнича собівартість формується за рахунок прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших прямих виробничих витрат та загальновиробничих витрат, що відображають ресурсне забезпечення основного

процесу створення продукту.

Адміністративні витрати, у свою чергу, охоплюють витрати, пов'язані з організаційно-управлінською діяльністю підприємства: загальногосподарське забезпечення, амортизацію адміністративних основних засобів, витрати на утримання офісу та апарату управління.

Витрати на збут включають витрати, спрямовані на забезпечення реалізації продукції, а саме: маркетинг, транспортування, логістичне обслуговування, пакування, рекламу.

Інші операційні витрати містять широкий спектр витрат, що не формують собівартість, але виникають у межах операційної діяльності, включно зі списанням запасів, операційними курсовими різницями, резервами сумнівних боргів [13].

Склад витрат у НП(С)БО 16 визначається як сукупність витратних елементів, які утворюють економічну структуру витрат, що відображається у Звіті про фінансові результати. До таких елементів належать: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. Елементний склад дозволяє оцінювати витрати не тільки з позиції функціонального призначення, а й з погляду ресурсних компонентів, що дає змогу здійснювати глибший аналіз ефективності використання ресурсів і виявляти фактори, що впливають на формування собівартості та операційних витрат.

Окремо у межах нормативної бази витрати поділяються на інвестиційні, операційні та фінансові, що дозволяє розмежувати їх залежно від економічного характеру та сфери впливу на діяльність підприємства.

Операційні витрати охоплюють усі витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, включно з виробничими, адміністративними, витратами на збут та іншими операційними витратами. Основна діяльність підприємства включає:

- закупівля сировини та матеріалів;
- оплата енергоносіїв (електроенергія, газ, вода);

- зарплата виробничого персоналу;
- технічне обслуговування обладнання;
- зарплата адміністративного персоналу;
- оренда офісних приміщень;
- витрати на комунальні послуги та охорону;
- витрати на канцелярські товари та офісне забезпечення;
- витрати на рекламу та маркетинг;
- транспортні витрати для доставки продукції;
- витрати на пакування та маркування товарів;
- витрати на утримання ІТ-систем (CRM, ERP);
- податки та збори, пов'язані з виробництвом та продажем [14].

Фінансові витрати відображають вартість залученого капіталу й охоплюють нараховані проценти за кредитами та позиками, витрати, пов'язані з фінансовими інструментами, та інші витрати, пов'язані із залученням ресурсів. Наприклад, підприємство отримало банківський кредит для закупівлі нового обладнання. Щомісячно воно сплачує відсотки за кредитом, комісію банку та витрати на обслуговування валютних операцій, якщо кредит був у доларах, згідно з НП(С)БО 16 це і є фінансові витрати підприємства.

В свою чергу інвестиційні витрати пов'язані з придбанням або створенням необоротних активів, модернізацією, реконструкцією чи поліпшенням основних засобів. Вони спрямовані на розвиток та розширення діяльності підприємства, підвищення його продуктивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Комплексний розгляд інвестиційних, операційних та фінансових витрат дозволяє сформувавши цілісне уявлення про структуру витрат підприємства та особливості їх впливу на його економічні результати. Кожна з цих груп має власну специфіку формування, оцінки та відображення в обліку, що вимагає застосування чітких методичних підходів і єдиних правил документування. Водночас різноспрямованість витрат та відмінності у механізмах їх визнання зумовлюють підвищені вимоги до точності, достовірності та порівнюваності облікової інформації.

У сучасних умовах господарювання система обліку витрат виступає ключовим інструментом формування достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та ефективність управлінських рішень [15]. Саме тому регулювання обліку витрат на законодавчому рівні є необхідною передумовою забезпечення прозорості економічних процесів, уніфікації методичних підходів та створення єдиного інформаційного простору для зацікавлених користувачів. Відсутність чітко визначених норм щодо класифікації витрат, їх документального підтвердження, порядку обліку та відображення у фінансовій звітності створює ризики необ'єктивності, маніпуляцій і порушення принципу порівнюваності фінансової інформації як у межах країни, так і на міжнародному рівні.

Законодавче регулювання у сфері обліку витрат забезпечує формування єдиних правил роботи для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від масштабів чи форми власності.

Чітко визначені нормативи дозволяють підвищити якість інформаційної бази управління, мінімізувати ризики помилок в калькулюванні собівартості та забезпечити обґрунтованість економічних рішень.

Не менш важливим аргументом є необхідність адаптації національних стандартів обліку витрат до міжнародних вимог, зокрема до положень МСФЗ. Уніфікація норм дозволяє забезпечити прозорість діяльності українських підприємств для зовнішніх інвесторів, полегшує інтеграцію на світові економічні ринки та підвищує рівень довіри з боку партнерів [9].

Наразі особливо актуальною є потреба в оновленні та уточненні чинної нормативної бази, оскільки розвиток цифрових технологій, поява нових моделей бізнесу та зростання ролі нематеріальних активів формують нові вимоги до системи обліку. Наявність нормативних прогалів у сфері витрат призводить до різних трактувань однакових господарських операцій та ускладнює процес аудиту. Тому законодавче удосконалення методів визнання, оцінки та групування витрат є важливою умовою стабільного функціонування ринку та підвищення економічної безпеки підприємств.

З урахуванням зазначеного, ключовими напрямками законодавчого регулювання обліку витрат повинні стати:

- встановлення єдиної класифікації витрат відповідно до сучасних економічних процесів;
- чітке регламентування методів їх обліку та документального оформлення;
- гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами;
- визначення механізмів державного контролю за правильністю формування собівартості;
- удосконалення нормативної бази з урахуванням цифровізації та автоматизації облікових процесів [16].

Таким чином, законодавче регулювання обліку витрат є не лише технічним, а й стратегічним завданням, що забезпечує прозорість економічних відносин, підвищує якість управлінської інформації та створює передумови для сталого розвитку підприємств.

1.2. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування витрат підприємства

Формування витрат підприємства є результатом впливу комплексу взаємопов'язаних факторів, що визначають рівень ресурсозабезпечення, характер господарських процесів та умови функціонування суб'єкта господарювання.

Фактори формування витрат розглядаються як сукупність умов і причин, які безпосередньо чи опосередковано впливають на величину, структуру та динаміку витрат. Їх роль полягає в тому, що вони формують економічне середовище, у межах якого підприємство приймає управлінські рішення щодо використання ресурсів, вибору технологій, організації виробництва та забезпечення фінансової стійкості [17].

Правильна ідентифікація факторів формування витрат є необхідною умовою побудови ефективної системи управління витратами. Вона дозволяє

підприємству виявляти джерела підвищених витрат, визначати зони ризику, оптимізувати собівартість продукції та забезпечувати стабільність економічних показників. Знання природи факторів і розуміння механізмів їх впливу створює можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, удосконалювати внутрішні процеси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

У науковій та практичній площині фактори формування витрат традиційно класифікують на дві великі групи: внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані).

Внутрішні фактори формування витрат визначаються специфікою функціонування самого підприємства та відображають рівень організації виробництва, структуру управління, використання ресурсів і технологічний потенціал [18]. Вони є керованими, оскільки підприємство має можливість безпосередньо впливати на їх стан, змінювати їх у процесі вдосконалення господарської діяльності та адаптувати до стратегічних цілей розвитку. До внутрішніх факторів належать:

- особливості технологічних процесів;
- система управління персоналом;
- організація логістики;
- рівень автоматизації;
- внутрішні стандарти планування та контролю витрат.

Саме від ефективності реалізації цих процесів залежить здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, забезпечувати безперервність діяльності та утримувати конкурентні позиції, що відображається на загальній величині та структурі витрат.

Зовнішні фактори формування витрат обумовлені умовами макро- та мікросередовища, у якому функціонує підприємство, і не можуть бути змінені чи повністю контрольовані компанією. Вони формують умови діяльності, визначають економічну кон'юнктуру, правове поле, рівень конкуренції та інституційну стабільність [19]. До зовнішніх факторів належать:

- економічні тенденції;

- державна політика;
- податкове регулювання;
- інфляційні процеси;
- ринкова інфраструктура;
- загальна динаміка попиту й пропозиції на відповідних ринках.

Вплив цих факторів може бути як сприятливим, так і обмежувальним, оскільки вони визначають вартість ресурсів, доступ до фінансування, умови співпраці з контрагентами та ступінь ризиків, з якими стикається підприємство.

Поглиблений аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дає змогу всебічно оцінити умови, у яких формуються витрати, а також визначити можливості їх оптимізації. Чітке розмежування цих груп чинників дозволяє підприємству вибудувати ефективну систему управління [20]. Сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на процес формування витрат зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Система взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів формування витрат підприємства

Система формування витрат підприємства є результатом взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає рамкові умови функціонування бізнесу, тоді як внутрішні фактори відображають внутрішній потенціал підприємства щодо адаптації, оптимізації та управління ресурсами.

У сучасних умовах функціонування українського бізнесу, особливо після початку повномасштабної війни від 24 лютого 2022 року, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування витрат підприємств значно посилюється. У 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1%, що зумовило падіння купівельної спроможності населення, зменшення ділової активності та загальне звуження ринку [21].

Державна політика щодо податкового та цінового регулювання стала одним із визначальних чинників трансформації витрат підприємств. Зниження ставки ПДВ на пальне з 20% до 7% у березні 2022 року та тимчасове скасування акцизу були спрямовані на стабілізацію цін, однак супроводжувалися жорстким державним контролем за граничними торговими надбавками [22]. Це формувало «стиснуті» маржинальні умови для ритейлу, особливо за умов зростання собівартості логістики та перебоїв із поставками.

Війна також суттєво вплинула на логістичні витрати через руйнування транспортної інфраструктури, зміну маршрутів постачання, блокування портів і збільшення ризиків перевезень. Підприємства були змушені перебудовувати логістичні ланцюги, інвестувати в альтернативні транспортні рішення, а також забезпечувати резервні канали доставки. Для роздрібною торгівлі, де товарообіг залежить від стабільності постачання, такі зміни призвели до відчутного зростання частки логістичних та операційних витрат у загальній структурі собівартості.

Окрім макроекономічних і податкових аспектів, важливим зовнішнім фактором, який впливає на структуру та обсяг витрат українських підприємств, є демографічні зміни на ринку праці. Унаслідок повномасштабного вторгнення суттєво зросла міграція працездатного населення. Багато українців, особливо молодих і середнього віку, виїхали за кордон, що призвело до зменшення

кількості доступної робочої сили. Водночас значна частина чоловіків мобілізована до лав Збройних сил України, що додатково спричинило дефіцит працівників саме в ті вікові групи, які традиційно формують основу трудового ресурсу.

За даними Національного банку України, офіційний рівень безробіття в Україні у 2022 році становив приблизно 21,1%, тоді як до війни, він коливався від 9% до 10% [23]. Ці трансформації збільшують витрати підприємств на залучення, утримання та заміщення персоналу, стимулюють підвищення заробітних плат, а також витрати на адаптацію робочих процесів. Усуваючи ці дефіцити, компанії змушені шукати альтернативні шляхи вирішення що, у свою чергу, відбивається на їхній собівартості. Станом на червень 2025 року рівень безробіття в Україні зменшився і складає орієнтовно 12% [24].

Ще одним значним чинником, що призводить до зростання витрат українських підприємств, є регулярне вимкнення електроенергії.

Часті та непередбачувані перебої у постачанні світла змушують компанії інвестувати у резервні джерела живлення, генератори та додаткові засоби підтримки виробничих процесів, що підвищує собівартість продукції [25]. Крім того, зупинка або уповільнення виробництва через відсутність світла призводить до простоїв виробництва та втрати частини доходу, а також створює додаткові логістичні та організаційні складнощі, що впливають на загальну фінансову стабільність підприємства.

Через ускладнення логістики, викликане зовнішніми факторами, український бізнес дедалі частіше змушений переходити на співпрацю з українськими постачальниками. Неможливість своєчасно отримувати імпорتنі товари змушує підприємства шукати нові внутрішні джерела постачання, адаптувати виробничі процеси та переглядати контракти, що призводить до додаткових витрат часу та ресурсів, але водночас стимулює розвиток національної економіки та посилює внутрішню виробничу автономію.

Внутрішні фактори також відіграють важливу роль у формуванні витрат сучасних українських підприємств. Адаптація бізнес-моделей у відповідь на

кризові умови стала однією з ключових стратегій.

Компаній почали переходити на альтернативних постачальників, зокрема оптимізували мережу складів, впроваджували цифрові рішення та скорочували персонал. При цьому підприємства ритейлу почали активніше інвестувати у власні логістичні центри, покращення внутрішньої координації та підвищення продуктивності, що водночас підвищувало короткострокові витрати, але давало змогу стабілізувати операційну діяльність у довгостроковій перспективі [26].

Окремим внутрішнім чинником є зміна структури собівартості ресурсів. Підвищення цін на електроенергію, паливо та інші енергоресурси, а також витрати на резервне енергозабезпечення під час масових відключень електрики збільшили операційні витрати підприємств. Крім того, податкові особливості, зокрема формування від'ємного податкового кредиту внаслідок диференційованих ставок ПДВ на пальне, вплинули на грошовий потік та ліквідність бізнесу. Підприємства були змушені адаптувати фінансове планування до нових умов, уникаючи касових розривів і зберігаючи стабільність оборотного капіталу.

У підсумку, сучасна система формування витрат українських підприємств характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів та необхідністю внутрішньої структурної адаптації. Для галузі роздрібної торгівлі, яка є однією з найбільш чутливих до змін попиту, податкової політики та логістичних ризиків, правильне розуміння та управління цими факторами визначає конкурентоспроможність і здатність до подальшого розвитку в умовах невизначеності.

1.3. Зелена економіка як чинник трансформації системи управління витратами підприємства

Зелена економіка є сучасною економічною моделлю, яка орієнтована на забезпечення сталого розвитку шляхом ефективного використання природних та фінансових ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та підтримки

соціальної стабільності. В основі цієї концепції лежить ідея, що економічне зростання не повинно здійснюватися за рахунок виснаження природних ресурсів або погіршення екологічної ситуації. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних та економічних цілей у системи планування та управління підприємствами, державними структурами та міжнародними організаціями [27].

У широкому розумінні зелена економіка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Вона охоплює такі напрями, як зменшення викидів парникових газів, впровадження відновлюваних джерел енергії, раціональне використання водних та земельних ресурсів, утилізація та переробка відходів, а також розвиток «зелених» технологій і інноваційних процесів [28]. Таким чином, зелена економіка не лише спрямована на економічний ефект у короткостроковій перспективі, але й формує передумови для довгострокової стабільності бізнесу та суспільства загалом.

Особливу увагу в концепції зеленої економіки приділяють перетворенню традиційних виробничих та управлінських моделей. Це означає, що підприємства змушені переглядати підходи до планування витрат, інвестувати в енергоефективні та екологічно безпечні технології, а також розробляти системи контролю, які дозволяють оцінювати вплив господарської діяльності на навколишнє середовище [29]. Такий інтегрований підхід стає важливим чинником трансформації систем управління витратами, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити ризики фінансових та репутаційних втрат та забезпечити конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі.

У сучасних умовах перехід до зеленої економіки для українських підприємств стає не лише екологічною потребою, а й економічною необхідністю. Це зумовлено низкою факторів, серед яких висока енергомісткість виробництв, обмеженість природних ресурсів, а також зростання вартості енергоносіїв і матеріалів. В умовах постійної економічної нестабільності та війни ефективно використання ресурсів дозволяє підприємствам знизити операційні витрати, підвищити рентабельність і забезпечити стійкість бізнес-моделі на

довгострокову перспективу.

Перехід на зелені технології сприяє зменшенню витрат у кількох напрямках:

- зменшення витрат на енергоресурси та матеріали;
- скорочення витрат на утилізацію та управління відходами;
- підвищення ефективності виробничих процесів за рахунок оптимізації ресурсів;
- зниження фінансових та репутаційних ризиків через дотримання екологічних норм;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках [30].

Таким чином, для українського бізнесу зелена економіка стає не просто соціальною або екологічною ідеєю, а стратегічним інструментом управління витратами та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах.

Однією з ключових екологічних моделей, яка активно застосовується в сучасному бізнесі, є концепція ESG: Environmental, Social, Governance. ESG являє собою систему критеріїв, що дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише з точки зору фінансових результатів, а й з урахуванням екологічного, соціального та корпоративного управління. Зокрема, складова Environmental (екологія) передбачає інтеграцію екологічних принципів у виробничі та управлінські процеси підприємства, спрямовану на мінімізацію негативного впливу на довкілля та оптимізацію використання природних ресурсів.

Концепція розвитку бізнесу на базі дотримання принципів ESG почала розвиватись доволі нещодавно. Рушійною силою, яка почала спонукати підприємців впроваджувати концепцію, стала заява Головного виконавчого директора глобальної інвестиційної компанії BlackRock Ларі Фінка до своїх акціонерів, про те що компанія відмовляється вкладати кошти у фірми, де не використовуються ESG. У своїх виступах Фінк намагався донести до всіх компаній світу, що потрібно отримувати від бізнесу не лише особисту вигоду у вигляді фінансового прибутку, компанія має бути зацікавлена у тому щоб приносити користь для довкілля, тим самим піклуючись про життя майбутніх

покоління. Заява директора BlackRock не могла бути не почутою, адже компанія володіє активами на 9 млрд. дол., що охопило доволі значне коло людей. [31]

Сутність ESG полягає у формуванні комплексного підходу до управління ризиками та можливостями, які пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності. У межах екологічної складової модель ESG охоплює такі напрямки:

- скорочення викидів парникових газів та забруднення;
- впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії;
- раціональне використання водних та матеріальних ресурсів;
- управління відходами та переробка матеріалів;
- оцінка екологічних ризиків та планування їх мінімізації.

Принципи, що лежать в основі ESG, включають прозорість, підзвітність та довгострокову орієнтацію [32]. Підприємства, які впроваджують ESG-практики, зобов'язані не лише декларувати екологічні цілі, а й систематично оцінювати їх реалізацію, а також інтегрувати результати у процес прийняття управлінських рішень. Цей підхід цікавий для бізнесу, оскільки він дозволяє:

- оптимізувати витрати через зменшення енергоспоживання та матеріаломісткості;
- знизити фінансові ризики, пов'язані з екологічними штрафами та регуляторними обмеженнями;
- підвищити репутаційну привабливість підприємства для інвесторів і споживачів;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках.

В умовах українського бізнесу, особливо для сектору роздрібної торгівлі, застосування ESG-моделі дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Це сприяє трансформації системи управління витратами, оскільки підприємства змушені оцінювати не лише прямі фінансові показники, а й витрати на

ресурсозбереження, екологічні інновації та відповідність державним і міжнародним стандартам [33].

Впровадження ESG-підходу у систему управління підприємством суттєво змінює традиційну парадигму прийняття рішень. Узагальнений взаємозв'язок ключових елементів ESG та їх вплив на систему прийняття управлінських рішень розглянемо на базі рис. 1.2.

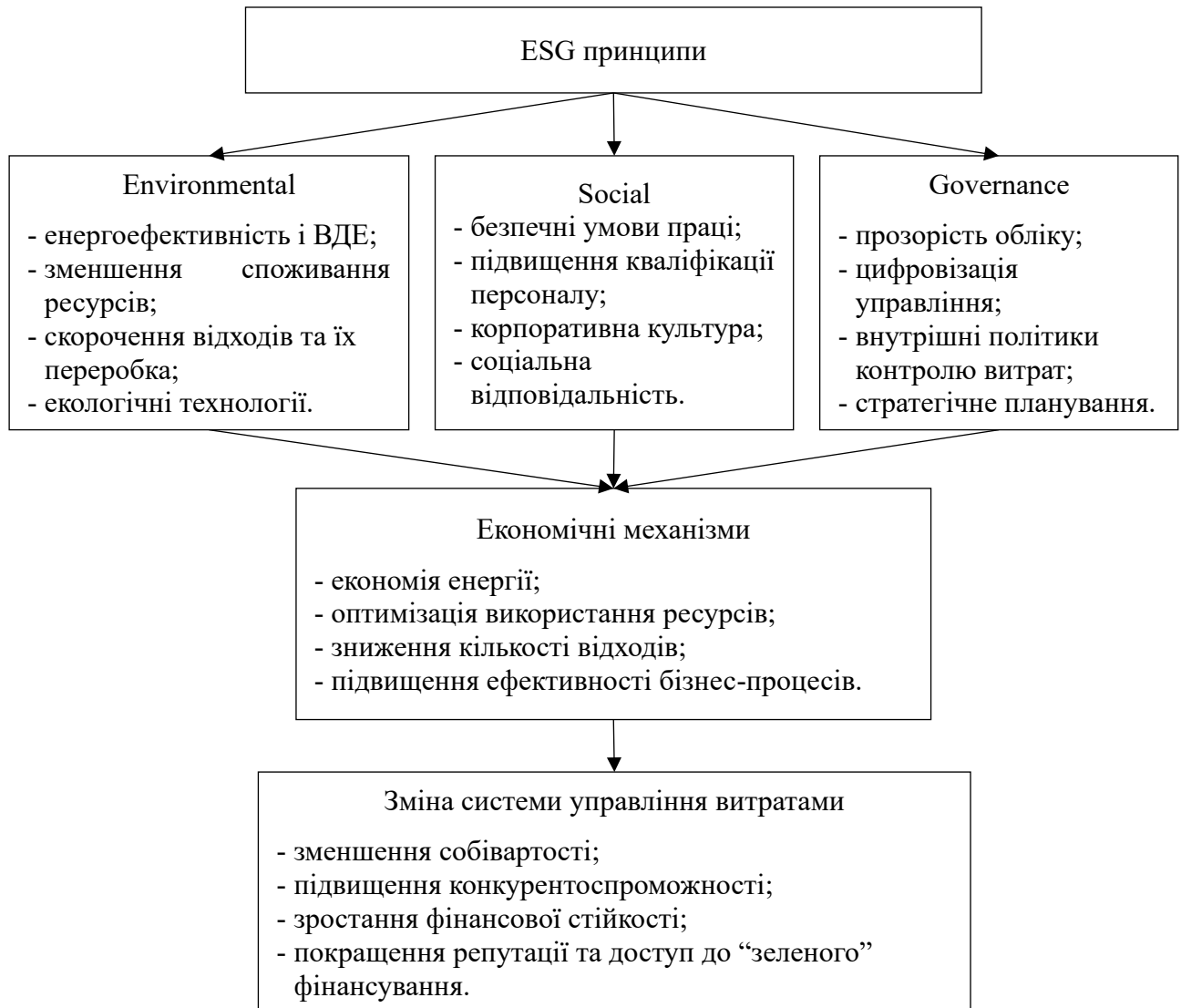


Рис. 1.2 – Вплив принципів зеленої економіки на систему управління витратами підприємства

Роль ESG-підходу проявляється в декількох ключових аспектах. По-перше, він змушує керівництво оцінювати довгострокові наслідки своїх дій для ресурсної ефективності та екологічної безпеки. ESG стимулює розвиток

корпоративної соціальної відповідальності, підвищує прозорість управлінських процесів і зміцнює довіру з боку інвесторів, клієнтів і суспільства загалом. Водночас, інтеграція ESG дозволяє підприємствам прогнозувати та зменшувати ризики, пов'язані з законодавчими змінами, екологічними нормами та соціальними очікуваннями, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

Зелена економіка має стати для українських підприємств орієнтиром на майбутнє. В контексті післявоєнного відновлення України вона виступає не лише етичним або екологічним вибором, а й стратегічним економічним інструментом [34]. Принципи зеленої економіки дають змогу суттєво знизити витрати держави й підприємств за рахунок підвищення енергоефективності, модернізації виробничих систем і зменшення залежності від імпортних ресурсів. З огляду на руйнування інфраструктури, великий попит на відбудову та обмежені державні ресурси, зелена модель відновлення забезпечує раціональне використання капіталу й довгострокову стійкість.

Енергоефективність є ключовим компонентом «зеленої» трансформації України. За ініціативами громадських організацій, таких як Esoaction, післявоєнне відновлення має базуватися на високих стандартах енергоефективності, зокрема у житловому секторі та промисловості. Такий підхід не лише знижує споживання енергії й відповідні витрати, а й скорочує викиди парникових газів, підвищуючи екологічну безпеку країни.

Модернізація виробництва та інфраструктури є невід'ємною складовою зеленої стратегії. Через «зелену» відбудову промислові підприємства можуть інвестувати у чисті технології, нові енергозберігаючі установки, а також у відновлювані джерела енергії. За програмою UNIDO, що розрахована на період 2024-2028 рр. передбачено системний підхід до «зеленого індустріального відновлення» України [35]. Дана програма передбачає підтримку бізнесу, залучення інвестицій, трансфер технологій.

Також, зелена економіка допомагає зменшити залежність України від імпортних енергоносіїв та сировини. В умовах конфлікту та зовнішніх ризиків

імпорт палива та енергетичних ресурсів стає менш надійним і дорожчим. Залучення відновлюваних джерел енергії таких, як вітрові, сонячні, біоенергетичні джерела, – сприяє енергетичній незалежності. При цьому інвестиції у «зелену» енергетику не просто компенсують імпорتنі витрати, а можуть стати драйвером економічного зростання. За даними аналітиків, у відновлювальному потенціалі України закладено значні можливості для виробництва «зеленої» електроенергії та навіть експорту.

У контексті післявоєнної «зеленої» відбудови України важливу роль відіграє стратегічне партнерство з Німеччиною, яка є одним із ключових іноземних інвесторів та провідним носієм європейських екологічних стандартів. Під час офіційних зустрічей української та німецької сторін було визначено спільні пріоритети у сфері промислової модернізації, розвитку «чистих» технологій, підтримки біоенергетики та впровадження кліматичних директив ЄС, включаючи систему торгівлі викидами. Така співпраця формує інституційну основу для сталих реформ, сприяє залученню приватного й державного капіталу та зміцнює довіру міжнародних партнерів до української моделі «зеленої» трансформації [36].

Не менш важливо, що зелена економіка прискорює процеси економічної диверсифікації та стимулює створення «зелених» робочих місць: розвиток відновлювальних джерел енергії, модернізація енергосистеми, будівництво «зелених» об'єктів. Усе це сприяє відновленню економіки з високою доданою вартістю і технологічною модернізацією.

В урядовій стратегії «Ukraine Green Recovery», розробленій у співпраці з міжнародними партнерами, передбачена значна фінансова підтримка підприємств, які впроваджують «чисті» технології [37]. Цей документ закладає основу для системного «зеленого» відновлення післявоєнної економіки та постачає інструменти, що стимулюють підприємства до інвестицій у екологічно ефективні рішення. Стратегія пропонує механізми підтримки бізнесу через гранти, пільгове кредитування, а також фінансування через міжнародні донорські організації. Крім того, уряд ініціює створення Green Platform,

цифрової платформи, яка консолідує доступні для бізнесу програми сталого фінансування: кредити, гранти та інвестиційні програми, орієнтовані саме на «зелену трансформацію».

Таким чином, зелена економіка постає не просто сучасною тенденцією чи реакцією на глобальні екологічні виклики, а повноцінним інструментом стратегічного управління витратами підприємства. Її застосування забезпечує інтеграцію економічної ефективності з екологічною відповідальністю, формуючи нову модель господарювання, у якій раціональне використання ресурсів, енергоефективність та мінімізація негативного впливу на довкілля стають основою конкурентоспроможності бізнесу. Для українських підприємств, особливо в умовах післявоєнного відновлення, перехід до «зеленої» моделі є не тільки бажаною траєкторією розвитку, а й необхідною передумовою довгострокової стійкості, зниження витрат і підвищення адаптивності до як внутрішніх, так і зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 1

Система управління витратами підприємства ґрунтується на чітких нормативно-правових засадах, що забезпечують єдині правила їх визнання, оцінки та відображення у фінансовій звітності. Законодавчі норми визначають економічну сутність витрат, структурують їх за видами діяльності та формують методологію обліку, яка гарантує прозорість і вимірюваність облікової інформації. Важливу роль у регулюванні витрат підприємства відіграє низка нормативно-правових актів таких як: Податковий кодекс України, Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 16 «Витрати». Наявність узгодженої нормативної основи є ключовою умовою ефективного управління ресурсами та забезпечення фінансової стабільності суб'єктів господарювання.

Формування витрат підприємства визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують умови функціонування бізнесу. Внутрішні фактори відображають технологічний рівень, організацію управління, структуру ресурсів і систему контролю витрат, тоді як зовнішні: макроекономічні тенденції, податкову політику, ринкову кон'юнктуру, логістичні умови та регуляторні обмеження. Сукупний вплив цих факторів зумовлює динаміку собівартості, визначає ризики та формує вимоги до удосконалення управлінських підходів.

У сучасних умовах особливої ваги набуває орієнтація підприємств на принципи зеленої економіки та ESG-моделі, які сприяють підвищенню енергоефективності, раціональному використанню ресурсів і зниженню операційних витрат. Такий підхід забезпечує стратегічну стійкість бізнесу та стає важливим напрямом трансформації системи управління витратами в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентна позиція на ринку роздрібної торгівлі

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільшою продовольчою роздрібною мережею України, історія розвитку якої охоплює понад три десятиліття. Заснована у 1993 році в місті Дніпро на базі шести гастрономів, компанія пройшла шлях від локального ритейлера до національного лідера у сегменті дискаунтерів. У 1998 році було зареєстровано бренд ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що стало відправною точкою для формування єдиної мережевої моделі та стандартизації управлінських і комерційних процесів. Саме з цього періоду починається системний розвиток підприємства як всеукраїнської мережі роздрібної торгівлі [38].



Рис. 2.1 – Логотип ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [38]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» бере свій початок у 1993 році, коли в місті Дніпро було створено першу роздрібну мережу з кількох гастрономів радянського формату. У 1998 році офіційно зареєстровано торговельну марку «АТБ», що ознаменувало старт формування національної мережі з орієнтацією на сучасні стандарти роздрібної торгівлі. Першим системним кроком трансформації стало впровадження у 2002 році формату дискаунтера, що дозволило оптимізувати асортимент, знизити операційні витрати та сформувати ключову конкурентну

перевагу компанії, а саме низькі роздрібні ціни при стабільній якості товарів.

Протягом 2003-2010 років мережа продемонструвала надзвичайно високі темпи розвитку: було стандартизовано формат магазинів, створено власну логістичну інфраструктуру, розширено асортимент до кількох тисяч позицій та відкрито понад 200 нових торговельних точок навіть у період економічної кризи 2008-2009 років. Саме модель дискаунтера забезпечила стійкість бізнесу та зростання фінансових показників у нестабільних умовах ринку [38].

Події 2014 року стали одним із найбільших викликів для компанії: через втрату контролю над активами на окупованих територіях Донецької та Луганської областей ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» недоотримала значний обсяг майна й товарних запасів. Попри суттєві збитки, компанія швидко переорієнтувала розвиток на центральні та західні регіони України, посилюючи присутність у Львівській, Волинській, Рівненській, Одеській областях та продовжуючи масштабне інвестування в логістику й мережеву інфраструктуру.

У 2017-2023 роках ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розпочала активну цифрову трансформацію, впроваджуючи автоматизовані системи управління запасами, сучасні касові рішення, електронні сервіси, енергоефективні технології та стандарти ESG. Окремий акцент зроблено на розвитку власних торгових марок, оптимізації логістичних витрат і підвищенні ефективності ланцюга постачання. Це дозволило компанії зміцнити позицію найбільшої роздрібною мережі країни як за кількістю магазинів, так і за товарообігом.

Основним видом діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах (47.11). Саме цей напрям формує ключову частку доходів підприємства, визначає його бізнес-модель дискаунтера та забезпечує масштабну присутність на ринку роздрібною торгівлі.

Поряд з основним видом діяльності компанія реалізує й низку додаткових операцій, які сприяють розширенню джерел доходів та підтримують операційну стійкість. До таких напрямів належать: виробництво хліба та хлібобулочних виробів (10.71) для власної мережі, оптова торгівля напоями (46.34) та

тютюновими виробами (46.35), діяльність ресторанів і мобільного харчування (56.10), а також інші супутні операції, що посилюють синергію всередині торговельної групи. Диверсифікація діяльності дозволяє підприємству ефективно управляти витратами, оптимізувати логістичні та виробничі процеси, а також формувати внутрішню інтегровану інфраструктуру постачання.

Розмір статутного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» підприємства становив 9 930 148,65 грн. і сформований за рахунок внесків власників. Розподіл часток статутного капіталу між власниками відображено на рис. 2.2.

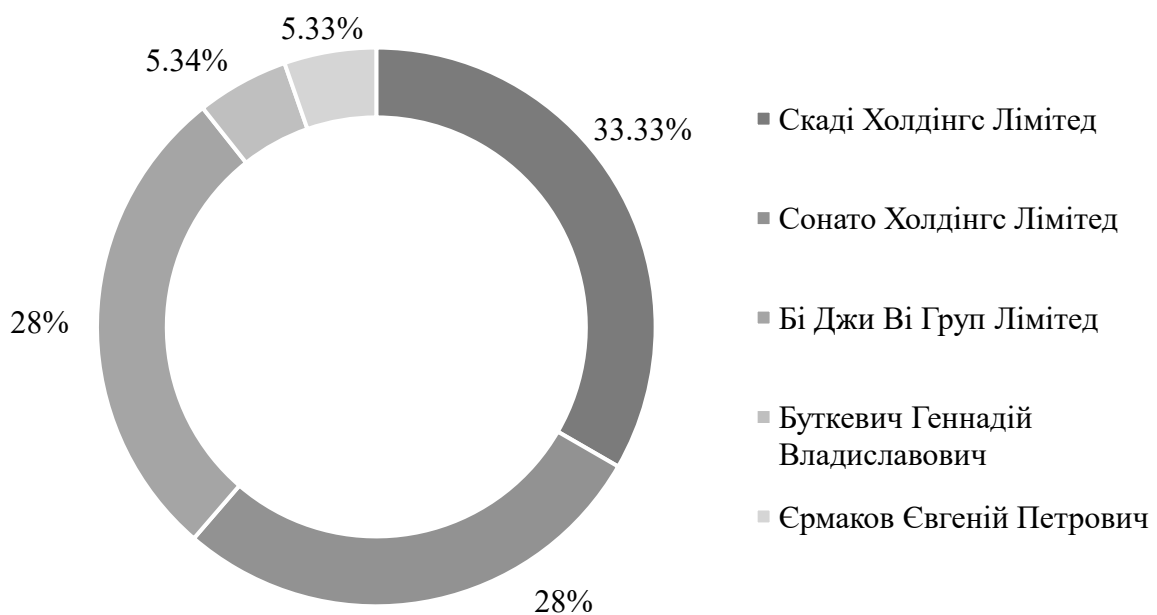


Рис. 2.2 – Структура статутного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [39]

Згідно з даними додатку А та рис. 2.2 структура статутного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» формується за рахунок внесків п'яти учасників. Найбільша частка в розмірі 33,33% належить Скаді Холдінгс Лімітед. Наступні внески, становлять 28% з загальною структури капіталу, належать Сонато Холдінгс Лімітед та Бі Джи Ві Груп Лімітед. Частка Буткевича Геннадія Владиславовича становить 5,34% статутного капіталу. Найменшу частку має Єрмаков Євгеній Петрович з обсягом внесок 5,33%. Узагальнену інформацію щодо організаційно-економічних характеристик підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [39]

Назва	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30487219
Адреса розташування	49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Розмір статутного капіталу	9 930 148.65 грн.
Дата реєстрації	19.07.1999
Місія	Забезпечувати українців якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами за доступними цінами.
Пропозиція компанії	Це широкий асортимент товарів, низькі ціни, якість продукції, зручну мережу магазинів та якісне обслуговування.
Цільова аудиторія	Широка аудиторія українців, зокрема сім'ї з низьким та середнім доходом, пенсіонерів, студентів, людей, які шукають вигідні ціни, а також тих, хто цінує якість.

Станом на 2025 рік ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – це масштабна національна мережа з понад 1200 магазинами у всіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих територій. Компанія входить до переліку найбільших роботодавців України, забезпечує роботою понад 70 тисяч працівників, а її логістична система включає сучасні розподільчі центри в ключових регіонах. За даними Forbes та офіційної звітності корпорації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», мережа стабільно утримує лідерські позиції на ринку продовольчого ритейлу, зберігаючи стратегічну орієнтацію на формат дискаунтера, інноваційний розвиток та підвищення операційної ефективності.

Для оцінювання конкурентного середовища на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі доцільно проаналізувати динаміку виручки провідних національних ритейлерів упродовж 2019-2024 рр. (рис. 2.2). У межах дослідження розглянуто діяльність ключових представників галузі, серед яких: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО ФУД», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», ТОВ «ФОРА», ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «ЕКО». Порівняння фінансових

результатів цих підприємств дає можливість визначити тенденції розвитку роздрібного ритейлу та позицію кожної мережі у конкурентній структурі ринку

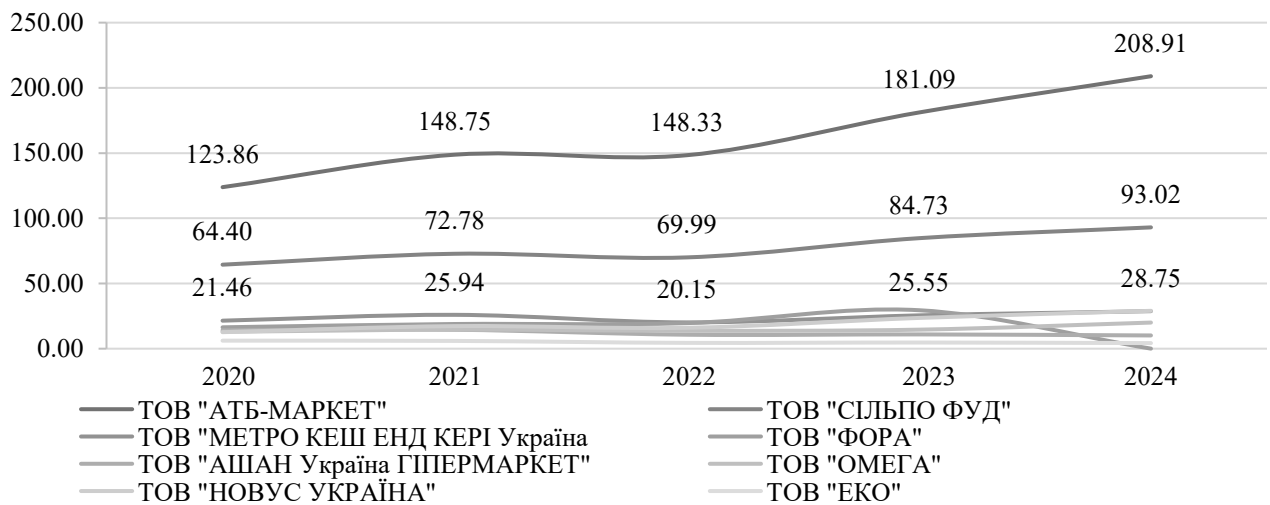


Рис. 2.3 – Динаміка виручки ТОП-8 найбільших торгівельних компаній України за 2019-2024 рр. [39]

Аналіз динаміки виручки провідних українських роздрібних мереж у 2019-2024 рр. демонструє стійку домінуючу позицію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Доходи компанії безперервно зростають від 123,86 млрд. грн. у 2020 р. до 208,91 млрд грн. у 2024 р., тобто майже двократне збільшення навіть попри кризові періоди. Для порівняння, найближчий конкурент ТОВ «СІЛЬПО ФУД» також характеризується позитивною динамікою із ростом чистого доходу з 64,40 млрд. грн. у 2020 до 93,02 млрд. грн. у 2024 році. Незважаючи на позитивну динаміку, темпи приросту є суттєво нижчими, що підтверджує розширення розриву між компаніями у масштабах ринку. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» зберігає стабільний розвиток із помірним приростом з 21,46 млрд. грн. у 2020 році до 28,75 млрд. грн. у 2025 році

Інші підприємства галузі такі як ТОВ «ФОРА», ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «ЕКО» демонструють доволі різнопланову динаміку, а саме переважно помірні зміни виручки, не формуючи значної конкурентної загрози для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Тож, можна стверджувати що саме ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є ключовим драйвером

розвитку роздрібного ринку України, зберігаючи найвищі темпи зростання та посилюючи свою конкурентоспроможність.

Стабільність зростання, масштабність операцій та ефективність стратегії компанії свідчать про високу здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати конкурентні переваги навіть в умовах економічної нестабільності. Водночас такі результати діяльності зумовлені не лише ринковими факторами, а й внутрішніми організаційними механізмами управління, що визначають ефективність операційних процесів. Тому наступним етапом дослідження є аналіз організаційної структури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яка представлена у Додатку Б і відіграє ключову роль у забезпеченні масштабованості бізнесу, координації функціональних підрозділів та підтримці стратегічної моделі розвитку компанії.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має виражений ієрархічний характер та характеризується високим рівнем централізації управлінських функцій. На верхньому рівні управління розташований Генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво компанією та відповідає за формування ключових напрямів розвитку. Контроль за діяльністю та ухваленням стратегічних рішень забезпечує Рада директорів, що координує та регламентує роботу керівників структурних підрозділів. Така система управління дозволяє забезпечити єдність політики компанії, оперативність прийняття рішень і чітку відповідальність між управлінськими рівнями [38].

Другий управлінський рівень утворюють менеджери вищої ланки, у підпорядкуванні яких функціонують основні функціональні підрозділи мережі. До них належать:

- юридичний відділ;
- фінансовий відділ мережі;
- маркетинговий відділ;
- відділ логістики;
- відділ будівництва і ритейлу;
- відділ кадрів.

Структура такого типу забезпечує синхронізацію операційних процесів у масштабній мережі та дозволяє інтегрувати управлінські рішення у всі рівні діяльності підприємства.

На операційному рівні функціонують територіальні директори, які координують роботу магазинів у межах окремих регіонів. У кожному магазині діяльність очолює директор магазину, у підпорядкуванні якого перебувають бухгалтер, адміністратор, завідувач складу та персонал магазину, а саме: касири, працівники торгового залу, комірники. Головний бухгалтер здійснює централізований контроль за веденням фінансової звітності відповідно до нормативних стандартів.

Така багаторівнева система дозволяє ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ефективно управляти масштабною мережею торгових об'єктів, забезпечувати стандартизацію процесів та підтримувати стабільну якість обслуговування незалежно від регіону.

Формування конкурентних переваг компанії відбувається за рахунок одного з ключових стратегічних інструментів, а саме розвиток власних торговельних марок (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Власні торгові марки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [40]

Власні бренди дозволяють підприємству не лише контролювати якість і виробництво товарів, а й оптимізувати витрати в ланцюгу постачання, забезпечувати цінову гнучкість та формувати унікальну пропозицію для споживачів.

На сьогодні ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є одним із лідерів українського ринку за кількістю та різноманітністю власних брендів, які охоплюють широкий спектр товарних груп від продуктів харчування до товарів повсякденного вжитку й побутової хімії.

Найбільшим брендом компанії є «Своя Лінія», який представляє сегмент «середній плюс» і включає понад тисячу позицій, виготовлених українськими та європейськими виробниками. Поряд із ним розвивається бюджетна лінійка «Розумний вибір», орієнтована на базові товари за доступною ціною, що дозволяє компанії задовольняти попит чутливих до ціни споживачів. Доповнює портфель універсальна лінійка «День у День», яка забезпечує повсякденні потреби широкого кола покупців, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та якості.

Для преміального сегмента компанія пропонує бренд «De Luxe Foods & Goods Selected», який охоплює високоякісні та ексклюзивні гастрономічні продукти міжнародного походження. Така диверсифікація власних торгових марок дозволяє мережі ефективно позиціонуватися в різних цінових сегментах та підтримувати стабільний попит навіть у кризових економічних умовах.

Розглядаючи асортимент та власні бренди ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», важливо також оцінити масштаби присутності компанії на національному ринку, адже ефективність реалізації товарної політики безпосередньо залежить від розвитку торговельної інфраструктури. Порівняємо кількість працюючих магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з найближчими конкурентами за період 2020-2024 рр. на базі рис. 2.5.

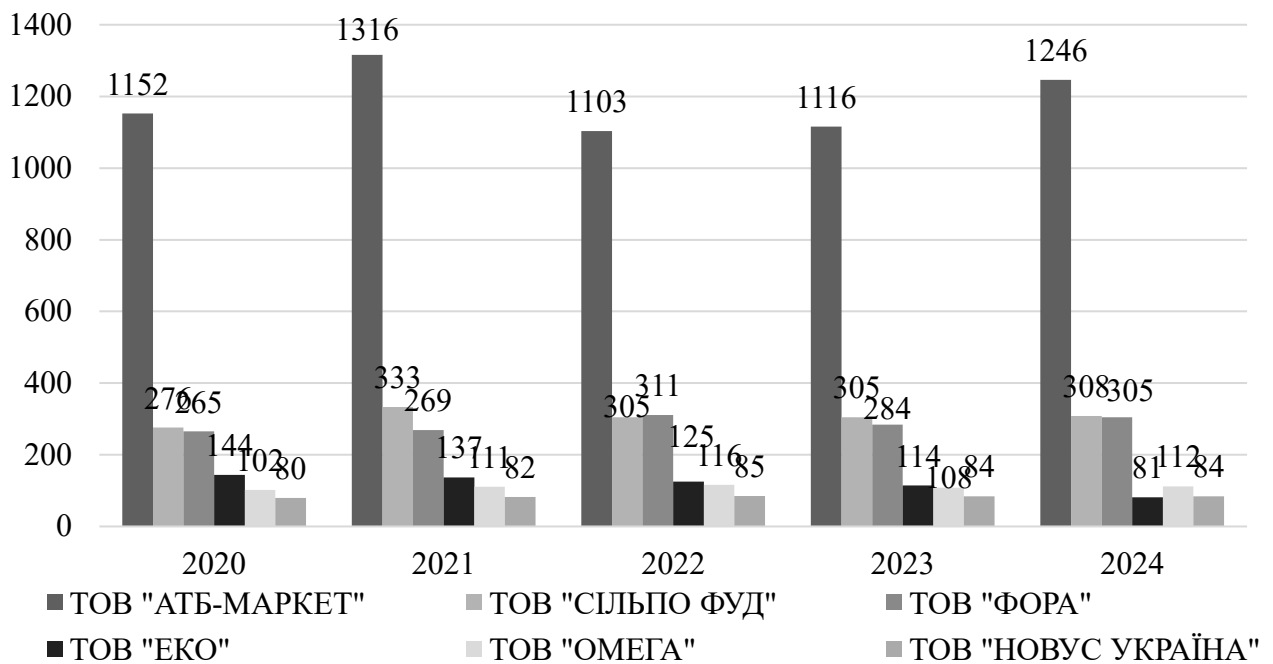


Рис. 2.5 – Аналіз працюючих магазинів провідних торгових мереж України за період 2019-2024 рр.

Упродовж 2020-2024 рр. мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зберігає статус найбільшого ритейлера України, демонструючи стійку позитивну динаміку розвитку. Аналізуючи динаміку зміни працюючих точок збуту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» можна зробити висновок про стрімкий ріст протягом всього періоду. Тимчасове скорочення кількості магазинів компанії відбулось у 2022 р. до 1103 торгових точок, що було спричинене початком повномасштабної війни та окупації значної частини територій країни. Проте вже у 2024 р. мережа почала активно нарощувати свої ділянки збуту та зросла до 1246 діючих магазинів.

Серед конкурентів найбільш стабільною є мережа ТОВ «СІЛЬПОЛ ФУД», що утримує близько 300 магазинів без суттєвих коливань у динаміці. Мережі ТОВ «ФОРА» та ТОВ «ОМЕГА» демонструють помірні зміни, пов'язані з оптимізацією портфеля магазинів і змінами регіональної присутності. Натомість ТОВ «ЕКО» скоротила кількість торгових точок майже вдвічі, що свідчить про стратегічне згортання діяльності. На цьому тлі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» продовжує значно випереджати ринок як за масштабом, так і за темпами відновлення, зберігаючи лідерські позиції у сегменті продовольчого ритейлу України.

З огляду на масштаби мережі та високу динаміку її розвитку, доцільним є подальший аналіз територіального розміщення магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на території України станом на кінець січня 2025 року (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Географія торгових точок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [41]

Географія розміщення торговельних точок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє високий рівень територіального охоплення. Магазины мережі присутні практично у всіх областях України, окрім тимчасово окупованих територій. Найбільша концентрація магазинів спостерігається у східних і центральних регіонах, зокрема у Дніпропетровській області 220 магазинів, Київській області разом зі столицею близько 276, а також у Харківській області – 85 точок. Значний розвиток мережі фіксується і у західних областях: Львівська область налічує 94 магазини, Волинська – 23, Івано-Франківська – 39, Закарпатська – 28, що свідчить про розширення присутності компанії в регіонах, де раніше позиції були слабшими.

Менша концентрація торговельних точок спостерігається у південних регіонах: Одеська область має 73 магазини, Миколаївська – 39, Херсонська –

11, що пов'язано як з особливостями логістики, так і з впливом безпекових ризиків.

Попри це, мережа демонструє стабільну тенденцію до відновлення та розширення навіть у регіонах, що зазнають найбільших втрат від війни. Загалом просторовий розподіл магазинів підтверджує стратегічну орієнтацію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на максимальну доступність для споживачів, забезпечення покриття як великих міських агломерацій, так і менших населених пунктів, що підтримує конкурентну перевагу компанії у національному масштабі.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» утримує позицію беззаперечного лідера українського ринку роздрібної торгівлі як за масштабами торговельної мережі, так і за фінансовими результатами діяльності. Компанія демонструє високу стійкість до зовнішніх викликів, продовжуючи розширювати кількість торгових точок і географію присутності, що забезпечує охоплення практично всієї території України. Порівняння з найближчими конкурентами підтверджує істотні переваги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у темпах розвитку, ефективності форматів та здатності адаптувати бізнес-модель до кризових умов. Сукупність цих характеристик формує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та створює основу для подальшого поглибленого аналізу його внутрішнього управління, організаційної структури та системи формування витрат.

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Фінансовий стан підприємства є ключовим етапом дослідження діяльності підприємства будь якої галузі. Результати цього дослідження допомагають виявити рівень стабільності, платоспроможності та здатності забезпечувати безперервність операційної діяльності компанії. Основою для проведення дослідження є фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» до період 2020-2024 рр., що наведена у додатках В, Г та Д [39]. У контексті роздрібної торгівлі, що

характеризується високою конкуренцією, значними логістичними витратами та коливаннями попиту, оцінка динаміки фінансових результатів набуває особливої важливості.

Аналіз фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. дозволяє виявити структурні зміни, оцінити вплив зовнішніх викликів воєнного періоду на економічну стійкість підприємства, визначити тенденції у формуванні активів, капіталу та фінансових результатів. Для формування цілісного уявлення про характер цих змін насамперед проведемо горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр., на базі розрахунків, що наведені у додатку Е.

Протягом 2020-2024 рр. обсяг активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» мали стійку тенденцію до зростання, адже їх загальна вартість збільшилася на 18 878 246 тис. грн., або на 52,95% у період з 2020 по 2024 рр., що вказує на системний розвиток мережі навіть в умовах економічної. Зростання балансу (активів) було забезпечено як збільшення необоротних активів на +32,02%, так і суттєвим нарощенням оборотних активів 83,12%, що вказує на посилення операційної гнучкості та адаптивності компанії.

Структура необоротних активів формувалася під впливом значних інвестицій у матеріально-технічну базу. Основні засоби зросли з 18 601 181 тис. грн. у 2020 р. до 25 308 189 тис. грн. у 2024 р., тобто на 36,06%. Зростання первісної вартості основних засобів на 75,71% вказує на активні капіталовкладення у відкриття нових магазинів, оновлення обладнання та розвиток логістичної інфраструктури, тоді як приріст зносу, що зріс за період на 141,12% відображає інтенсивне використання основних фондів.

Водночас слід відмітити збільшення вартості нематеріальних активів з 81 573 тис. грн. до 151 490 тис. грн., фактичне зростання склало 85,71%. Така динаміка пов'язана з інтенсивним розвитком цифрових систем управління, автоматизацією внутрішніх процесів та розширенням онлайн-сервісів компанії. У період з 2020 по 2024 рр. прослідковується значне збільшення відстрочених податкових активів, що складає +196,27%.

Загальне зростання активів компанії відбулось за рахунок оборотних активів. Їх обсяг збільшився на 12 125 506 тис. грн. або 83,12%, що вказує на підвищення ліквідності та інтенсивність операційної діяльності. Найбільший приріст продемонстрували запаси, що зросли на 66,13% за досліджуваний період, з 6 423 708 тис. грн. у 2020 р. до 10 671 534 тис. грн. у 2024 р. Розширення товарних запасів пов'язане зі збільшенням кількості магазинів, підвищенням логістичних витрат у воєнний період. Особливо показовими є виробничі запаси, які зросли майже у 3 рази (+285,75%), що пояснюється розвитком власних торгових марок і збільшенням внутрішнього виробництва.

Найбільш зміни відбулися у статті «Грошові кошти та їх еквіваленти», що зросла з 3 506 283 тис. грн. до 14 884 161 тис. грн. або на 324,5%. Зростання на понад 11 млрд. грн. за період вказує на формування суттєвого запасу ліквідності, необхідного для роботи в нестабільних умовах, швидкого реагування на зовнішні ризики та підтримання операційної безперервності. Разом із тим оборотні активи збільшились за рахунок відчутного зростання дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла на 145,35%, що вказує про зміну умов постачання, передоплати контрагентам та зміну логістичних ланцюгів під час війни. Водночас прослідковується скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості майже вдвічі, а саме на 99,89%.

Таким чином, отримані результати горизонтального аналізу активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вказують на поступове розширення інвестиційної та операційної діяльності компанії, зміцнення її матеріально-технічної бази та зростання фінансової стійкості. Комбінація внутрішніх стратегічних рішень та зовнішніх факторів суттєво вплинула на структуру балансу, проте результати свідчать, що компанія змогла зберегти стабільність та наростити економічний потенціал навіть у кризових умовах.

З метою поглибленого дослідження фінансового стану підприємства доцільно дослідити динаміку зміни структури активів балансу. На основі даних рис. 2.7 проаналізуємо динаміку структурних змін у складі активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

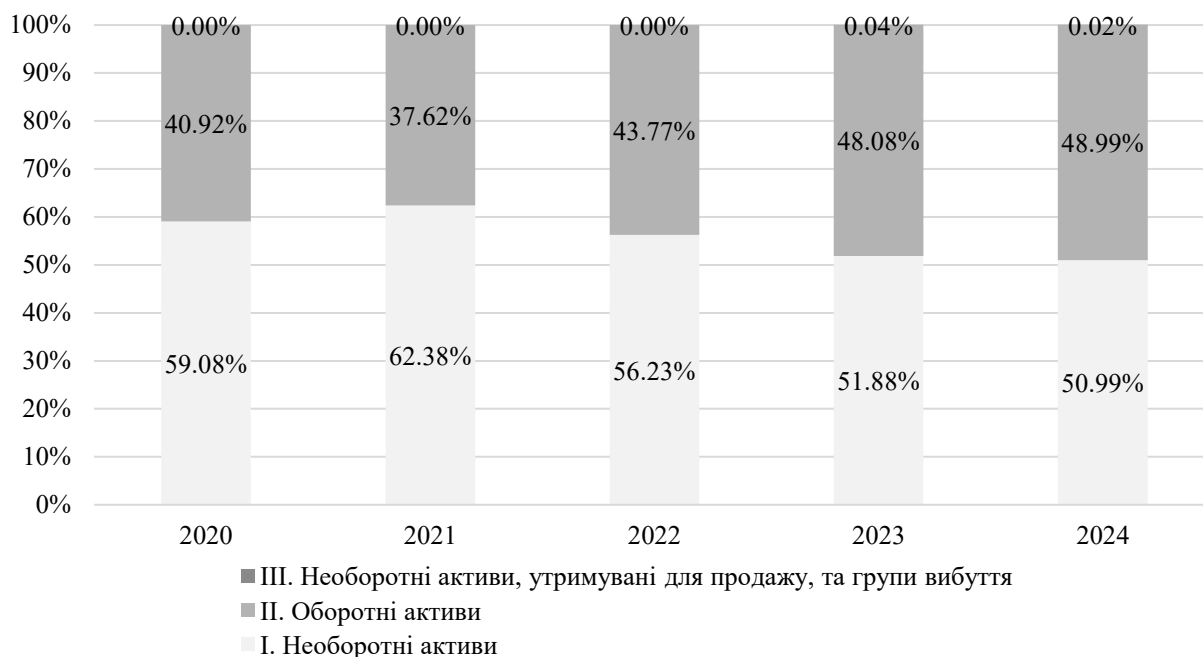


Рис. 2.7 – Структура активу балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за період 2020-2024 рр.

Структура активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр. характеризується поступовим зниженням частки необоротних активів у загальному обсязі балансу. У 2020 році питома вага необоротних активів становила 59,08%. У 2021 році вона зросла до 62,38%, що відображає активну інвестиційну політику в оновлення основних засобів компанії. Однак починаючи з 2022 року спостерігається стійка тенденція до скорочення частки необоротних активів у загальній структурі: 56,23% у 2022 р., 51,88% у 2023 р. та 50,99% у 2024 р. Зміна структури активів пов'язана як із зовнішніми факторами, так і з внутрішнім стратегічним курсом компанії на оптимізацію капітальних інвестицій та переорієнтацію на розвиток оборотних ресурсів.

Паралельно з цим зростала частка оборотних активів, що є ключовим показником адаптації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» до умов високої волатильності ринку. У 2020 р. оборотні активи становили лише 40,92% активу балансу, то у 2022 р. їх частка збільшилася до 43,77%, а у 2024 р. – до 48,99%, що свідчить про підвищення маневреності ресурсів, прискорення оборотності запасів та необхідність підтримання значного обсягу грошових коштів у відповідь на

логістичні ризики, коливання попиту та зростання операційних витрат.

Найменшу частку в структурі активів мали необоротні активи, утримувані для продажу, що становили 0,04% у 2023 р. та 0,02% у 2024 р.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє стратегічний перехід до більш гнучкої ресурсної моделі, у якій домінують ліквідні активи, орієнтовані на забезпечення безперервності товарообігу та стійкості до зовнішніх факторів.

Отримані результати горизонтального аналізу активів доцільно доповнити дослідженням пасиву балансу, оскільки структура джерел формування ресурсів визначає фінансову стійкість підприємства та його здатність підтримувати процеси. На основі даних наведених у додатку Ж проаналізуємо динаміку власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

У період з 2020 по 2024 рр. загальна зміна пасиву балансу була аналогічною до зміну активів компанії та характеризується ростом з 35 652 151 тис. грн. у 2020 році до 54 530 397 тис. грн. у 2024 році. Перш за все цьому рості сприяло суттєве збільшення власного капіталу підприємства. За аналізований період його обсяг зріс із 1 901 919 тис. грн. у 2020 р. до 5 269 225 тис. грн. у 2024 р., що відповідає приросту на 177,05%. Це збільшення обумовлене зростанням нерозподіленого прибутку на 3 367 306 тис. грн. або 177,05%.

На відміну від зростання власного капіталу, довгострокові зобов'язання зазнали незначного скорочення. Їх обсяг зменшився з 9 966 470 тис. грн. у 2020 р. до 9 109 090 тис. грн. у 2024 р., тобто на 8,60%. Зниження довгострокових зобов'язань у період макроекономічної невизначеності свідчить про заміну довгострокових кредитів поточними інструментами.

Найбільші зміни відбулись в складі поточних зобов'язань. За п'ять років їх обсяг зріс із 23 783 762 тис. грн. у 2020 р. до 40 152 082 тис. грн. у 2024 р., що становить +68,82%. Ключовим чинником приросту стала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка збільшилася на 8 036 928 тис. грн. або на 60,17%.

Таке зростання є закономірним для мережі ритейлера, що характеризується швидким ростом та активно оптимізує оборотний капітал через відстрочені платежі постачальникам.

Суттєві зміни спостерігаються також у статті «Інші поточні зобов'язання», яка зростає з 1 325 481 тис. грн. до 11 863 613 тис. грн., тобто у 8 разів (+795,04%). Така динаміка пов'язана з формуванням внутрішніх резервів, зростанням обсягів розрахунків за операціями, що не належать до основних статей кредиторської заборгованості.

Водночас відбулося майже повне скорочення розрахунків з учасниками з 4 885 844 тис. грн. до 99 991 тис. грн. (-97,95%). Це вказує на ліквідацію заборгованостей перед учасниками підприємства.

Поглиблення оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вимагає не лише аналізу абсолютних змін у структурі зобов'язань та капіталу, але й дослідження їх питомої ваги у загальній структурі пасиву. На основі даних рис. 2.8 проведемо аналіз структури пасиву балансу підприємства за 2020-2024 рр.



Рис. 2.8 – Структура пасиву балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Структура пасиву балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. демонструє стійку перевагу поточних зобов'язань, частка яких зросла з 66,71% у 2020 р. до 73,63% у 2024 р., що свідчить про високу залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. Питома вага довгострокових зобов'язань навпаки скоротилася з 27,95% у 2020 р. до 16,70% у 2024 р., що вказує на зменшення залежності від довгострокового боргового фінансування та перерозподіл навантаження у бік короткострокових джерел. Одним із факторів такої динаміки могло стати обмеження доступу бізнесу до довгострокових кредитів у період економічної нестабільності та підвищених ризиків. Частка власного капіталу протягом досліджуваного періоду залишалася порівняно невисокою і коливалась від 5,33% у 2020 р. до 9,66% у 2024 р.

Загалом структура пасиву балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» характеризується високою часткою зобов'язань, особливо поточних, що є типовим для мережевого ритейлу з швидким товарообігом. Проте зростання питомої ваги короткострокових зобов'язань потребує посилення політики управління ліквідністю для забезпечення стабільності грошових потоків в умовах підвищених ринкових і операційних ризиків.

З метою комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно проаналізувати відповідність показників підприємства вимогам «золотого правила балансу», що дозволяє визначити збалансованість структури активів і джерел їх фінансування.

Модель «золотого правила балансу» відображає принцип фінансової стійкості підприємства, ґрунтуючись на співвідношенні активів і пасивів за строками їх використання, та описується формулою 2.1:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\text{Довгострокові актив}}{\text{Довгострокові пасиви}} \leq 1 \\ \frac{\text{Короткострокові актив}}{\text{Короткостроковий капітал}} \geq 1 \end{array} \right. \quad (2.1)$$

де, довгострокові активи – необоротні активи;

довгострокові пасиви – сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань і забезпечень;

короткострокові активи – оборотні активи;

короткострокові пасиви – поточні зобов'язання і забезпечення;

Модель «золотого правила балансу» передбачає, що коефіцієнт співвідношення довгострокових активів до довгострокових пасивів має бути більшим за 1, що означає надійне фінансування необоротних активів за рахунок стабільних джерел, таких як власний капітал і довгострокові зобов'язання [42]. Водночас коефіцієнт короткострокових активів до короткострокових пасивів має бути меншим за 1, що свідчить про ефективне використання оборотних коштів, де поточні зобов'язання покриваються ліквідними активами, але без надлишкового залучення ресурсів. Дотримання цього правила забезпечує підприємству фінансову рівновагу, мінімізує ризики ліквідності та створює умови для стабільного розвитку.

На основі розрахунків, наведених у табл. 2.2, проведемо перевірку відповідності діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вимогам моделі золотого правила балансу.

Таблиця 2.2 – Перевірка дотримання моделі золотого правила балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Довгостроков і пасиви	4230253	11868389	14406052	13839602	13202253	8972000	212,09%
- власний капітал	1733397	1901919	4530807	4980251	4529851	2796454	161,33%
- довгострокові зобов'язання і забезпечення	2496856	9966470	9875245	8859351	8672402	6175546	247,33%

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгостроков і активи	8427256	21063445	26446223	23101572	24635585	16208329	192,33%
- необоротні активи	8427256	21063445	26446223	23101572	24635585	16208329	192,33%
Довг. Активи/ Довг. Пасиви ≤ 1	1,992	1,775	1,836	1,669	1,866	-0,126	-6,33%
Короткостроков і активи	15437160	14588706	15949226	17979142	22832801	7395641	47,91%
- оборотні активи	15437160	14588706	15949226	17979142	22832801	7395641	47,91%
Короткостроков і пасиви	19634163	23783762	27989397	27241112	34285683	14651520	74,62%
- поточні зобов'язання і забезпечення	19634163	23783762	27989397	27241112	34285683	14651520	74,62%
Корот. Активи/ Корот. Пасиви ≥ 1	0,786	0,613	0,570	0,660	0,666	-0,120	-15,30%

Аналізуючи дотримання моделі «золотого правила балансу» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. можна відзначити, що співвідношення довгострокових активів до довгострокових пасивів перевищує нормативне значення (≤ 1). Найвищий показник зафіксовано у 2020 році – 1,992, станом на кінець 2024 року значення становило 1,866. Це вказує на те, що підприємство фінансує свою довгострокову діяльність за рахунок короткострокових позик, що є негативним сигналом. Така ситуація вказує на дисбаланс у структурі капіталу, оскільки підприємство не має достатньої кількості власних або довгострокових залучених ресурсів для фінансування необоротних активів. Це може призвести до ризиків ліквідності та фінансової нестабільності, оскільки короткострокові зобов'язання потрібно швидко покривати, тоді як довгострокові активи не можна швидко реалізувати для погашення боргів.

Водночас коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами упродовж 2020-2024 рр. був нижчим за нормативне значення (≥ 1) і коливався у межах 0,570-0,786, що вказує на підвищені ризики ліквідності внаслідок швидшого зростання поточних зобов'язань. Така динаміка сигналізує

про потенційну напругу в короткостроковому фінансуванні та необхідність посилення контролю за оборотним капіталом.

Відсутність відповідності золотому правилу балансу свідчить про потенційні труднощі з фінансовою стійкістю компанії, що може обмежити її можливості для подальшого розвитку без суттєвих змін у структурі капіталу.

З метою комплексної оцінки фінансової діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно перейти до горизонтального аналізу звіту про фінансові результати за 2020-2024 рр., на базі на даних у додатку И.

Фінансові результати діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» протягом 2020-2024 рр. демонструють стійку позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс з 123 864 393 тис. грн. у 2020 р. до 208 905 300 тис. грн. у 2024 р., тобто на 68,66%. Паралельно збільшувалася собівартість реалізованої продукції. У 2020 році вона складала 92 747 990 тис. грн., проте вже до 2024 року становила 152 634 904 тис. грн. Така динаміка відображає поступове зростання бізнесу, але водночас і виробничих та логістичних витрат.

Валовий прибуток підприємства протягом досліджуваного періоду зріс із на 80,84%, що свідчить про здатність компанії підтримувати ефективність закупівельних і операційних процесів навіть в умовах інфляційного тис.ку та коливань поставчань.

Проте прибуток в результаті операційної діяльності зазнав суттєвих коливань через різке зростання операційних витрат. Зокрема, адміністративні витрати збільшилися з 4 325 613 тис. грн. у 2020 р. до 21 255 540 тис. грн. у 2024 р. або на 391,39%, що, пов'язано з масштабуванням мережі, ростом енергетичних витрат та збільшенням витрат на забезпечення безперебійної роботи магазинів у період активних бойових дій. Витрати на збут зросли на 52,07%, досягнувши 28 844 969 тис. грн. у 2024 р. На цьому тлі операційний прибуток продемонстрував негативну тенденцію, зменшившись із 8 174 755 тис. грн. у 2020 році до 5 179 305 тис. грн. у 2024 році тобто скорочення на 36,64%.

Фінансовий результат до оподаткування також зазнав волатильності. У 2020 році він складав 7 032 210 тис. грн. проте вже у 2024 році зменшився до 4

144 676 тис. грн. у 2024 р. (-41,06%). 2023 рік став для підприємства збитковим, адже чистий прибуток (збиток) становив -450 399 тис. грн. Незважаючи на це, вже у 2024 році зафіксоване повернення до позитивного фінансового результату, що вказує про відновлення операційної ефективності та адаптивності бізнес-моделі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» до кризових умов.

Для наочної демонстрації виявлених тенденцій та узагальнення ключових результатів аналізу розглянемо рис. 2.9, який відображає динаміку доходу та прибуткову ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

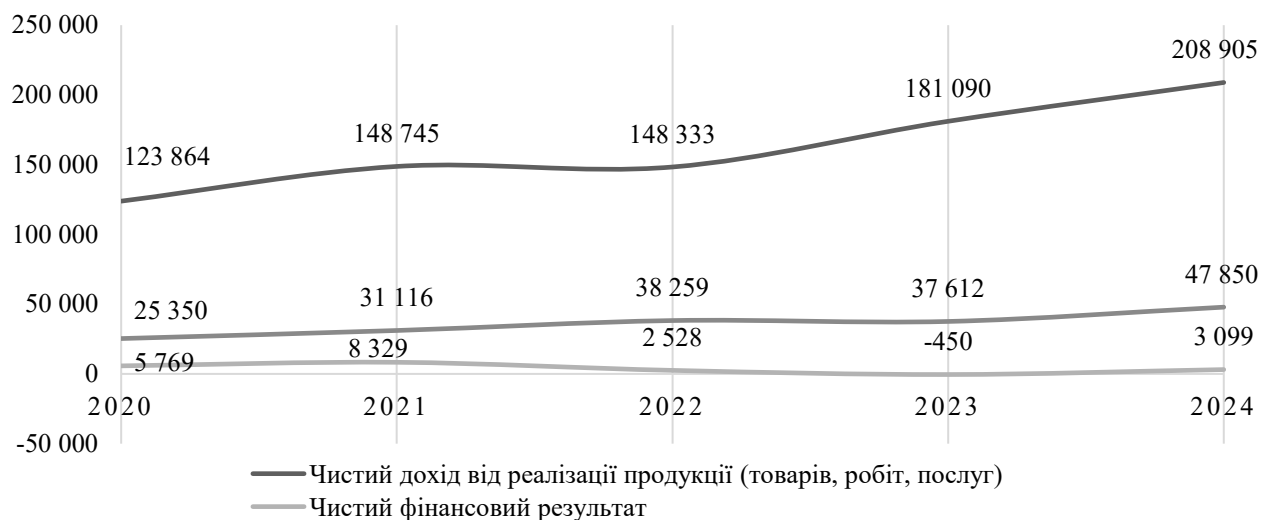


Рис. 2.9 – Динаміка доходу та прибутків ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр. демонструє стабільне зростання доходів на тлі коливань прибутковості, що зумовлено впливом як ринкових, так і внутрішніх управлінських чинників. Чистий дохід підприємства протягом аналізованого періоду зріс з 123 864 млн. грн. у 2020 р. до 208 905 млн. грн. у 2024 р. Валовий прибуток також зростав з 25 350 млн. грн. у 2020 р. до 47 850 млн. грн. у 2024 р., що означає приріст на 88,7%, хоча у 2023 р. відбулося тимчасове зниження до 37 612 млн. грн. через посилення логістичних витрат та зростання закупівельної собівартості товарів.

Чистий фінансовий результат характеризується вираженими коливаннями.

Найбільше значення було у 2021 р. та склало 8 329 млн. грн., проте надалі прибуток скоротився до 2 528 млн. грн. у 2022 р., а в 2023 р. підприємство навіть зафіксувало збиток у розмірі 450 млн. грн., що було наслідком зростання операційних витрат, релокації частини торгових об'єктів та перебоїв у логістиці. Проте у 2024 році чистий фінансовий результат був прибутковим і становив 3 099 млн. грн.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потребує поглибленого розгляду ключових груп аналітичних показників, які комплексно характеризують ресурси підприємства, ефективність їх використання та рівень ризику його функціонування. У подальшому дослідженні ці аспекти будуть розглянуті детально. Початковим етапом буде аналіз показників майнового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. на базі даних табл. 2.3 та рис. 2.7.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	16,17%	42,19%	47,73%	36,62%	39,94%	23,77%	147,04%
Частка основних засобів в активах	52,17%	56,36%	50,54%	47,10%	46,41%	-5,76%	-11,05%
Коефіцієнт зносу основних засобів	37,74%	39,10%	48,41%	50,97%	51,79%	14,05%	37,23%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	49,72%	23,86%	2,50%	11,78%	13,10%	-36,63%	-73,66%
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,0002%	0,0001%	0,0001%	0,0001%	0,0001%	0,00%	-34,62%
Частка оборотних виробничих активів	0,27%	0,23%	0,29%	0,25%	0,68%	0,41%	152,20%
Коефіцієнт мобільності активів	69,26%	60,31%	77,83%	92,68%	96,07%	26,81%	38,71%

Майновий стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр. характеризується суттєвими структурними змінами в активній частині балансу. Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах демонструє зростаючу динаміку з 16,17% у 2020 р. до 39,94% у 2024 р., тобто зростання на 23,77% або в 147,04%. Водночас частка основних засобів в активах знизилася з 52,17% у 2020 р. до 46,41% у 2024 р., що є наслідком амортизаційних процесів, часткового оновлення мережевої інфраструктури та перерозподілу інвестицій у бік оборотних активів. Частка довгострокових фінансових інвестицій залишалася на стабільно низькому рівні 0,0001-0,0002%, що є типовим для підприємств роздрібної торгівлі, орієнтованих на операційне зростання, а не на диверсифікацію через фінансові вкладення. Спостерігається значне збільшення частки оборотних виробничих активів з 0,27% у 2020 р. до 0,68% у 2024 р.

Загалом динаміка майнових показників свідчить про перехід підприємства до більш маневреного формату управління активами, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стійкість операційної діяльності навіть у кризові періоди.

З метою поглиблення оцінки майнового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно проаналізувати динаміку коефіцієнтів зносу та оновлення основних засобів, а також коефіцієнта мобільності активів на основі даних, наведених на рис. 2.10.

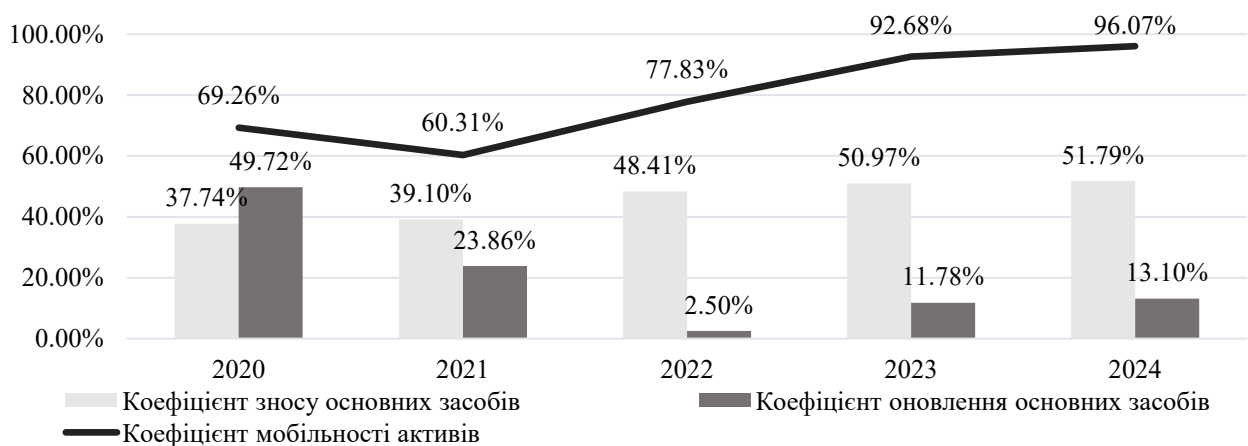


Рис. 2.10 – Показники майнового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Протягом 2020-2024 рр. коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонстрував стабільну тенденцію до зростання від 37,74% у 2020 р. до 51,79% у 2024 р., що вказує на поступове «старіння» виробничих фондів і посилення потреби у модернізації матеріально-технічної бази. Динаміка коефіцієнта оновлення основних засобів була нерівномірною. Найвище значення зафіксовано у 2020 р. (49,72%), проте в наступних роках показник різко скоротився до 2,50% у 2022 р., поступово відновившись до 13,10% у 2024 р. Це відображає вплив війни, адже під час ринкової невизначеності акцент підприємства переходить на запобігання впливу ризиків, а ніж на модернізацію. Водночас коефіцієнт мобільності активів зростав майже щороку від 69,26% у 2020 р. до 96,07% у 2024 р., що свідчить про посилення гнучкості підприємства щодо реагування на ринкові зміни.

Отже, виявлені тенденції вказують на те, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» компенсує уповільнення оновлення основних фондів нарощуванням мобільних активів, підтримуючи операційну стійкість в умовах зовнішньої невизначеності.

З метою подальшої оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» перейдемо до аналізу показників оборотності коштів, на базі даних табл. 2.4 та рис. 2.11.

У період 2020-2024 рр. динаміка оборотності активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відносна стабільна, значення показника коливалися у межах 5,37-5,89 оборотів, а у 2024 р. становили 5,613 оборотів. Така стійкість свідчить про ефективну роботу з активами. Водночас коефіцієнт оборотності обігових коштів зріс з 8,251 у 2020 році до 8,433 оборотів у 2024 році, що відображає помірне прискорення обігу коштів. Причиною таких змін є незначне скорочення періоду одного обороту з 43,6 днів у 2020 р. до 42,7 днів у 2024 р.

Динаміка оборотності дебіторської заборгованості, демонструє високий ріст з 159,6 оборотів у 2020 р. до 1081,6 оборотів у 2024 р. Період погашення дебіторської заборгованості скоротився до майже миттєвого рівня 0,33 дня, що характерно для продуктових ритейлерів із переважанням готівкових та карткових продажів і свідчить про мінімальний кредитний ризик.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників оборотності коштів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Оборотність активів (оборот),	5,706	5,746	5,371	5,887	5,613	-0,09	-1,63%
Фондовіддача	2,733	1,995	1,840	2,202	2,288	-0,45	-16,29%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8,251	9,742	8,744	8,874	8,433	0,18	2,21%
Період одного обороту обігових коштів	43,634	36,955	41,172	40,566	42,691	-0,94	-2,16%
Коефіцієнт оборотності запасів (оборот)	16,221	15,567	13,514	15,689	16,032	-0,19	-1,17%
Період одного обороту запасів (днів)	22,193	23,126	26,640	22,946	22,456	0,26	1,18%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборот)	159,567	503,522	944,916	1146,351	1081,619	922,05	577,85%
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	2,256	0,715	0,381	0,314	0,333	-1,92	-85,25%
Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	19,576	19,386	17,461	21,941	20,283	0,71	3,61%
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	0,144	0,151	0,119	0,137	0,140	0,00	-2,65%
Період операційного циклу (днів)	24,450	23,841	27,021	23,260	22,788	-1,66	-6,79%
Період фінансового циклу (днів)	22,193	23,126	26,640	22,946	22,456	0,26	1,18%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	65,125	32,830	29,784	39,977	39,646	-25,48	-39,12%

Показники операційного та фінансового циклів демонструють тенденцію до скорочення, що є позитивною ознакою. Період операційного циклу зменшився з 24,45 до 22,79 днів, а фінансовий з 22,19 до 22,46 днів, що свідчить про ефективне поєднання політики управління запасами, розрахунками з кредиторами та оптимізацію структури оборотних активів.

Період погашення кредиторської заборгованості протягом досліджуваного періоду залишався надзвичайно коротким 0,12-0,15 дня, що підтверджує специфіку діяльності компанії. Загалом динаміка оборотності коштів свідчить про високу ефективність операційної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», раціональне використання активів та забезпечення стабільної ліквідності в умовах ринкової турбулентності.

Проведемо дослідження показників фондівдачі, оборотності запасів та оборотності власного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр., що наведені на рис. 2.11.

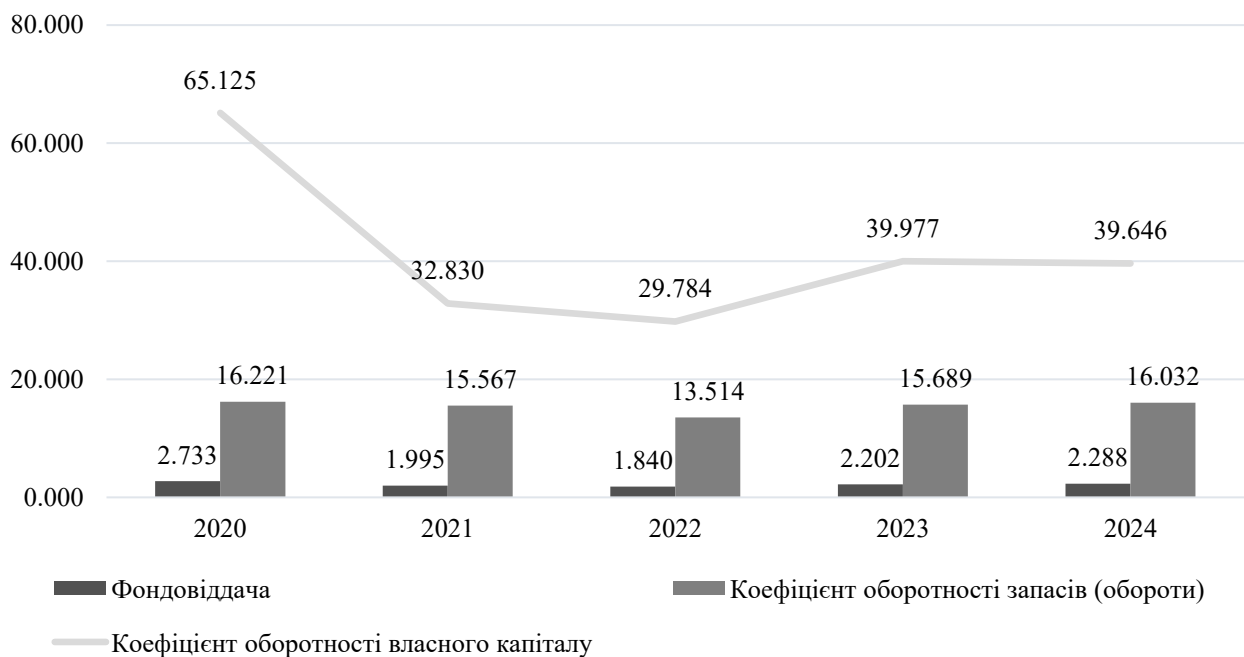


Рис. 2.11 – Показники оборотності коштів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Динаміка показників фондівдачі та оборотності окремих елементів

капіталу свідчить про помірні коливання ефективності використання ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр. Фондовіддача, яка відображає здатність основних засобів генерувати виручку, знизилася з 2,733 у 2020 р. до 1,840 у 2022 р., однак у 2023-2024 рр. відбулося відновлення до 2,288. Коефіцієнт оборотності запасів демонструє подібну тенденцію. Після скорочення з 16,221 оборотів у 2020 р. до 13,514 у 2022 р. він зріс до 16,032 у 2024 р. Водночас оборотність власного капіталу суттєво зменшилася. У 2020 році показник становив 65,125 оборотів, проте до 2024 скоротився до рівня 39,646. Причиною таких змін є те що зростанням власного капіталу було швидшими темпами, ніж прибутку.

Загалом показники демонструють збалансоване відновлення ефективності використання активів та запасів після 2022 р., але разом із тим вказують на потребу в подальшій роботі над підвищенням рентабельності власного капіталу.

З метою дослідження рентабельності діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», проаналізуємо дані наведені у табл. 2.5, а також рис. 2.12.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення,	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,197	0,240	0,082	-0,004	0,076	-0,12	-61,47%
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0,162	0,196	0,062	-0,009	0,057	-0,10	-64,87%
Рентабельність власного капіталу	3,033	1,838	0,508	-0,099	0,588	-2,44	-80,61%
Рентабельність виробничих фондів	0,309	0,347	0,121	-0,020	0,121	-0,19	-60,88%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,066	0,080	0,031	0,003	0,025	-0,04	-62,43%
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,047	0,056	0,017	-0,002	0,015	-0,03	-68,14%

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт реінвестування	0,328	0,543	1,966	-10,035	1,697	1,37	417,38%
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,995	0,998	0,998	0,998	0,998	0,00	0,34%
Співвідношення сплачених відсотків і прибутку	5,450	2,788	2,762	3,871	3,624	-1,83	-33,50%
Період окупності капіталу	6,180	5,090	16,252	- 105,435	17,594	11,41	184,68%
Період окупності власного капіталу	0,330	0,544	1,970	-10,057	1,700	1,37	415,65%

Показники рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр. демонструють нестабільну динаміку. Рентабельність виробничих фондів за цей період зменшилася з 0,309 у 2020 р. до 0,121 у 2024 р., або на 60,88%, і свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком знизилася з 0,066 до 0,025, а за чистим прибутком із 0,047 до 0,015, тобто впала більш ніж утричі. Особливо слід відзначити, що майже всі показники рентабельності мали негативне значення у 2023 році основним чинником такого результату був злитковий фінансовий результат в обсязі -450 399 млн. грн.

Окремої уваги потребують показники, що характеризують довгострокову стійкість розвитку. Коефіцієнт реінвестування демонструє різкі коливання від 0,328 у 2020 р. до 1,697 у 2022 р., що відображає значне спрямування прибутку на підтримання активів під час кризи. Коефіцієнт стійкості економічного зростання протягом 2020-2024 рр. зберігав стабільне значення 0,995–0,998. Період окупності капіталу та власного капіталу характеризуються негативною динамікою, станом на початок досліджуваного вони становили 6,180 року та 0,33 року відповідно. Проте у 2024 р. відбулося збільшення період окупності капіталу до 17,594 року, а власного капіталу до 1,700 року.

Для подальшого поглиблення оцінки результативності діяльності підприємства доцільним є аналіз рентабельності активів, капіталу та власного капіталу, що відображено на рис. 2.12.

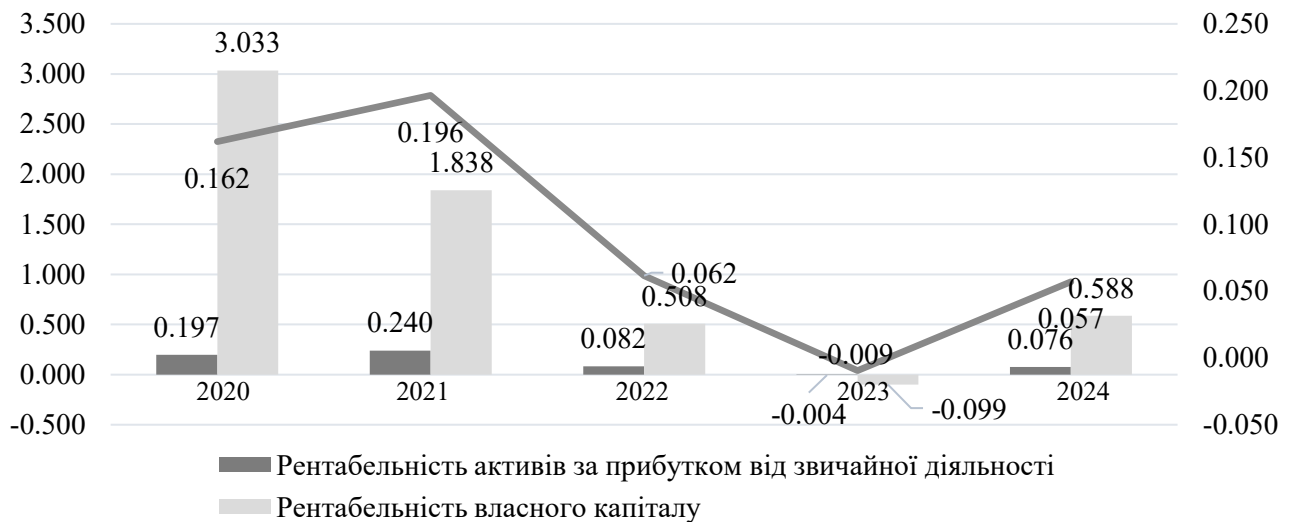


Рис. 2.12 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності знизилася з 0,197 у 2020 р. до мінімального значення $-0,004$ у 2023 р., що відображає вплив збитковості операційної діяльності в умовах повномасштабної війни, однак у 2024 р. показник покращився до 0,076. Аналогічну тенденцію продемонструвала рентабельність капіталу за чистим прибутком, яка зменшилася з 0,162 у 2020 р. до $-0,009$ у 2023 р., але відновилася до 0,057 у 2024 р. Найбільш волатильним показником є рентабельність власного капіталу, яка скоротилася з 3,033 у 2020 р. до 0,508 у 2022 р., досягла від'ємного значення $-0,099$ у 2023 р. та зросла до 0,588 у 2024 р., демонструючи чутливість власного капіталу до фінансових результатів компанії.

У цілому аналіз підтверджує, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зіткнулося зі значним зниженням рентабельності у період 2022-2023 рр. під впливом воєнних ризиків, логістичних обмежень та зростання операційних витрат, однак у 2024 р. підприємство демонструє поступове відновлення ефективності, що створює передумови для стабілізації фінансових результатів у майбутніх періодах.

Проведемо аналіз показників його фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. на базі розрахунків наведених у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Власні обігові кошти, млн. грн.	-19162	- 21915	- 18121	- 20106	- 22538	-3376	17,62%
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,313	-1,374	-1,008	-0,881	-0,844	0,470	-35,77%
Маневреність робочого капіталу	-0,699	-0,645	-0,930	-0,731	-0,794	-0,096	13,68%
Маневреність власних обігових коштів	-0,183	-0,292	-0,465	-0,672	-0,660	-0,477	260,91%
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-2,983	-2,820	-2,103	-2,402	-2,112	0,871	-29,20%
Коефіцієнт покриття запасів	0,720	0,782	1,059	1,694	1,651	0,931	129,39%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,053	0,107	0,121	0,095	0,097	0,043	81,13%
Коефіцієнт фінансової залежності	18,745	9,357	8,249	10,483	10,349	-8,396	-44,79%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	- 10,075	-4,837	-3,639	-4,438	-4,277	5,797	-57,54%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,947	0,893	0,879	0,905	0,903	-0,043	-4,57%
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,056	0,120	0,138	0,105	0,107	0,051	89,81%
Показник фінансового левериджу	5,240	2,180	1,779	1,915	1,729	-3,511	-67,01%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,333	0,340	0,337	0,278	0,264	-0,069	-20,79%

Упродовж періоду 2020-2024 рр. фінансова стійкість ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» характеризувалася переважанням позикового капіталу, що відображено у від'ємному значенні власних оборотних коштів. Значення показника коливалось від -19 162 млн. грн. у 2020 р. до -22 538 млн. грн. у 2024 р. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами мав позитивну динаміку, а саме ріст зі значення -1,313 у 2020 році до -0,844 у 2024 році, що вказує на часткове зменшення дефіциту власного фінансового ресурсу, хоча все одно показник залишається нижчим за нормативне значення.

Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,053 у 2020 р. до 0,097 у 2024 р., тобто майже вдвічі. Це свідчить про певне посилення автономії підприємства, хоча рівень самофінансування залишається низьким. Коефіцієнт покриття запасів зріс із 0,720 до 1,651, що свідчить про забезпечення товарних запасів більш стабільними джерелами фінансування.

Наступний крок дослідження, доцільно зосередити на динаміці окремих показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів, коефіцієнта фінансової залежності та показника фінансового левериджу, що відображено на рис. 2.13.

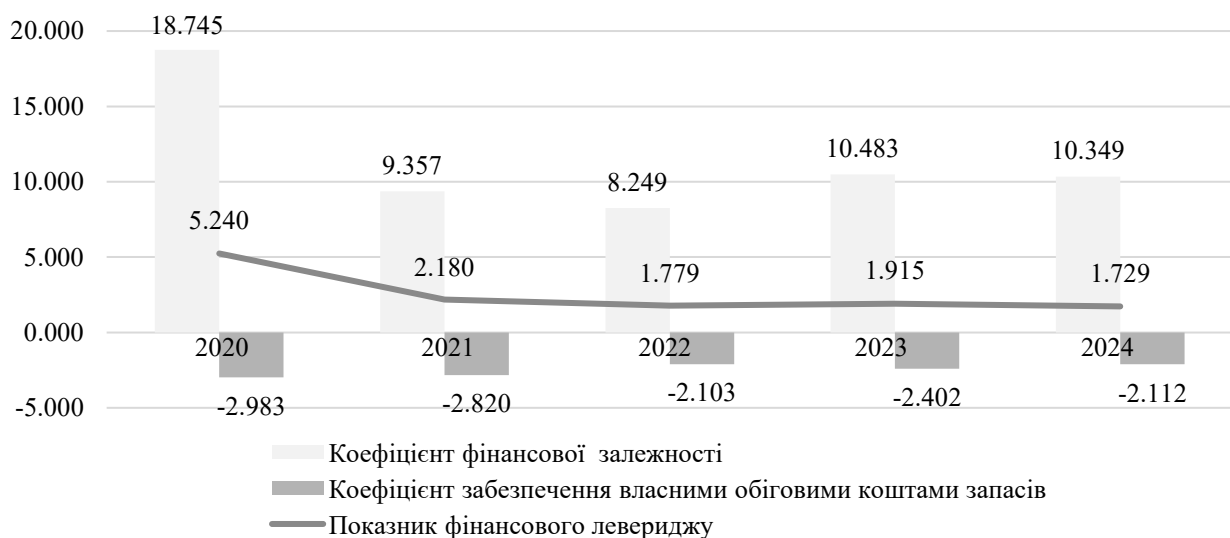


Рис. 2.13 – Показники фінансової стійкості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Динаміка коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів у період 2020-2024 рр. вказує на стійкий дефіцит власного фінансування товарних запасів, хоча показник поступово має позитивну динаміку з -2,983 у 2020 р. до -2,112 у 2024 р., що вказує на часткове зменшення залежності від кредиторської заборгованості. Коефіцієнт фінансової залежності демонструє значні коливання, адже у 2020 р. він становив 18,745, у 2022 р. знизився до 8,249, а у 2024 р. зріс до 10,349. Показник фінансового левериджу також зменшився з 5,240 у 2020 р. до 1,729 у 2024 р., що свідчить про зниження впливу позикових коштів на рентабельність власного капіталу.

Загалом аналіз підтверджує, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залишається фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування, проте поступово знижує рівень ризиковості капітальної структури завдяки скороченню боргового навантаження та частковому поліпшенню забезпеченості запасів власними ресурсами.

З метою дослідження здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання перейдемо до аналізу показників ліквідності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,613	0,570	0,660	0,666	0,665	0,052	8,47%
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,343	0,292	0,344	0,422	0,400	0,056	16,38%
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,147	0,229	0,309	0,394	0,371	0,223	151,45%
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,005	0,006	0,021	0,013	0,010	0,005	86,19%

З метою наочного відображення динаміки ліквідності ТОВ «АТБ-

МАРКЕТ» розроблено рис. 2.14, який відображає динаміку основних показників: коефіцієнта поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

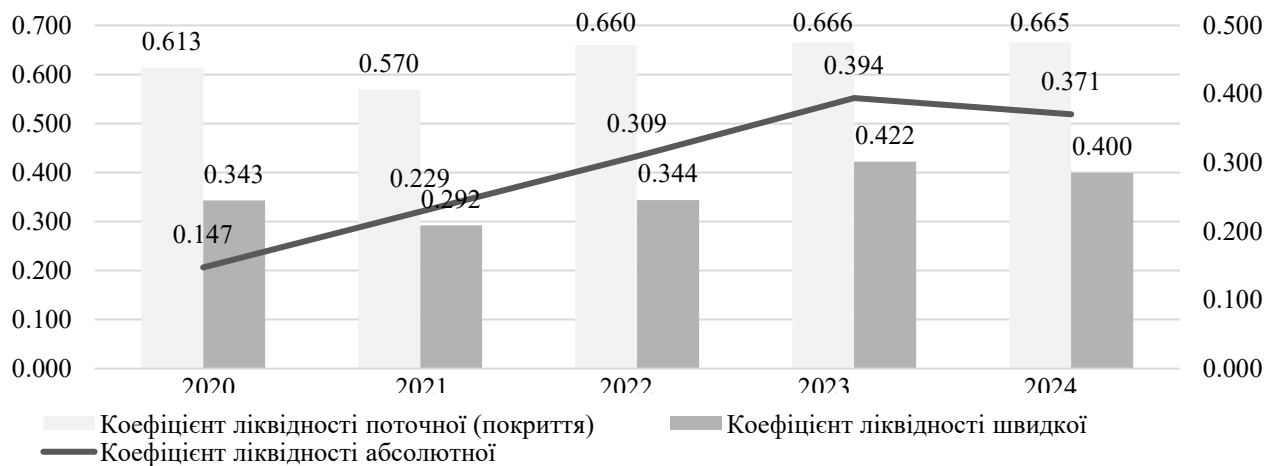


Рис. 2.14 – Показники ліквідності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показники ліквідності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. демонструють поступове, хоча й недостатнє покращення рівня поточних можливостей підприємства щодо погашення короткострокових зобов'язань. Так, коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 0,613 у 2020 р. до 0,665 у 2024 р., що становить приріст на 8,47%, проте показник так і не досяг нормативного значення. Швидка ліквідність також зросла з 0,343 у 2020 році до 0,400 у 2024 році, що становить приріст 16,38%. Така динаміка пов'язана зі збільшенням обсягу найбільш ліквідних активів, насамперед грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Найбільш позитивну динаміку демонструє коефіцієнт абсолютної ліквідності, який збільшився з 0,147 у 2020 році до 0,371 у 2024 році, що становить приріст 151,45%. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості зросло з 0,005 до 0,010, залишаючись на низькому рівні, що вказує на значну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Отже, ліквідність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. характеризується поступовим зміцненням найліквідніших позицій, однак загальний рівень платоспроможності залишається нижчим за нормативні

параметри, що продовжує формувати певні ризики для короткострокової фінансової стійкості підприємства.

З метою поглиблення аналізу взаємозв'язку між результатами діяльності й структурою капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно перейти до наступного етапу дослідження, а саме перевірки дотримання моделі золотого правила економіки.

Золоте правило економіки визначає оптимальне співвідношення між споживанням, інвестиційною активністю та темпами фінансового розвитку підприємства, що забезпечує його довгострокову стійкість і зростання [43]. Аналіз фінансових показників дозволить оцінити, чи відповідає діяльність компанії цьому принципу. Золоте правило економіки формується за правилом (2.2):

$$\text{Темп(П)} > \text{Темп (ЧД)} < \text{Темп (ВК)} > \text{Темп (СА)} > 1 \quad (2.2)$$

де, Темп(П) – темп зростання прибутку;

Темп (ЧД) – темп зростання чистого доходу;

Темп (ВК) – темп зростання власного капіталу;

Темп (СА) – темп зростання середньорічних активів.

Золоте правило економіки передбачає, що прибуток повинен зростати швидше, ніж чистий дохід, що свідчить про підвищення ефективності та рентабельності діяльності. Власний капітал має збільшуватися вищими темпами порівняно з доходом, забезпечуючи зростання фінансової незалежності, тоді як середньорічні активи повинні демонструвати динаміку, що перевищує темп приросту чистого доходу, вказуючи на ефективність управління ресурсами. Дотримання цих умов є передумовою стабільного розвитку підприємства без поглиблення фінансових ризиків.

З метою дослідження відповідності діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вимогам золотого правила проаналізуємо результати розрахунків наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Перевірка дотримання моделі золотого правила економіки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Показник	Чистий фінансовий результат	Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	Власний капітал	Сукупні активи	
2020	5768666	123864393	1901919	35652151	
2021	8328888	148745255	4530807	42395449	
2022	2527690	148332869	4980251	41080714	
2023	-450399	181089665	4529851	47487936	
2024	3099374	208905300	5269225	54530397	
Темп зростання	2021/2020	1,44	1,20	2,38	1,19
	2022/2021	0,30	1,00	1,10	0,97
	2023/2022	-0,18	1,22	0,91	1,16
	2024/2023	6,88	1,15	1,16	1,15
Середні темпи зростання	-0,9	1,1	1,2	1,1	
Норматив	> Темп (ЧД)	< Темп (ВК)	> Темп (СА)	> 1	
Фактично	< Темп (ЧД)	< Темп (ВК)	> Темп (СА)	> 1	

Аналіз дотримання золотого правила економіки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. показує часткову відповідність діяльності підприємства критеріям золотого правила економіки.

Позитивною тенденцією є випереджальне зростання власного капіталу та сукупних активів, що відповідає нормативним вимогам. Так, середньорічний темп приросту власного капіталу становив протягом 2020-2023 рр. був вищим за темп приросту чистого доходу, та становили 2,38 – 2021/2020, 1,10 – 2022/2021 та 1,2 – 2021/2020, 1,00 – 2022/2020 відповідно. Проте порівнюючи дані темпу росту за 2023/2022 спостерігається темп приросту чистого доходу в обсязі 1,22, а власного капіталу 0,91, що не відповідає правилу. Проте вже порівнюючи темпи приросту 2024/2023 років можна стверджувати про відповідність правилу.

Разом із тим динаміка чистого фінансового результату не відповідає вимогам золотого правила економіки, адже темпи його зміни істотно відстають від темпів зростання чистого доходу. Середньорічний темп зростання прибутку становив –0,9, тобто був нижчим за відповідний показник доходу (1,1). Особливо критичними були 2023/2022 рр., коли темп зміни чистого фінансового результату

становив -0,18, причиною цього є збиток у 2023 році в обсязі -450 399 тис. грн.

Критерії переважання темпу приросту власного капіталу за сукупні активи, а сукупні активи в свою чергу більше 1, також виконувались протягом усього досліджуваного періоду окрім 2023 року.

У підсумку можна констатувати, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дотримується золотого правила економіки в частині формування власного капіталу та управління активами, однак порушує його ключовий елемент, а саме зростання прибутку порівняно з доходом. Це вказує на потребу оптимізації витрат, підвищенні операційної ефективності та впровадженні інвестиційних рішень, спрямованих на відновлення зростання фінансового результату.

Для узагальнення результатів комплексного дослідження фінансового стану та динаміки розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр., а також для формування цілісного бачення стратегічної позиції підприємства в умовах сучасного ринку доцільним є проведення SWOT-аналізу (рис. 2.15). Такий підхід дозволить інтегрувати висновки фінансового аналізу з характеристиками операційної діяльності компанії, ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони бізнес-моделі мережі, а також окреслити зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність управління витратами та конкурентоспроможність підприємства [44].



Рис. 2.15 – SWOT аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр.

До ключових сильних сторін компанії належить її статус найбільшої роздрібною мережі в Україні, що забезпечує значний масштаб діяльності, ефект мережевої присутності та високу пізнаваність бренду. Водночас компанія має стає зростання чистого доходу, що збільшився на 68,66% за період 2020-2024 рр. Важливою конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є розвиток власних торгових марок таких як «Своя Лінія», «Розумний вибір», «День у День», «De Luxe Foods & Goods Selected», що дозволяє формувати цінову гнучкість та підвищувати маржинальність продажів.

Слабкі сторони допомагають визначити внутрішні обмеження діяльності підприємства. Аналіз структури пасивів вказує на домінування позикового капіталу, що складає понад 73% у загальній структурі капіталу підприємства станом на кінець 2024 р., що підвищує фінансові ризики та обмежує маневреність. Додатковим негативним фактором є зростання зносу основних засобів до 51,79% у 2024 р., що потребує значних капітальних інвестицій у модернізацію. Також виявлено повільніший розвиток цифрових каналів збуту порівняно з конкурентами, що знижує потенційні можливості охоплення нових сегментів споживачів.

До можливостей розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» варто віднести подальше розширення торгової мережі та закріплення позицій у сегменті дискаунтерів, що є особливо актуальним у період зростання цін та падіння реальних доходів населення. Перспективним напрямом виступає розвиток онлайн-продажів, логістики та експрес-доставки, що відповідає глобальним тенденціям роздрібною торгівлі. Крім того, підприємство має значний потенціал зниження витрат через використання відновлюваних джерел енергії та участь у міжнародних програмах фінансування ESG-проектів, що підсилює його конкурентоспроможність.

У складі загроз для діяльності компанії визначено сукупність макроекономічних, галузевих і безпекових чинників. Перша загроза доволі очевидна, але несе великі ризики для діяльності компанія, мова йде про ескалацію війни та загальну економічну нестабільність. Дана загроза уже негативно позначилася на фінансових результатах у 2022-2024 рр., зокрема

призвели до тимчасових збитків у 2023 р. Додаткові ризики формують високі логістичні витрати, коливання закупівельних цін, залежність від імпортової продукції та посилення конкуренції з боку міжнародних і національних торгових мереж. Значним зовнішнім обмеженням є ризики у сфері енергопостачання та зростання регуляторних вимог, що потребує адаптації бізнес-моделі.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зберігає потужний стратегічний потенціал завдяки масштабності діяльності, сильному бренду та ефективній політиці власних торгових марок. Водночас високий рівень позикового капіталу, зростання зносу основних засобів та кволий розвиток цифровізаційних процесів становлять внутрішні виклики, які потребують управлінського реагування. Компанія має значні можливості посилення ринкових позицій шляхом подальшої мережевої експансії, впровадження ESG-підходів та розвитку онлайн-каналів збуту, проте реалізація цього потенціалу залежатиме від здатності підприємства мінімізувати вплив зовнішніх загроз та адаптувати бізнес-модель до умов економічної та безпекової невизначеності.

2.3. Визначення позиції підприємства на матриці фінансової стратегії

У сучасних умовах нестабільності фінансового середовища формування та реалізація ефективної фінансової стратегії стає ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності підприємства [45]. Фінансова стратегія інтегрує систему цілей, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, забезпечення ліквідності, підвищення рентабельності та мінімізацію ризиків, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Вона дає змогу підприємству адаптувати фінансову політику до змін макроекономічного середовища, оцінювати наявні ресурси й формувати пріоритети розвитку відповідно до стратегічних завдань.

Особливо актуальною потреба у формуванні дієвої фінансової стратегії є для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке функціонує в умовах воєнного стану та вимушене

реагувати на зростання логістичних витрат, нестабільність споживчого попиту, руйнування складів та точок збуту.

Результати проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. вказують на наявність позитивних тенденцій протягом 2020-2024 рр., таких як зростання чистого доходу компанії 68,66%, підвищення власного капіталу за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 177,05%, зростання валюти балансу на 52,95%.

Водночас спостерігається низка проблем, а саме: ріст кредиторської заборгованості, низькі коефіцієнти ліквідності, негативні показники рентабельності за період 2022-2023 рр., високий рівень зносу основних засобів у 2024 р.). Сукупність цих чинників вимагає визначення стратегічної фінансової позиції підприємства, що дозволить обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсами.

Матриця фінансової стратегії є універсальним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити підприємство за трьома ключовими параметрами: результатом господарської діяльності (РГД), результатом фінансової діяльності (РФД) та результатом фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Поєднання цих показників дає можливість визначити позицію підприємства у межах дев'яти стратегічних квадратів:

- зона рівноваги – квадрат №1 «Батько родини», квадрат №2 «Стійка рівновага» та квадрат №3 «Хитка рівновага»;

- зона прибутку – квадрат №4 «Рантьє», квадрат №5 «Атака», квадрат №6 «Холдинг».

- зона збитків – квадрат №7 «Епізодичний дефіцит», квадрат №8 «Постійний дефіцит», квадрат №9 «Криза» [46].

З метою визначення положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії буде здійснено розрахунок допоміжних фінансових показників. До них належить бруто-результат експлуатації інвестицій – показник, що характеризує ефективність операційної діяльності підприємства без врахування структури капіталу, податкових витрат і інвестиційної політики.

Він демонструє, наскільки успішною є реалізація продукції та оптимізація витрат. Значення БРЕІ розраховується за формулою 2.3:

$$\text{БРЕІ} = TR \pm \Delta G - C_m - S - W + G_1 \quad (2.3)$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

TR – виручка від реалізації продукції;

ΔG – зміна залишків готової продукції на складі;

C_m – матеріальні витрати підприємства;

S – оплата послуг сторонніх організацій;

W – заробітна плата;

G_1 – товари внутрішнього споживання.

З метою обчислення бруто-результату експлуатації інвестицій використано показники, подані в табл. 2.10 за період 2020-2024 рр. розрахунки будуть проведені на базі формули 2.3.

Таблиця 2.10 – Вхідні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для визначення БРЕІ за період 2020-2024 рр.

Показник	Ум. Позн.	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації товарів та послуг	TR	123864	148745	148333	181090	208905
Матеріальні витрати підприємства на виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт	C_m	119751	141256	140949	161096	192106
Витрати підприємства на оплату послуг інших підприємств та організацій	S	0	0	0	0	0
Запаси готової продукції на початок	Гп	4942	6327	7673	8495	8253
Запаси готової продукції на кінець	Гк	6327	7673	8495	8253	10300
Товари власного споживання	G_i	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці	W	7844	9145	13046	23216	23302

Проведемо розрахунок показника бруто-результату експлуатації інвестицій за період 2020-2024 рр.:

$$\text{БРЕІ}_{2020} = (123864 - 119751 - 0 + (6327 - 4942) + 0) - 7844 = -2345 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{BREI}_{2021} = (148745 - 141256 - 0 + (7673 - 6327) + 0) - 9145 = -310 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{BREI}_{2022} = (148333 - 140949 - 0 + (8495 - 7673) + 0) - 13046 = -4840 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{BREI}_{2023} = (181090 - 161096 - 0 + (8253 - 8495) + 0) - 23216 = -3464 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{BREI}_{2024} = (208905 - 192106 - 0 + (10300 - 8253) + 0) - 23302 = -4456 \text{ млн. грн.}$$

Брутто-результат експлуатації інвестицій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. демонструє стабільну від'ємну динаміку, що свідчить про системне перевищення операційних витрат над доходами, сформованими у процесі основної діяльності. Значення показника коливалися в межах від -310 млн. грн. у 2021 р. до -4 840 млн. грн. у 2022 р., а у 2024 р. становили -4 456 млн. грн., що вказує на погіршення ефективності операційної діяльності підприємства в умовах зростання витратного навантаження.

Основними факторами такої тенденції є суттєве зростання матеріальних витрат з 119 751 млн. грн. у 2020 р. до 192 106 млн. грн. у 2024 р., тобто ріст на 60,4%. Додатково вагомим чинником стало підвищення витрат на оплату праці з 7 844 млн. грн. до 23 302 млн. грн., що враховуючи воєнні умови, інфляційний тис.к і дефіцит персоналу, призвело до формування істотного операційного навантаження.

Загалом така тенденція вказує на необхідність оптимізації структури витрат і підвищення операційної ефективності для забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства в майбутніх періодах.

Також у межах визначення місця ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії буде визначено додатковий аналітичний показник – нетто-результат експлуатації інвестицій (НРЕІ). НРЕІ відображає кінцевий ефект від операційної діяльності з урахуванням впливу структури капіталу, рівня податкового навантаження та прийнятих інвестиційних рішень, що дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства формувати прибуток в існуючих економічних умовах. Розрахунок показника здійснюється за формулою 2.4:

$$\text{НРЕІ} = \text{BREI} - I - D - T - I_f \quad (2.4)$$

де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій;

БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

I – фінансові витрати підприємства;

D – дивідендні виплати;

T – податкові та інші обов’язкові бюджетні платежі.

If – витрати на оновлення необоротних активів та поповнення оборотних активів.

Розрахунок нетто-результату експлуатації інвестицій здійснюється на підставі вихідних даних, наведених у табл. 2.11, із застосуванням формули 2.4.

Таблиця 2.11 – Вхідні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для визначення НРЕІ за період 2020-2024 рр.

Показник	Ум. Позн.	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Бруто-результат експлуатації інвестицій	БРЕІ	-2345	-310	-4840	-3464	-4456
Процентні виплати по позиковому капіталу (фінансові витрати підприємства)	I	1270	1952	1649	1708	1854
Бюджетні платежі (податки, збори, ін.)	T	20730	25262	27507	35070	38193
Дивідендні виплати	D	3654	4652	2129	4239	3380
Витрати на оновлення основних фондів та відновлення запасів обігових коштів	If	3744	4067	4138	3773	3932

Проведемо розрахунок нетто-результату експлуатації інвестицій (НРЕІ) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.:

$$\text{НРЕІ}_{2020} = -2345 - 1270 - 20730 - 3654 - 3744 = -31742 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{НРЕІ}_{2021} = -310 - 1952 - 25262 - 4652 - 4067 = -36243 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{НРЕІ}_{2022} = -4840 - 1649 - 27507 - 2129 - 4138 = -40263 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{НРЕІ}_{2023} = -3464 - 1708 - 35070 - 4239 - 3773 = -48255 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{НРЕІ}_{2024} = -4456 - 1854 - 38193 - 3380 - 3932 = -51815 \text{ млн. грн.}$$

Отримані результати нетто-результату експлуатації інвестицій (НРЕІ) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» свідчать про стабільно негативну тенденцію протягом 2020-2024 рр. Станом на початок досліджуваного періоду показник НРЕІ

становив -31 742 млн. грн., у 2021 р. він знизився до -36 243 млн. грн., у 2022 р. до -40 263 млн. грн., у 2023 р. до -48 255 млн. грн., а у 2024 р. досягнув мінімального значення -51 815 млн. грн.

Основними чинником такого зниження – системне зростання податкових та інших обов’язкових платежів з 20 730 млн. грн. у 2020 р. до 38 193 млн. грн. у 2024 р. Додатковим чинником є негативні значення БРЕІ. У сукупності така тенденція вказує на те, що підприємство потребує оптимізації структури витрат, модернізації інвестиційної політики та перегляду джерел фінансування, оскільки наявні фінансові результати не забезпечують самофінансування інвестиційних потреб у поточних економічних умовах.

На основі отриманих допоміжних розрахунків показників БРЕІ та НРЕІ, можна перейти до визначення ключових показників для визначення положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії: результату господарської діяльності (РГД), результату фінансової діяльності (РФД) та результату фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Результат господарської діяльності (РГД) характеризує обсяг коштів, що залишається у розпорядженні підприємства після забезпечення його виробничих потреб і підтримання операційного розвитку. Позитивне значення РГД свідчить про здатність підприємства самофінансувати інвестиції та операційні потреби, тоді як від’ємне значення сигналізує про залежність від зовнішніх джерел фінансування та ризики дефіциту ресурсів. Розрахунок показника здійснюється за формулою 2.5:

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} + \text{Д}_i - \Delta\text{ФЕП} - \text{I}_в \quad (2.5)$$

де РГД – результат господарської діяльності;

БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

Д_i – доходи від реалізації майна;

ΔФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

I_в – виробничі інвестиції.

Результат фінансової діяльності (РФД) відображає зміну зобов'язань підприємства з урахуванням фінансових витрат, податкових платежів та дивідендних виплат [46]. Позитивний РФД означає приріст позикового капіталу або розширення доступу до фінансових ресурсів, тоді як від'ємний свідчить про їх скорочення або ускладнення залучення боргового фінансування. Значення показника визначається за формулою 2.6:

$$\text{РФД} = \Delta C + D_{\text{ф}} - I - D - T \quad (2.6)$$

де РФД – результат фінансової діяльності;

ΔC – зміна суми позикового капіталу, грн.,

$D_{\text{ф}}$ – доходи від фінансових інвестицій, грн.

I – фінансові витрати підприємства, грн.,

D – дивідендні виплати, грн.,

T – податкові та інші обов'язкові бюджетні платежі, грн.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) інтегрує результати як операційної, так і фінансової діяльності та показує обсяг вільних коштів після покриття витрат, обслуговування боргу та здійснення інвестицій у розвиток. Додатне значення РФГД вказує на наявність фінансового резерву та потенціал для розширення, тоді як від'ємне на дефіцит ресурсів та можливі загрози для ліквідності підприємства [47]. Розрахунок здійснюється згідно з формулою 2.7:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД} \quad (2.7)$$

де, РФГД - результат фінансово-господарської діяльності;

РГД – результат фінансово-господарської діяльності;

РФД – результат господарської діяльності.

З метою визначення результатів фінансової, господарської та фінансово-господарської діяльності підприємства буде використано вихідні дані, наведені в табл. 2.12, та відповідні формули 2.5-2.7.

Таблиця 2.12 – Вхідні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для визначення НРЕІ за період 2020-2024 рр.

Показник	Позн.	2020	2021	2022	2023	2024
Брутто-результат експлуатації інвестицій	БРЕІ	-2345	-310	-4840	-3464	-4456
Сума оборотних активів на початок періоду	ОКп	15437	14589	15949	17979	22833
Сума оборотних активів на та кінець періоду	ОКк	14589	15949	17979	22833	26714
Поточні зобов'язання на початок періоду	Кп	19634	23784	27989	27241	34286
Поточні зобов'язання на кінець періоду	Кк	23784	27989	27241	34286	40152
Доходи від реалізації майна	Ді	13	5	15	10	99
Виробничі інвестиції	Ів	6462	6693	2168	2334	4466
Суми позикового капіталу на початок періоду	Сп	22131	33750	37865	36100	42958
Суми позикового капіталу на кінець періоду	Ск	36	36	36	36	36
Доходи від фінансових інвестицій	Дф	138	205	384	894	276
Процентні виплати по позиковому капіталу (фінансові витрати підприємства)	І	1270	1952	1649	1708	1854
Бюджетні платежі (податки, збори, ін.)	Т	20730	25262	27507	35070	38193
Дивідендні виплати	Д	3654	4652	2129	4239	3380

Проведемо розрахунок результату господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.:

$$РГД_{2020} = -2345 + 13 - (14589 - 15437) + (23784 - 19634) - 6462 = -3797 \text{ млн. грн.}$$

$$РГД_{2021} = -310 + 5 - (15949 - 14589) + (27989 - 23784) - 6693 = -4153 \text{ млн. грн.}$$

$$РГД_{2022} = -4840 + 15 - (17979 - 15949) + (27241 - 27989) - 2168 = -9772 \text{ млн. грн.}$$

$$РГД_{2023} = -3464 + 10 - (22833 - 17979) + (34286 - 27241) - 2334 = -3597 \text{ млн. грн.}$$

$$РГД_{2024} = -4456 + 99 - (26714 - 22833) + (40152 - 34286) - 4466 = -6838 \text{ млн. грн.}$$

Проведемо розрахунок результату фінансової діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.:

$$РФД_{2020} = (33750 - 22131) + 138 - 1270 - 20730 - 3654 = -13896 \text{ млн. грн.}$$

$$РФД_{2021} = (37865 - 33750) + 205 - 1952 - 25262 - 4652 = 2089 \text{ млн. грн.}$$

$$РФД_{2022} = (36100 - 37865) + 384 - 1649 - 27507 - 2129 = 6963 \text{ млн. грн.}$$

$$РФД_{2023} = (42958 - 36100) + 894 - 1708 - 35070 - 4239 = -4023 \text{ млн. грн.}$$

$$РФД_{2024} = (49261 - 42958) + 276 - 1854 - 38193 - 3380 = -192 \text{ млн. грн.}$$

Проведемо розрахунок результату фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.:

$$\text{РФГД}_{2020} = -3797 + -13896 = -17693 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{РФГД}_{2021} = -4153 + 2089 = -2064 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{РФГД}_{2022} = -9772 + 6963 = -2808 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{РФГД}_{2023} = -3597 + -4023 = -7620 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{РФГД}_{2024} = -6838 + -192 = -7030 \text{ млн. грн.}$$

Результати розрахунків показників РГД, РФД та РФГД ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» подано на рис. 2.16, що дає змогу простежити їхню динаміку впродовж 2020-2024 рр. та сформувані обґрунтовані висновки щодо фінансової позиції підприємства.

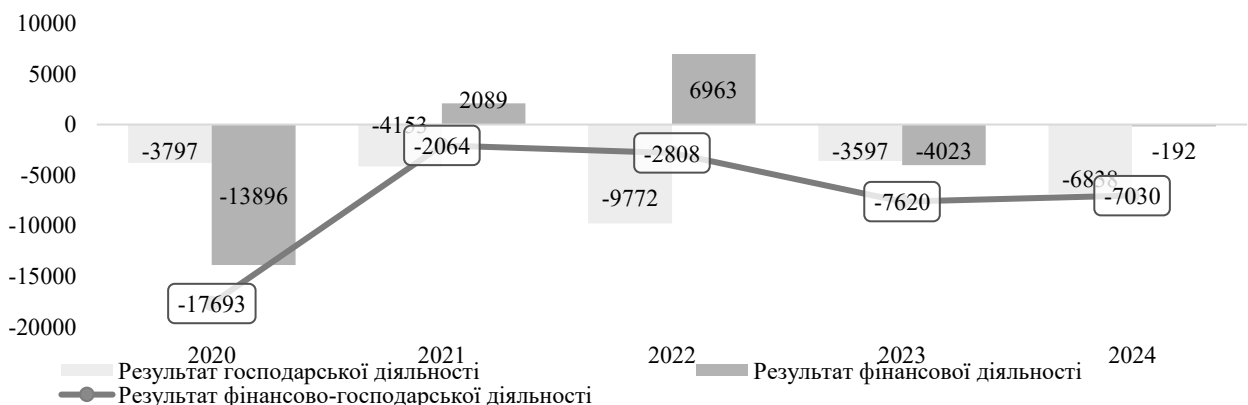


Рис. 2.16 – Динаміка показників РГД, РФД та РФГД ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. у млн. грн.

Результат господарської діяльності (РГД) протягом 2020-2024 рр. зберігав негативні значення, що свідчить про системну нестачу внутрішніх ресурсів для покриття потреб у фінансуванні операційного та виробничого розвитку. Найнижче значення зафіксовано у 2022 р., що склало -9772 млн. грн., у 2023 р. спостерігалось часткове покращення до -3597 млн. грн., однак у 2024 р. показник знову погіршився до -6838 млн. грн. Така динаміка вказує на посилення витратного навантаження, недостатній рівень операційного прибутку та потребу в підвищенні внутрішньої ефективності.

Динаміка результату фінансової діяльності (РФД) є значно волатильнішою. Найменше значення показника було зафіксоване у 2020 р. -13 896 млн. грн., у 2021-2022 рр. підприємство продемонструвало позитивні значення показника 2089 млн. грн. та 6963 млн. грн. відповідно. Однак у 2023 р. показник знову став від'ємним -4023 млн. грн., а у 2024 р. наблизився до -192 млн. грн., що свідчить про зниження кредитної активності та часткове згортання позикових джерел фінансування.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) протягом усіх років залишався негативним, варіюючи від -17 693 млн. грн. у 2020 р. до -7030 млн. грн. у 2024 р., що відображає нестачу вільних коштів після покриття операційних витрат та обслуговування боргових зобов'язань. Загалом така динаміка сигналізує про підвищені фінансові ризики, обмежену інвестиційну спроможність та потребу в комплексній оптимізації витрат, підвищенні маржинальності та перегляді фінансової стратегії компанії.

На основі розрахунку показників РФД, РГД та РФГД визначимо положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Визначення положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії за 2020-2024 рр.

Формула розрахунку		РФГД/А	РФД/А	РГД/А
2020	Розрахунок	-0,296	-0,39	-0,096
	Ідентифікатор	<0	<<0	≈0
	Квадрат	8	7	
2021	Розрахунок	-0,049	0,049	-0,098
	Ідентифікатор	≈0	≈0	≈0
	Квадрат	2	2	
2022	Розрахунок	-0,068	0,17	-0,238
	Ідентифікатор	≈0	> 0	<0
	Квадрат	2	3	
2023	Розрахунок	-0,16	-0,085	-0,076
	Ідентифікатор	<0	≈0	≈0
	Квадрат	8	2	
2024	Розрахунок	-0,099	-0,004	-0,095
	Ідентифікатор	≈0	≈0	≈0
	Квадрат	2	2	

Проаналізувавши дані табл. 2.13, визначено траєкторію переміщення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії у 2020-2024 рр., що відображено на рис. 2.14.

Показники	РФД << 0	РФД ≈ 0	РФД >> 0
РГД >> 0	Батько родини РФГД ≈ 0 1	Рантьє РФГД > 0 4	Холдинг РФГД >> 0 6
РГД ≈ 0	Епізодичний дефіцит РФГД < 0 7	Стійка рівновага РФГД ≈ 0 2024 2021 2	Атака РФГД > 0 5
РГД << 0	Криза РФД << 0 9	Постійний дефіцит РФГД < 0 2023 8	Хитка рівновага РФГД ≈ 0 2022 3

Рис. 2.14 – Рух ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії у період 2020-2024 рр.

Динаміка переміщення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії у період 2020-2024 рр. відображає послідовну зміну фінансового стану підприємства під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. На початку досліджуваного періоду у 2020 році підприємство перебувало у квадраті 8 «Постійний дефіцит», що вказує на дефіцит власних ресурсів та відсутність суттєвого залучення нового капіталу. Цьому періоду притаманні негативні значення показників РГД та РФД на рівні -3797 млн. грн. та -13896 млн. грн. відповідно. Водночас підприємства перебувало у стані росту витрат та нестабільністю попиту внаслідок COVID-19.

У 2021 р. підприємство демонструє покращення. Значення РФД склало 2089 млн. грн., що за умови помірно негативного РГД -4153 млн. грн. переміщує компанію в квадрат 2 «Стійка рівновага», який характеризується відносною фінансовою стабільністю та вирівнюванням грошових потоків. Ця динаміка демонструє адаптацію бізнесу до умов пандемії, розвитком логістичних процесів та зростанням товарообігу роздрібною мережі.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

переходить до квадрату 3 «Хитка рівновага», що підтверджується різким погіршенням РГД до -9772 млн. грн. та суттєвим зростанням РФД до 6963 млн. грн., тобто залежністю від позикових коштів в умовах зростання витрат, руйнування логістики та падіння купівельної спроможності населення.

У 2023 році підприємство переміщується до квадрату 8 «Постійний дефіцит», що є прямим наслідком збиткового фінансового результату та зростання операційних витрат, енергетичних ризиків і збільшення логістичних витрат.

У 2024 році спостерігається часткове відновлення РФД до -192 млн. грн., при збереженні негативного РГД -6838 млн. грн., що знову повертає підприємство до квадрата 2 «Стійка рівновага», тобто зони відносного відновлення фінансової стійкості. Це підтверджується зростанням чистого доходу, стабілізацією операційних процесів та частковим відновленням рентабельності.

Загалом динаміка руху підприємства на матриці фінансової стратегії демонструє високий рівень чутливості до зовнішніх чинників, таких як вплив пандемії COVID-19 та війни, проте одночасно вказує про здатність компанії адаптуватися до кризових умов та відновлювати фінансову рівновагу.

2.4. Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Аналіз структури та динаміки витрат є ключовим елементом оцінювання ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяє встановити вплив витратних компонентів на фінансові результати та визначити резерви підвищення операційної ефективності [48]. Дослідження витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр. набуває особливої актуальності з огляду на суттєві зовнішні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, воєнними діями, інфляційним тис.ком і зростанням логістичних витрат, які істотно вплинули на структуру та темпи зростання витрат підприємства.

Першочерговим етапом дослідження буде проведення горизонтального

аналізу витрат за видами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на базі даних додатку К.

Упродовж аналізованого періоду витрати за результатами операційної діяльності демонструють стійку тенденцію до зростання. Загальний обсяг операційних витрат збільшився з 152 771 млн. грн. у 2020 р. до 263 173 млн. грн. у 2024 р., тобто на 110 402 млн. грн. або 72,27%. Основним чинником росту були витрати на оплату товарів, які зросли з 119 751 млн. грн. до 192 106 млн. грн. (+60,42%). Значне підвищення спостерігалось й за витратами на оплату праці, що вирости з 7 844 млн. грн. у 2020 р. до 23 302 млн. грн. у 2024 р. (+197,07%), що відображає індексацію зарплат у відповідь на інфляцію та збільшення навантаження на персонал. Також зросли витрати на +105,63% та інші податкові зобов'язання +100,56%, що обумовлено зміною фіскального навантаження та зростанням обороту компанії.

У межах інвестиційної діяльності спостерігається протилежна динаміка, адже загальний обсяг витрат скоротився на 30,88%, з 6 462 млн. грн. у 2020 р. до 4 466 млн. грн. у 2024 р. Дане зменшення відбулось через зміну витрат на придбання необоротних активів з 6 462 млн. грн. до 4 466 млн. грн., або -30,88%, що свідчить про переорієнтацію підприємства з активної інвестиційної експансії на утримання операційної діяльності в кризових умовах 2022-2024 рр.

Найбільш нестабільною залишається фінансова діяльність, витрати за якою демонструють стрімке зростання з 7 917 млн. грн. у 2020 р. до 19 616 млн. грн. у 2024 р., тобто на 147,77%. Це пов'язано насамперед зі збільшенням обсягів погашення позик, яке зросло до 13 054 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про необхідність активного обслуговування позикового капіталу в умовах підвищених ризиків. Витрати на сплату відсотків також зросли на 45,99%, а витрати на фінансову оренду, навпаки, зменшилися більш ніж удвічі на 55,62%. Загалом така структура фінансових витрат свідчить про підвищений рівень боргового навантаження та необхідність посилення контролю за фінансовими потоками.

Наступний етап дослідження присвячений аналізу структури витрат за

видами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр., що буде проведено на базі даних рис. 2.18.

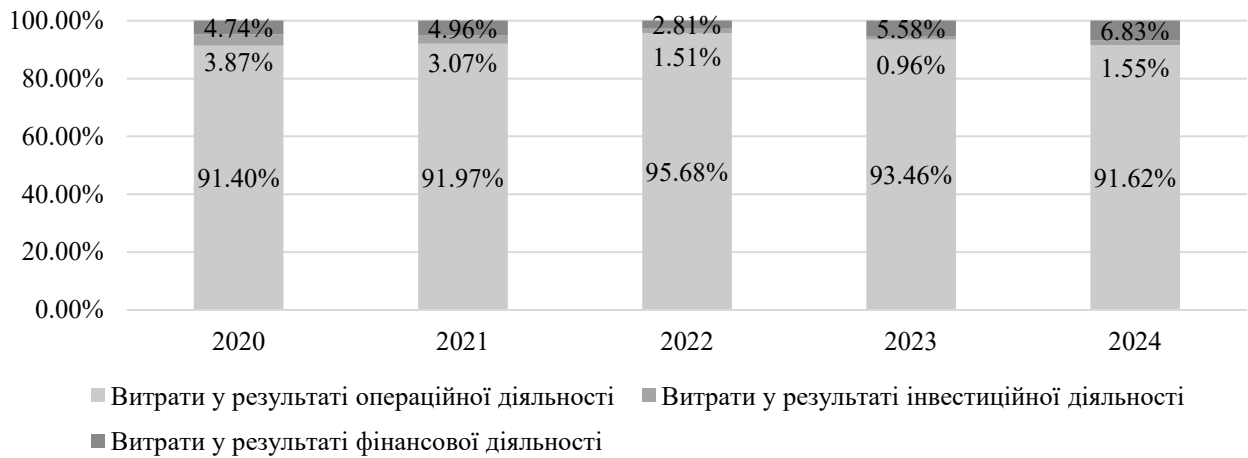


Рис. 2.18 – Структура витрат за видами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр.

Структурний аналіз витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. свідчить про те що частка операційних витрат є найбільшою протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, у 2020 р. їх питома вага становила 91,40%, у 2021 році – 91,97%, досягнувши пікового значення 95,68% у 2022 р. під впливом різкого зростання закупівельних цін та логістичних витрат в умовах воєнної нестабільності. У 2023 р. частка операційних витрат дещо знизилася до 93,46%, а у 2024 р. до 91,62%.

Частка інвестиційних витрат, навпаки, залишалася низькою та коливалася в межах від 3,87% у 2020 р. до мінімальних 0,96% у 2023 р., з незначним зростанням до 1,55% у 2024 р., що вказує на обмеженість інвестиційної активності в умовах кризових періодів. Витрати фінансової діяльності демонстрували помірну, але стійку тенденцію до зростання з 4,74% у 2020 р. до 6,83% у 2024 р., що пов'язано з підвищенням навантаження за позиковими зобов'язаннями та збільшенням обсягів їх обслуговування.

Загалом структура витрат відображає високу залежність компанії від операційних витрат та підвищення фінансових та інвестиційних витрат на кінець

періоду.

Наступним кроком є оцінка динаміки витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за їх функціональним призначенням, що дозволить деталізувати зміни у структурі витрат та визначити ключові чинники їхнього зростання у 2020-2024 рр (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Аналіз динаміки витрат за функціональним призначенням ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92748	110486	110721	133240	152635	59887	64,57%
Адміністративні витрати	4326	4816	11027	23973	21256	16930	391,39%
Витрати на збут	18968	22451	22041	23013	28845	9877	52,07%
Інші операційні витрати	485	416	1115	1387	2340	1856	382,99%
Фінансові витрати	1270	1954	1649	1708	1854	584	46,01%
Інші витрати	8	12	30	20	87	79	979,20%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1264	-1828	-829	-240	-1045	218	-17,27%

Динаміка витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за функціональним призначенням у період 2020-2024 рр. демонструє суттєве зростання практично за всіма статтями. Найбільший приріст характерний для адміністративних витрат, які збільшилися з 4 326 млн. грн. у 2020 р. до 21 256 млн. грн. у 2024 р., що відповідає приросту на 16 930 млн. грн. або 391,39%. Значний приріст продемонстрували й інші операційні витрати з 485 млн. грн. до 2 340 млн. грн. (+382,99%). Собівартість реалізованої продукції зросла 64,57%, а витрати на збут підвищилися на 52,07%, досягнувши 28 845 млн. грн. у 2024 р., що свідчить про зростання логістичних та маркетингових витрат. Фінансові витрати також мали тенденцію росту і на кінець періоду склали 1854 млн. грн.

Інші витрати продемонстрували найвищий темп приросту +979,2%, однак їх абсолютний обсяг залишається незначним 87 млн. грн. Витрати (дохід) з

податку на прибуток зменшилися на 17,27%, що може бути наслідком коливань фінансового результату та збитковості окремих років. Загалом структура свідчить про системне збільшення витратної складової, що потребує подальшої оптимізації та посилення контролю за накладними й операційними витратами.

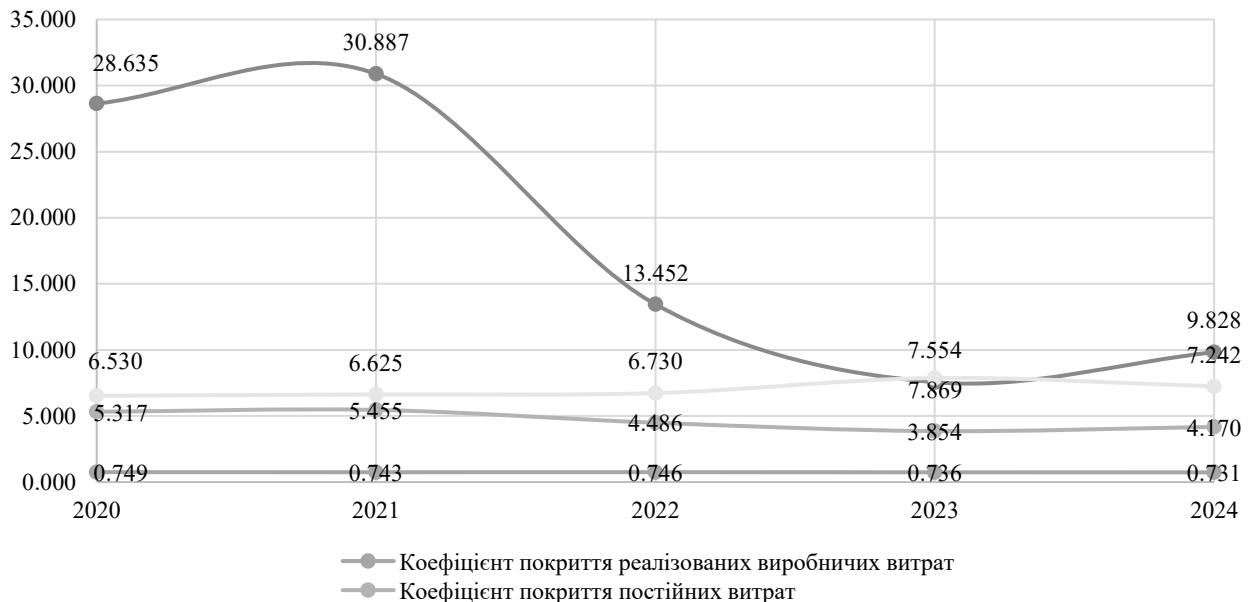


Рис. 2.18 – Оцінка ефективності формування витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр.

Аналіз показників ефективності формування витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. свідчить про поступове зниження здатності підприємства покривати витрати за рахунок чистого доходу, що вказує на посилення витратного навантаження та звуження маржинальної бази. Так, коефіцієнт покриття виробничих витрат зменшився з 0,749 у 2020 р. до 0,731 у 2024 р., що означає погіршення співвідношення між виручкою та собівартістю реалізованих товарів. Більш нестабільна динаміку мав коефіцієнт покриття адміністративних витрат, що знизився з 28,635 у 2020 р. до 7,554 у 2023 р., а у 2024 р. зріс до 9,828. Показник покриття витрат на збут мав тенденцію до зростання з 6,530 у 2020 р. до 7,242 у 2024 р., а коефіцієнт покриття постійних витрат, хоча й знизився з 5,317 у 2020 р. до 4,170 у 2024 р., все ж відображає достатній рівень операційного доходу для покриття незмінних витрат підприємства.

Загалом динаміка свідчить про необхідність оптимізації адміністративних і виробничих витрат та підвищення ефективності формування собівартості для зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Зважаючи на зроблені висновки в розрізі дослідження витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно буде визначити критичний обсяг реалізації продукції. Даний показник є важливим індикатором фінансової стійкості підприємства, оскільки визначає мінімальний рівень продажів, за якого компанія покриває свої витрати, але ще не отримує прибутку [49]. Проведемо розрахунок критичного обсягу реалізації продукції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2019-2024 рр. на базі даних рис. 2.16.

Таблиця 2.16 – Розрахунок критичного обсягу реалізації продукції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2019-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Виручка від реалізації	123864	148745	148333	181090	208905	85040	68,66%
Собівартість реалізованої продукції	92748	110486	110721	133240	152635	59886	64,57%
Витрати на збут	18968	22451	22041	23013	28845	9876	52,07%
Постійні витрати	88493	104846	111739	143458	160126	71633	80,95%
Змінні витрати	28034	33323	33165	38154	44949	16915	60,34%
Критичний обсяг реалізації продукції	114380	135116	143917	181752	204026	89645	78,38%

Критичний обсяг реалізації продукції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. підвищився з 114 380 млн. грн. у 2020 р. до 204 026 млн. грн. у 2024 р., тобто на 89 645 млн. грн., або на 78,38%. Така динаміка зумовлена одночасним зростанням постійних витрат на 80,95% з 88 493 до 160 126 млн. грн. та змінних витрат на 60,34% з 28 034 до 44 949 млн. грн. Така динаміка свідчить про зростання операційного ризику та необхідність оптимізації витратної структури для зменшення точки беззбитковості та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для аналізу подальших аспектів ефективності діяльності підприємства важливо оцінити його чутливість до змін обсягів реалізації, тому наступним етапом дослідження є визначення операційного важеля та запасу економічної міцності [50]. Їх розрахунок забезпечить глибше розуміння стійкості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» до зовнішніх ризиків і визначить потенційний простір для управління виробничими та фінансовими рішеннями.

Операційний важіль дозволяє оцінити вплив змін обсягу продажів на прибуток підприємства. Даний показник розраховується за формулою 2.8:

$$OB = \frac{MP}{ЧП} \quad (2.8)$$

де, OB – операційний важіль;

MP – маржинальний прибуток;

ЧП – чистий прибуток.

Запас економічної міцності – це показник, що відображає допустиме скорочення обсягу реалізації до моменту переходу підприємства в зону збитковості [51]. Його зростання свідчить про підвищення стійкості компанії до коливань попиту та здатність витримувати більший рівень ризику без погіршення фінансових результатів. Запас економічної міцності розраховується за формулою 2.9:

$$\text{Запас фінансової міцності} = \frac{TR - BEP_m}{TR} \times 100\% \quad (2.9)$$

де, TR – виручка від реалізації товарів та послуг;

BEP_m – критичний обсяг реалізації продукції.

З метою визначення, наскільки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» близьке або далеке від фінансової стійкості, проаналізуємо табл. 2.17. Цей аналіз дозволить оцінити здатність підприємства витримувати зміни обсягу продажів без суттєвих фінансових втрат.

Таблиця 2.17 – Розрахунок операційного важеля та запасу фінансової міцності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне (+;-)	Відносне
Виручка від реалізації	123864	148745	148333	181090	208905	85041	68,66%
Змінні витрати	28034	33323	33165	38154	44949	16916	60,34%
Критичний обсяг реалізації продукції	114380	135116	143917	181752	204026	89646	78,38%
Маржинальний прибуток	95831	115422	115168	142935	163956	68125	71,09%
Чистий прибуток	5769	8329	2528	-450	3099	-2669	-46,27%
Операційний важіль	16,61	13,86	45,56	-317,35	52,90	36,287	218,44%
Запас фінансової міцності	7,66%	9,16%	2,98%	-0,37%	2,34%	-0,053	-69,50%

Аналіз операційного важеля та запасу фінансової міцності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр. мав доволі неоднозначну динаміку. У період 2020-2022 рр. підприємство демонструвало високу чутливість прибутку до змін обсягу реалізації, що підтверджується значеннями операційного важеля 16,61 у 2020 році, 13,86 у 2021 році та піковими 45,56 у 2022 р. У 2023 році на тлі від'ємного чистого прибутку операційний важіль набув негативного значення - 317,35, що означає повну втрату операційної стабільності. У 2024 році показник відновився до 52,90, що хоч і свідчить про покращення порівняно з 2023 роком.

Динаміка запасу фінансової міцності підтверджує загальне падіння стійкості підприємства. Якщо у 2020-2021 рр. значення становили 7,66% та 9,16% відповідно, що відповідає прийнятному рівню безпечного зниження обсягу реалізації, то у 2022 р. запас скоротився до 2,98%, а у 2023 р. набув негативного значення -0,37%. У 2024 р. ситуація трохи покращилась, адже запас фінансової міцності підвищився до 2,34%, що свідчить про відновлення гарних показників операційних результатів та можливість покрити постійні витрати за фактичного рівня реалізації.

Проведений аналіз структури, динаміки та ефективності витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр. показує суттєве зростання загального витратного навантаження підприємства, що зумовлено як збільшенням

операційних витрат на 72,27%, так і нестабільною динамікою зміни витрат фінансової та інвестиційної діяльності. Причиною таких змін був приріст основних статей витрат: на оплату товарів і послуг (+60,42%), на оплату праці (+197,07%) та адміністративні витрати (+391,39%).

Структурний аналіз показав, що левову частку займають операційні витрати, що склали 91-95% у загальному обсязі. Аналіз критичного обсягу реалізації та операційного важеля підтвердив зростання ризиків беззбитковості. Критичний обсяг продажів збільшився на 78,38%, а запас фінансової міцності у 2023-2024 рр. набув від'ємних значень, що вказує на підвищену чутливість підприємства до коливань обсягів реалізації та необхідність посилення контролю за витратами й оптимізації бізнес-моделі. Таким чином, витратна політика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2020-2024 рр. потребує стратегічного перегляду з акцентом на підвищення маржинальності, зниження непродуктивних витрат і оптимізацію фінансової стійкості.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільшою національною роздрібною мережею України, що забезпечує масштабну товарооборотність, значний вплив на ринок продовольчого ритейлу та стабільну динаміку розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

У результаті комплексного аналізу активів, пасивів і звітності про фінансові результати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» встановлено суттєве зростання масштабу діяльності підприємства за 2020-2024 рр. Загальний обсяг активів збільшився з 35 652 151 тис. грн. у 2020 р. до 54 530 397 тис. грн. у 2024 р. Даний ріст зумовлений ростом необоротних активів на 32,02% та оборотних активів на 83,12%. Аналіз пасиву балансу, підтвердив, що левову частку у структурі займають поточні зобов'язання, що склали 73,63% у 2024 р.

Аналіз фінансових результатів показав значний приріст чистого доходу на 68,66% протягом 2020-2024 рр. Однак показники прибутку залишались

нестійкими. Чистий прибуток коливався від 5 768 666 тис. грн. у 2020 р. до збитку (-450 399 тис. грн.) у 2023 р.

Визначення позиції підприємства на матриці фінансової стратегії показали, що за 2020-2024 рр. підприємство переміщувалося по різних квадратах матриці фінансової стратегії, рухаючись із зони збитку до зони рівноваги, демонструючи нестабільність фінансового стану.

Аналіз динаміки витрат свідчить про системне зростання операційних витрат на 72,27%, особливо через витрати на оплату праці (+197,07%) та витрат на оплату товарів (+60,42%). Розрахунок критичного обсягу реалізації показує швидке зростання на 78,38%. Операційний важіль показав високу чутливість прибутку до змін обсягу продажів від 13,86 до 45,56, а запас фінансової міцності у 2023-2024 рр. був від'ємним і складав -0,37% та -17,73% відповідно, що вказує на підвищений ризик збитковості.

Таким чином, дослідження дозволив виявити ключові проблеми фінансово-господарського розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», а саме високі витрати на операційну діяльність, критичне навантаження поточними зобов'язаннями, нестійкість прибутковості та значний дефіцит власних оборотних ресурсів. Поряд із цим підприємство демонструє потужну ринкову експансію, значний приріст доходу та здатність до відновлення після кризових явищ.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

3.1. Сучасні методи та інструменти управління витратами підприємства

У сучасних умовах зростаючої ринкової нестабільності, високої конкуренції та стрімкої цифровізації підприємства вимушені переглядати традиційні підходи до управління витратами. Воєнні ризики, інфляційний тиск, логістичні обмеження та зниження платоспроможності споживачів формують нову економічну реальність, у якій ефективність витратної політики стає ключовим чинником конкурентоспроможності [52].

Водночас цифрові технології, такі як системи ERP, штучний інтелект, автоматизація облікових процедур, змінюють традиційні механізми контролю та оптимізації витрат, створюючи основу для більш точного планування й управлінських рішень.

Трансформація бізнес-процесів супроводжується зростанням вимог до прозорості, гнучкості та точності управління витратами. Підприємства, орієнтовані на довгострокову стійкість, вимушені впроваджувати підходи, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни, прогнозувати структуру витрат і мінімізувати втрати. У таких умовах традиційні методи калькулювання і контролю витрат уже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та економічної ефективності, що обумовлює необхідність переходу до інноваційних систем управління.

Сучасні методи управління витратами доцільно класифікувати за рівнем охоплення управлінських процесів, що дозволяє виокремити стратегічні, операційні та цифрові підходи.

До стратегічних методів належать інструменти, орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства та формування конкурентних переваг, зокрема: Target Costing, Life-Cycle Costing, ABC метод та інші [53]. Ці підходи

забезпечують стратегічну орієнтацію на зниження витрат, рівень маржинальності та економічну доцільність інновацій у виробничих і логістичних процесах.

Операційні методи управління витратами спрямовані на підвищення ефективності поточних бізнес-процесів і мінімізацію внутрішніх ресурсних втрат. До них належать:

- Kaizen Costing;
- LEAN-інструменти;
- Standard Costing;
- бенчмаркінг;
- Just-in-time [52].

Окрему групу становлять цифрові інструменти контролю витрат, які стали невід'ємною складовою сучасного фінансового менеджменту. Найбільш популярними серед них це ERP-системи, що забезпечують інтеграцію обліку витрат у межах єдиного інформаційного середовища. Також доволі поширеними є ВІ-аналітичні платформи, системи процесного майнінгу та інструменти прогнозу аналітики. Застосування таких технологій підвищує точність планування, прозорість фінансових потоків та швидкість управлінських рішень.

Саме тому використання сучасних методів управління витратами дає змогу підприємству формувати собівартість з максимальною точністю, підсилюючи обґрунтованість управлінських рішень та підвищуючи прозорість витратних потоків. Одночасно такі підходи забезпечують безперервне вдосконалення операційних процесів, скорочення витрат на всіх етапах створення цінності та зміцнення стратегічної гнучкості підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

У зв'язку з наявністю значної кількості різноманітних концепцій та інструментів контролю витрат виникає потреба в їх систематизації та порівнянні. Проаналізуємо дані табл. 3.1, що відображає порівняння найбільш поширених сучасних методів.

Таблиця 3.1 – Сучасні методи управління витратами підприємства

Метод	Опис	Переваги
Target Costing	Метод визначення цільової собівартості, що базується на ринковій ціні та бажаній нормі прибутку. Згідно з даним методом витрати формується на етапі проектування продукту [53].	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на споживчу цінність; - зниження витрат ще до початку виробництва; - високий рівень стратегічного контролю.
Kaizen Costing	Безперервна оптимізація витрат у процесі виробництва шляхом поетапного скорочення ресурсних витрат і оптимізації операцій.	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення операційної ефективності; - зменшення виробничих витрат у довгостроковому періоді; - залучення персоналу до покращень.
Direct Costing	Метод, що передбачає розподіл витрат лише на змінні, тоді як постійні витрати списуються без розподілу.	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення точності управлінських рішень; - спрощення аналізу рентабельності; - можливість швидкої оцінки впливу обсягу виробництва на дохід.
Standard Costing	Управління витратами через встановлення нормативів ресурсів (стандартів) та контроль відхилень фактичних витрат від нормативних.	<ul style="list-style-type: none"> - оперативний контроль відхилень; - підвищення точності бюджетування; - формування системи мотивації персоналу.
Lean Costing	Методика управління витратами, заснована на принципах ощадливого виробництва.	<ul style="list-style-type: none"> - суттєве зниження операційних витрат; - підвищення продуктивності; - покращення якості продукції та гнучкості виробництва.
Life-Cycle Costing	Оцінка витрат на повному життєвому циклі продукту: від розробки до утилізації. Дозволяє врахувати довгострокові витрати та доходи.	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальний вибір інвестиційних рішень; - запобігання прихованим витратам у майбутньому.

Кожен із сучасних методів управління витратами має цільове призначення, логіку формування витрат і сферу застосування, що унеможливорює існування універсального інструменту для всіх підприємств і всіх умов.

Наприклад Target Costing орієнтований на ринкову ціну та конкурентоспроможність, Kaizen Costing забезпечує безперервне зниження витрат у процесі виробництва, тоді як Direct Costing акцентує увагу на покритті змінних витрат і прийнятті оперативних рішень. Standard Costing використовується для бюджетування та контролю відхилень, Lean Costing для усунення витрат і оптимізації процесів, а Life-Cycle Costing дає змогу оцінювати витрати протягом усього життєвого циклу продукту [54].

У сукупності ці підходи формують гнучкий інструментарій контролю витрат, який має застосовуватися з урахуванням специфіки підприємства, його

галузі, стратегічних цілей та рівня технологічного розвитку. Така індивідуалізація вибору методів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити стійку фінансову результативність у мінливому економічному середовищі.

Сучасні підходи до управління витратами характеризуються високою аналітичною точністю, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін бізнес-середовища. Водночас кожен метод має певні обмеження [52]. Стратегічні підходи вимагають значного обсягу аналітичної інформації та часу на впровадження. Операційні інструменти можуть бути недостатньо ефективними при високій мінливості зовнішніх умов, а деякі методи не враховують повної собівартості й можуть призводити до викривлення фінансової картини.

У сфері ритейлу ефективність методів управління витратами визначається швидкістю обороту товарних запасів, багатокomпонентною структурою витрат і високим рівнем конкуренції.

Найбільш дієвими для роздрібно́ї торгівлі є Lean Costing та Kaizen Costing, оскільки вони забезпечують оптимізацію логістичних процесів, скорочення операційних витрат і підвищення продуктивності персоналу, що критично важливо при великих товаропотоках. Target Costing також є доцільним, адже він дозволяє формувати ринково орієнтовану ціну та контролювати витрати в умовах жорсткої конкуренції. Загалом, для підприємств ритейлу найкращі результати забезпечує комбінація методів, що поєднує стратегічний контроль витрат, операційне вдосконалення та підвищення якості управлінських рішень.

3.2. Використання відновлюваних джерел енергії для оптимізації витрат підприємства

Зростання вартості електроенергії для бізнесу в Україні у період 2020-2024 рр. стало одним із ключових факторів підвищення операційних витрат підприємств ритейлу. За інформацією АТ «Оператор ринку», середньозважена ціна електроенергії у торговому періоді BASE на ринку «на добу наперед» у

жовтні демонструвала приріст на 42,7% порівняно з показниками вересня, що свідчить про суттєве прискорення вартості енергоресурсів [55]. Водночас прогнозується подальше подорожчання електроенергії через дефіцит генеруючих потужностей та зростання витрат на відновлення енергетичної інфраструктури. В таких умовах енергозатратні підприємства, зокрема торговельні мережі з великими площами приміщень та значним навантаженням холодильного обладнання, стикаються зі стрімким зростанням частки енерговитрат у собівартості товарів. Особливої актуальності це набуває для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», оскільки за масштабом діяльності компанія є одним із найбільших енергоспоживачів у секторі ритейлу.

Додатковою проблемою є регулярні відключення електроенергії, які спричиняють операційні збої, втрати товарних запасів, порушення температурних режимів зберігання, зниження якості обслуговування клієнтів та підвищення витрат на аварійне живлення. За оцінками експертів, перебої електропостачання можуть призводити до прямих збитків через псування товарів та непрямих втрат у вигляді падіння виручки [56]. У поєднанні з високими витратами на логістику, оплату праці та податки це формує значний тис.к на маржинальність операційної та збутової діяльності.

Запровадження покрівельних та наземних фотоелектричних систем забезпечить магазини стабільним джерелом власної електроенергії. Використання дахів торговельних приміщень та встановлення панелей на металевих навісах над паркувальними зонами дозволяє максимально використати наявні площі без додаткового відведення земельних ділянок.

Установлення сонячних панелей створює технічно та економічно доцільну основу для формування енергонезалежної інфраструктури, однак стратегічний ефект від модернізації істотно зростає за умови паралельного розгортання мережі зарядних станцій та залучення «зеленого» фінансування. Інтеграція AC-зарядок для повільного заряджання та швидкісних DC-станцій на паркувальних майданчиках дозволяє отримати клієнту додаткову вигоду [57]. Під час здійснення відвідування магазину покупці зможуть одночасно заряджати свій

електромобіль, що не лише заощаджує їхній час, а й підвищує комфорт обслуговування, роблячи відвідування магазину більш цінним та функціональним.

Такі дії підвищують лояльність споживачів, стимулюють додаткові трафіки клієнтів та створюють новий канал регулярних надходжень через монетизацію зарядної інфраструктури. Одночасно можливість використання власної «зеленої» електроенергії для заряджання значно знижує собівартість послуги, роблячи її високорентабельною навіть у перші роки впровадження. Фінансування проєкту можливе за умови використання міжнародних грантових програм, кредитних ліній від ЄБРР, USAID, «зелених» фондів ЄС, а також інтересу ESG-орієнтованих інвесторів [58]. Це відкриває доступ до довгострокового капіталу з нижчою вартістю, ніж традиційні фінансові інструменти.

Поєднання власного виробництва енергії для забезпечення власних потреб а також продаж її через зарядні станції для автомобілів створює стійку модель енергоефективного розвитку, що зменшує залежність АТБ від ринкових коливань цін на електроенергію і підвищує інвестиційну привабливість підприємства (рис. 3.1). У результаті компанія отримує комплексний ефект: скорочення витрат, нові джерела доходу та посилення стратегічних конкурентних переваг на ринку ритейлу.

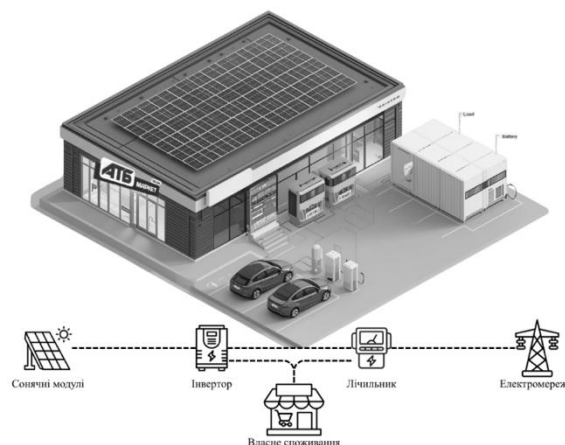


Рис. 3.1 – Схематичне зображення використання відновлювальних джерел енергії на прикладі точки збуту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Для забезпечення стабільного електропостачання торговельного об'єкта площею 600-700 м. кв. пропонується встановлення системи номінальною потужністю 150 кВт, що є оптимальною для покриття середньодобового навантаження супермаркету та формування резерву у випадках пікових відключень. Дана система забезпечить виробництво 150-165 МВт електроенергії щороку, що дає змогу повністю покривати денне споживання холодильного обладнання, касових терміналів, систем вентиляції та освітлення. Застосування гібридної інверторної архітектури дозволяє автоматично переключатися між мережею, генерацією та батареями, що формує режим енергонезалежної роботи магазину у випадках аварійного відключення.

Орієнтовний розподіл місячного обсягу генерації електроенергії системою потужністю 150 кВт подано на рис. 3.2, що дозволяє візуально оцінити сезонні коливання виробітку.

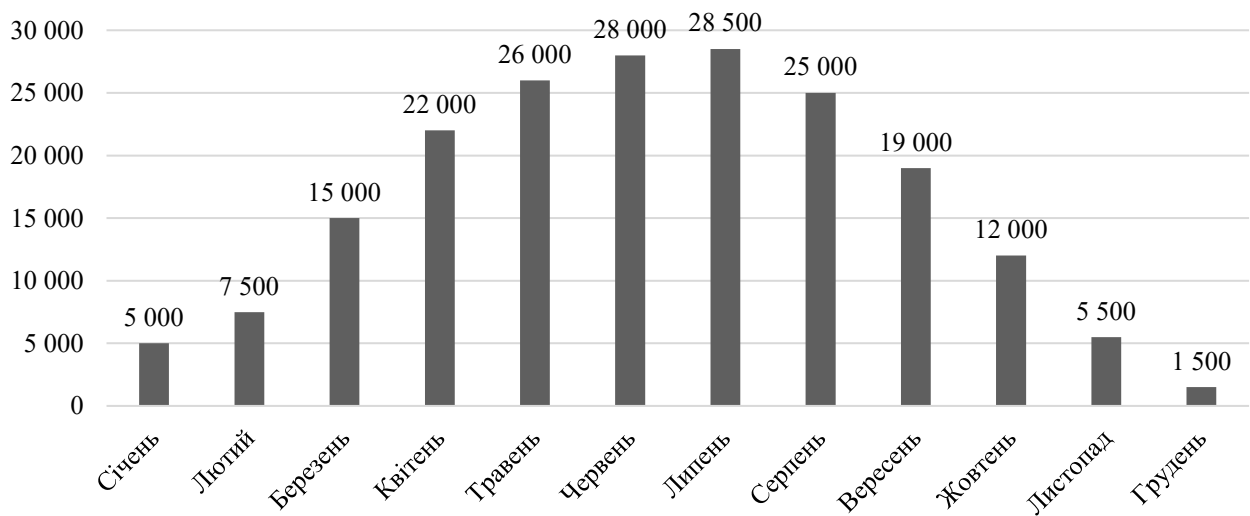


Рис. 3.2 – Річна генерація сонячної електростанції потужністю 150 кВт

Розподіл виробітку сонячної електроенергії протягом року демонструє сезонні коливання. У літні місяці генерація сягає 25-28 тис. кВт, тоді як у зимовий період вона знижується до 1,5-7,5 тис. кВт. Така динаміка враховується при плануванні режимів роботи магазину та зарядної інфраструктури, забезпечуючи ефективне використання виробленої енергії.

Запропонований захід передбачає інтеграцію зарядної інфраструктури для

електротранспорту: однієї АС-станції (22 кВт) та однієї швидкісної DC-станції (60 кВт), що забезпечують заряд автомобілів клієнтів. Це допоможе використовувати надлишки генерованої електроенергії в періоди найменшого навантаження магазину, підвищуючи ефективність проєкту та створюючи додатковий прибуток. Інтелектуальні системи керування навантаженням забезпечують уникнення пікових стрибків споживання та оптимальний розподіл потужності між магазинами та зарядними станціями.

Загалом, запропонований проєкт має високу стратегічну привабливість і потенціал забезпечити довгостроковий економічний ефект та конкурентні переваги мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

3.3. Удосконалення управління витратами шляхом економіко-математичного моделювання

Ефективне управління витратами підприємства в умовах високої конкуренції та ринкової невизначеності вимагає не лише якісного аналізу їх структури, але й кількісного обґрунтування можливостей їх оптимізації. Для торговельних мереж, таких як ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», витрати мають багатовимірну природу та формуються у різних видах діяльності: логістичних, складських, торговельних, адміністративних, матеріальній цінності сировини. Тому традиційні підходи до управління витратами є недостатніми. Вони дозволяють зафіксувати факт їх формування, але не відповідають на питання, яким чином та за рахунок яких факторів їх можливо зменшити [63]. Саме з цієї потреби виникає необхідність застосування економіко-математичного моделювання як інструменту, що поєднує аналітичну оцінку витрат із математичним пошуком оптимальних управлінських рішень.

З цією метою у роботі запропоновано комбіновану модель, яка інтегрує метод обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing) та апарат лінійного програмування. АВС-підхід дозволяє визначити, які операції формують основні витрати підприємства [64]. Оптимізаційна частина моделі

допомагає розрахувати гранично ефективні рівні ключових чинників витрат за умови забезпечення безперебійної роботи мережі.

Така побудова моделі надає можливість не лише описати структуру операційних витрат, але й обґрунтувати потенціал економії за рахунок зміни інтенсивності логістичних перевезень, складської обробки, трудових і енергетичних ресурсів, що робить її практично цінним механізмом для підтримки управлінських рішень у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Завданням економіко-математичного моделювання є визначення оптимальної структури витрат підприємства за видами діяльності з метою мінімізації їх загального обсягу при дотриманні операційних обмежень.

Для досягнення поставленої мети побудовано цільову функцію, що відображає суму витрат підприємства за ключовими процесами: транспортною логістикою, складською обробкою, використанням трудових ресурсів, енергоспоживанням та адміністративним управлінням, закупівельною вартістю матеріалів. Вона дозволяє кількісно оцінити вплив кожної категорії витрат на загальний фінансовий результат та визначити потенціал їх скорочення за умови забезпечення безперебійного функціонування мережі. Цільова функція описується формулою:

$$F = k_1 \times x_1 + k_2 \times x_2 + k_3 \times x_3 + k_4 \times x_4 + k_5 \times x_5 + k_6 \times x_6 \rightarrow \min \quad (3.1)$$

де, x_1 – кількість рейсів вантажного автотранспорту на рік;

x_2 – річний вантажообіг складів, т/рік;

x_3 – фонд робочого часу операційного персоналу, люд.-год/рік;

x_4 – річне споживання електроенергії торговельною мережею, кВт/рік;

x_5 – фонд робочого часу адміністративно-управлінського персоналу, люд.-год/рік;

x_6 – чистий дохід підприємства за рік, грн.;

$k_1, k_2, k_3, k_4, k_5, k_6$ – витрати на одиницю кожного процесу.

З метою застосування економіко-математичної моделі мінімізації витрат

необхідно задати числові значення коефіцієнтів ($k_1, k_2, k_3, k_4, k_5, k_6$). Значення коефіцієнтів визначається на основі наявних операційних даних підприємства та методом експертних припущень з урахуванням галузевої специфіки діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Коефіцієнт (k_1) характеризує витрати на один рейс вантажного автотранспорту. На підставі аналізу місячного пробігу автопарку та кількості доставок до магазинів оцінено, що середня дистанція однієї доставки становить близько 510 км, а середньо ринкову вартість кілометра пробігу складає приблизно 30 грн. [65]. Відповідно отримано середню вартість логістичного рейсу близько 15 000 грн.

Коефіцієнт (k_2) відповідає за витрати складської логістики та визначає вартість обробки однієї тони вантажу на складах підприємства. З урахуванням денного вантажообігу, що складає понад 6 тис. т. [65]., особливостей складської інфраструктури та типового складу витрат, встановлено ставку витрат на обробку 1 тони вантажу що складає 50 грн. Таке значення забезпечує реалістичний масштаб витрат для великих логістичних операторів у роздрібній торгівлі.

Коефіцієнт (k_3) характеризує витрати на працю операційного персоналу магазинів, тобто витрати на одну людино-годину зайнятості продавців, касирів та працівників торгових залів. На основі середньої заробітної плати, що становить 17 360 грн. на місяць [66] і стандартного місячного фонду робочого часу 168 год, а також з урахуванням нарахувань на оплату праці (ЄСВ), повна вартість однієї людино-години становить близько 125 грн.

Коефіцієнт (k_4) описує витрати на енергозабезпечення мережі, тобто середню ставку витрат на 1 кВт електроенергії. На базі проведеного аналізу визначено, що 1 магазин мережі споживає орієнтовно 55 кВт, зважаючи на чисельність точок збуту станом на кінець 2024 року (1246 од.) оцінено, що річне споживання мережі складає понад 500 000 МВт. За даними АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» [61] для підприємців, тариф на електроенергію складає 0,5 грн. за 1 кВт.

Коефіцієнт (k_5) відповідає за витрати на працю адміністративно-управлінського персоналу. На основі умовної середньої місячної заробітної плати працівника АУП у розмірі 25 тис. грн. і стандартного фонду робочого часу розраховано, що повна вартість однієї людино-години праці з урахуванням нарахувань становить близько 180 грн.

Коефіцієнт (k_6) відображає частку матеріальних витрат (собівартості) у загальному обсязі чистого доходу підприємства, що дозволяє моделювати їх динаміку залежно від масштабів роботи без формування калькуляції на одиницю товару. Станом на 2024 рік частка матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції становить 0,73 грн. на 1 грн. чистого доходу, що дає підстави прийняти значення коефіцієнта $k_6 = 0,73$ грн. у структурі цільової функції моделі.

Для забезпечення реалістичності економіко-математичної моделі мінімізації витрат необхідно врахувати, що підприємство не може довільно скорочувати обсяги логістичних, трудових та енергетичних ресурсів без загрози порушення операційних процесів. Тому система обмежень визначає мінімально допустимі рівні ключових активностей, за яких мережа здатна функціонувати без перебоїв у постачанні товарів, торговому обслуговуванні та підтримці інфраструктури. Логістичні обмеження гарантують безперервність товаропостачання, обмеження щодо фонду робочого часу відображають достатність персоналу для виконання операційних завдань, а енергетичні вказують на можливість роботи обладнання та забезпечення умов зберігання товарів. Таким чином, обмеження слугують балансуєчим елементом моделі, що дозволяє мінімізувати витрати без втрати працездатності бізнесу.

Перше обмеження стосується транспортної логістики. Виходячи з того, що підприємство здійснює близько 11 рейсів на місяць для забезпечення достатньої кількості товарів для збуту на 1 магазин, виходить що на рік, на всю мережу здійснюється 164 тис. рейсів. Мінімально допустимий рівень складає приблизно 148 тис. рейсів, що відповідає 90% фактичної завантаженості. Обмеження описується формулою:

$$x_1 \geq R_{min} \quad (3.2)$$

де, x_1 – кількість рейсів;

R_{min} – мінімально допустима кількість рейсів для забезпечення безперервного постачання.

Друге обмеження це складський вантажообіг. За умови товарообігу понад 6 тис. тон. на добу, річний вантажообіг становить близько 2,4 млн. т. З огляду на фізичні вимоги до товарного обороту мережі, мінімально допустиме значення встановлено на рівні близько 2,16 млн. т., що також відповідає 90% від фактичного обсягу. Обмеження описується формулою:

$$x_2 \geq V_{min} \quad (3.3)$$

де, x_2 – вантажообіг складів;

V_{min} – мінімальний обсяг товарного потоку, необхідний для підтримання обороту товарів у мережі.

Наступне обмеження визначає мінімальний фонд робочого часу виробничого персоналу. За умови близько 90% або 40 тис. співробітників складає виробничий персонал. Річна норма на 1 людину складає приблизно 1 800 годин, загальний фонд часу складає майже 74 млн. людино-годин. Критично допустимим рівнем моделі прийнято, що скорочення не буде або воно буде мінімальне на рівні 1-2%, що дозволяє уникнути дефіциту персоналу та падіння сервісної якості. Обмеження описується формулою:

$$x_3 \geq W_{min} \quad (3.4)$$

де, x_3 – фонд робочого часу працівників магазинів;

W_{min} – мінімальний необхідний рівень для забезпечення торговельного процесу.

Четверте обмеження стосується енергоспоживання. Беручи до уваги, що один магазин споживає близько 55 кВт електроенергії на годину, а мережа включає 1 246 торгових об'єктів, сумарне річне споживання становить близько 500 000 МВт. Зважаючи на пропозицію переходу на альтернативні джерела енергії для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» скорочення цієї статті витрат може бути оптимальним в межах 30-40% від поточного споживання. Обмеження описується формулою:

$$x_4 \geq E_{min} \quad (3.5)$$

де, x_4 – обсяг річного енергоспоживання;

E_{min} – мінімальний рівень енергозабезпечення, що гарантує роботу холодильного, освітлювального та технологічного обладнання.

П'яте обмеження відображає потребу в управлінських ресурсах. Орієнтовно 10% персоналу є адміністративним складом із річним фондом часу майже 8,3 млн. людино-годин, мінімально допустимий рівень встановлено на рівні близько 7,46 млн. людино-годин. Такий обсяг забезпечує належний рівень контролю, планування і координації бізнес-процесів. Обмеження описується формулою:

$$x_5 \geq A_{min} \quad (3.6)$$

де, x_5 – фонд робочого часу АУП;

A_{min} – мінімально необхідний рівень управлінських ресурсів для підтримання контролю, планування та координування діяльності мережі.

Останнім загальним обмеженням є граничний обсяг бюджету витрат. Підприємство не може витратити більше, ніж має фінансових ресурсів, тому сумарні витрати за моделлю повинні укладатися у встановлений ліміт. Станом на 2024 рік прибуток підприємства становив 208 905 300 тис. грн., що перевищує рівень 2023 року на 15,36%. Для підприємства бажане зростання чистого доходу,

або ж хоча б утримання поточних значень. Отже, сукупні витрати підприємства в оптимізаційній моделі не повинні перевищувати зазначене значення. Обмеження описується формулою:

$$k_1 \times x_1 + k_2 \times x_2 + k_3 \times x_3 + k_4 \times x_4 + k_5 \times x_5 \geq x_6 \quad (3.7)$$

де, x_6 – чистий дохід підприємства за рік, грн.

В моделі прийнято умову що всі числа мають бути додатними, оскільки логістичні обсяги, трудові ресурси або енергія не можуть мати від'ємних значень.

Вихідними параметрами для побудови економіко-математичної моделі є значення ставок витрат та межових обсягів ресурсів, представлених у табл. 3.2. Саме зазначені показники визначають структурні обмеження діяльності підприємства та задають межі, в яких може здійснюватися оптимізація.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для оптимізації витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на базі економіко-математичної моделі

Стаття витрат	k_i	Обмеження
Витрати на транспортну логістику	15000 грн./ рейс	148 000 рейсів/рік
Витрати на складську логістику	50 грн./т.	2 160 000 т./рік
Витрати на оплату праці операційного персоналу	125 грн./год	72 000 000 год/рік.
Витрати на енергозабезпечення	0,5 грн./кВт	250 000 000 кВт
Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу	180 грн./год.	7 460 000 грн./рік
Виручка від реалізації товарів та послуг	0,73 грн.	241 967 700 000 грн.

Розрахунок оптимальних значень змінних у запропонованій моделі лінійного програмування здійснюється за допомогою методу зведеного градієнту, реалізованого у стандартному інструментарії Microsoft Excel – надбудові «Пошук розв'язання». Застосування цього інструменту дозволяє визначити таке поєднання параметрів, за якого цільова функція набуває мінімального значення за умов дотримання заданих обмежень. На підставі побудованої економіко-математичної моделі та заданих обмежень були отримані

оптимальні значення змінних, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оптимальні значення змінних економіко-математичної моделі

Показник	Оптимальне значення
x1, од.	152394
x2, т.	2 178 971
x3, год.	73 591 000
x4, кВт.	258 912 000
x5, год.	7 456 111
x6, грн.	209 911 000 000

На основі отриманих результатів економіко-математичної моделі визначено раціональні параметри функціонування підприємства. Оптимальна кількість рейсів вантажного транспорту становить 152 394 на рік, що забезпечує необхідний рівень постачання без ресурсних перевитрат. Розрахований обсяг складського вантажообігу дорівнює 2 178 971 т., що відповідає потребам мережі за умов оптимізації логістичного навантаження.

Фонд робочого часу операційного персоналу сформовано на рівні 73 591 000 год., що дозволяє підтримувати належну якість обслуговування при мінімізації трудових витрат. Оптимальний рівень енергоспоживання становить 258 912 000 кВт, що відповідає пропозиціям щодо застосування енергоощадних рішень. Потреба в управлінському ресурсі оцінена у 7 456 111 год., що забезпечує достатній рівень координації та контролю бізнес-процесів.

Крім того, визначено, що 209 911 000 000 грн. є оптимальним рівнем чистого доходу, необхідним для стійкого функціонування та реалізації цільових фінансових показників. Таким чином, отримані оптимальні значення відображають варіант діяльності підприємства, за якого досягається баланс між забезпеченням операційних потреб та мінімізацією витрат.

Отже, побудована економіко-математична модель дозволила визначити оптимальні параметри використання ресурсів підприємства та сформувати раціональний рівень логістичних, енергетичних і трудових витрат, за якого забезпечується досягнення цільових фінансових результатів. Отримані значення

свідчать про можливість скорочення перевитрат без втрати операційної стійкості, а впровадження оптимізованої структури діяльності створює потенціал для підвищення прибутковості та ефективності управління. Таким чином, модель підтвердила життєздатність запропонованого підходу до оптимізації витрат та може бути використана як інструмент підтримки управлінських рішень у подальшій діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Оптимізація витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ґрунтується на поєднанні процесних підходів до управління, енергетичної модернізації та математичного моделювання. Використання альтернативної енергії створює додатковий фінансовий потенціал для підприємства. Встановлення сонячної електростанції забезпечує економію на електроенергії на рівні 66,3 тис. грн., а розміщення зарядних станцій для електромобілів на території магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» формує новий дохід у розмірі близько 2,48 млн грн., що сукупно генерує 2,55 млн грн економічного ефекту для однієї торговельної точки. У поєднанні з удосконаленням логістичних процесів та управління персоналом це формує базу для стійкого зниження витрат.

Раціональні параметри діяльності підприємства визначено на базі економіко-математичної моделі, яка показує доцільність функціонування мережі за умов оптимального використання ресурсів. Ефективність забезпечується при 152 394 рейсах транспорту, 2 178 971 т. вантажообігу, 73 591 000 люд-год. операційного персоналу, 258 912 000 кВт енергоспоживання, 7 456 111 люд-год. адміністративного персоналу та чистому доході 209 911 млн. грн. Такі значення вказують на можливість зниження перевитрат без втрати операційної стійкості та засвідчують, що аналітичні та інноваційні механізми здатні формувати підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

4.1. Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління витратами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

З метою підвищення енергонезалежності, скорочення операційних витрат та створення додаткових джерел доходу для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільним є впровадження сонячних електростанцій та мережі електрозарядних станцій. Такий підхід дозволяє одночасно зменшити залежність від традиційних енергоресурсів, мінімізувати збитки від відключень електроенергії та сформувати новий сегмент сервісного прибутку для мережі. З урахуванням виявлених потреб у пункті 3.2, визначимо повну вартість реалізації проєкту для одного магазину ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на базі даних табл. 4.1.

Вибір обладнання сонячної електростанції потужністю 150 кВт та комплексу зарядних станцій ґрунтується на використанні вискоефективного обладнання преміум-класу, яке найбільш повно відповідає потребам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за критеріями продуктивності, довговічності та енергетичної надійності.

Обрані сонячні панелі Longi Solar 580 Вт забезпечують один із найвищих показників ККД (21%) на ринку, мають низький рівень деградації (0,5-0,6%/р.), що гарантує стабільну роботу протягом 25 років. Мережевий інвертор Huawei SUN2000-150K-MGO із максимальним ККД 98,8%, вбудованим захистом та сумісністю зі SmartGrid технологіями забезпечує ефективну конвертацію та синхронізацію із загальною мережею підприємства. Використання конструкцій із анодованого алюмінію та оцинкованої сталі мінімізує корозійні ризики та подовжує строк експлуатації монтажних систем. Комплекс енергокерування забезпечує повний цифровий контроль, можливість балансування навантаження та гарантує безпечну роботу СЕС в умовах пікових коливань [59].

Таблиця 4.1 – Орієнтовний кошторис СЕС та заправних станцій для однієї точки збуту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Найменування обладнання / робіт	К-ть, од.	Ціна за од. з ПДВ, у \$	Сума з ПДВ, у \$
1. Інфраструктура сонячної електростанції 150 кВт			
Сонячна панель Longi Solar 580 Вт (монокристалічна, ККД ~21 %, строк служби 25+ років)	250	100,00	25000,00
Мережевий інвертор Huawei SUN2000-150K-MGO - Номінальна потужність: 150 кВт - Максимальна ефективність: 98,8%	1	7000,00	7000,00
Пристрій моніторингу Huawei Smartlogger 3000A - відповідність вимогам концепції SmartGrid; - наявність 4G зв'язку; - інтелектуальний моніторинг роботи інвертора; - можливість підключення до 80 пристроїв;	1	750,00	750,00
Комплект обмежувача перетоку Huawei Chint (трифазний 250 А до 170 кВт)	1	250,00	250,00
Конструкція кріплення ФЕМ (на скатну/плоску покрівлю та/або навіси над парковкою), анодований алюміній / оцинкована сталь	250	80,00	20000,00
Додаткові та витратні матеріали (кабельно-провідникова продукція, автоматика, захист, щитові рішення, заземлення тощо)	1	5000,00	5000,00
Проектно-монтажні та пусконаладжувальні роботи (дизайн системи, монтаж панелей і інверторів, налаштування, введення в експлуатацію, оформлення дозвільної документації)	1	13500,00	13500,00
Логістичні витрати (доставка обладнання, розвантаження, підйом на дах / монтажні зони)	1	1500,00	1500,00
Орієнтовна вартість електростанції 150 кВт			73000,00
2. Інфраструктура електростанцій			
АС-зарядна станція для електромобіля Octa Energy 22 кВт	1	5500,00	5500,00
Швидка зарядна станція EDS CHARGERS S 60 кВт	1	20000,00	20000,00
Розподільчі щити, кабельні лінії, захист	1	7000,00	7000,00
Система білінгу та управління зарядками	1	5000,00	5000,00
Будівельно-монтажні роботи (паркінг, розмітка, навіси)	1	8000,00	8000,00
Разом по мережі електростанцій			45500,00
Загальна вартість проекту для одного магазину			118500,00

Не менш важливим компонентом є інфраструктура зарядних станцій, що формує додатковий комерційний напрям діяльності та підвищує лояльність клієнтів. Поєднання АС-станції 22 кВт для повільного заряджання та DC-станції 60 кВт для швидкісного заряджання дозволяє обслуговувати приватних користувачів, що завітали за покупками, або живуть поруч з супермаркетом.

Така інтеграція інфраструктури створює передумови для позиціонування ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» як екологічно відповідального ритейлера, що значно підвищує його інвестиційну привабливість для міжнародних ESG-фондів.

Розрахунок економічного ефекту від запровадження СЕС доцільно базувати на середньому споживанні електроенергії одного магазину. За даними мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у пікові години роботи, орієнтовно з 5:00 до 24:00, навантаження однієї торговельної зали, холодильного обладнання та освітлення становить у середньому 50-60 кВт на годину [60]. Згідно з чинним тарифом для бізнесу АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в м. Дніпро вартість електроенергії складає 343,37 грн./МВт (0,34 грн./кВт), що формує суттєву статтю операційних витрат, яка зростатиме внаслідок очікуваного підвищення цін на енергоносії [61]. Власна станція потужністю 150 кВт дає змогу перекривати значну частину денного споживання, зменшуючи обсяг електроенергії, придбаної в мережі, та, відповідно, річні витрати на енергозабезпечення.

Додатковим джерелом економічного ефекту є доходи від роботи зарядної інфраструктури. За умови реалістичної завантаженості, щодня зарядними станціями будуть користуватись 10 автомобілів з середньою тривалістю 1-2 години. Наразі середня ціна по Україні на зарядку електромобілів складає: АС-станція на 22 кВт близько 11 грн./кВт та швидка DC-станція на 60 кВт із тарифом близько 16,95 грн./кВт [62]. Водночас частка електромобілів щорічно зростає у зв'язку з доступними цінами, та доволі економічними витратами на заправку.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження сонячної системи та мережі зарядних станцій на базі даних, наведених у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Економічний ефект від встановлення сонячної електростанції 150 кВт та мережі зарядних станцій

Показник	Од. вим.	Значення
1. Економія від сонячної електростанції (150 кВт)		
Середнє добове споживання магазину	кВт	1100
Середнє річне споживання магазину	кВт/рік	385000
Річна генерація СЕС 150 кВт	кВт/рік	195000
Частка покриття потреб магазину	%	50,65
Тариф на електроенергію для бізнесу	грн./кВт	0,34
Річна економія на електроенергії	грн./рік	66300
2. Дохід від зарядних станцій		
Середня кількість заряджань на день (АС)	од.	4
Середня кількість заряджань на день (DC)	од.	6
Середня відпущена енергія АС	кВт/день	88
Середня відпущена енергія DC	кВт/день	360
Тариф на зарядку АС (22 кВт)	грн./кВт	11
Тариф на зарядку DC (60 кВт)	грн./кВт	16,95
Річний дохід від АС-зарядки	грн./рік	256520
Річний дохід від DC-зарядки	грн./рік	2227230
Сумарний річний дохід від зарядних станцій	грн./рік	2483750
Загальна річна економія на СЕС	грн./рік	66300
Загальний річний дохід від зарядок	грн./рік	2483750
Загальний економічний ефект	грн./рік	2550050

Отже, впровадження сонячної електростанції потужністю 150 кВт у поєднанні з мережею зарядних станцій забезпечує для одного магазину ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» суттєвий економічний ефект. Завдяки річній генерації СЕС на рівні 195 000 кВт покривається 50,65% потреб магазину в електроенергії, що забезпечує річну економію близько 66,3 тис. грн., знижуючи залежність від коливань енергоринку та ризиків відключень. Додатковим джерелом доходу виступають зарядні станції, які генерують 2,48 млн. грн. на рік за рахунок реалізації 88 кВт енергії через АС-станції та 360 кВт через DC-станції щодня.

Загальний річний економічний ефект від впровадження системи складає 2,55 млн. грн. на один магазин, що підтверджує високу доцільність інвестицій у власну генерацію та інфраструктуру заряджання, що не лише оптимізує операційні витрати, а й формує новий стабільний дохідний напрям, підсилюючи

конкурентоспроможність мережі.

Встановлення сонячної електростанції потужністю 150 кВт та інфраструктури зарядних станцій формує для компанії низку переваг:

- скорочення операційних витрат на електроенергію (економія 66,3 тис. грн./рік);
- забезпечення 50,6% від річних енергетичних потреб;
- формування стійкого ESG-іміджу та залучення іноземних ESG-інвесторів;
- додатковий доходу від зарядної інфраструктури у розмірі 2,48 млн. грн. на рік.
- доступ до міжнародних грантових програм, “зеленого” фінансування;
- збільшення трафіку клієнтів через наявність зарядок на парковках.

Водночас існують і певні ризики пов’язані з високим обсягом первинних інвестицій, а саме 118,5 тис. дол. США, тривалістю окупності та залежністю виробітку електроенергії від сезонної динаміки сонячної енергії. Також варто відзначити потенційні зміни тарифної політики, коливання курсу валют, регуляторні обмеження щодо роботи енергетичних об’єктів, а також можливі технічні ризики експлуатації зарядних станцій.

Розрахунок економічної ефективності є ключовим етапом оцінювання доцільності впровадження запропонованих рішень, оскільки дозволяє визначити їхній фінансовий вплив на діяльність підприємства. У науковій практиці використовується численна кількість методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, зокрема:

- метод чистої теперішньої вартості (NPV);
- метод внутрішньої норми прибутковості (IRR);
- метод дисконтованого періоду окупності (DPP);
- метод індексу прибутковості (PI) [67].

Ці підходи дають змогу комплексно оцінити економічну доцільність запропонованих рішень, врахувати часову вартість грошей, ризикованість інвестицій та здатність проєкту генерувати додану вартість для підприємства.

Першим кроком у визначеності ефективності проєкту буде визначення чистої теперішньої вартості (NPV). Цей метод визначає різницю між теперішньою вартістю очікуваних грошових надходжень і початковими інвестиціями, що дозволяє зробити висновок щодо фінансової привабливості проєкту та його здатності формувати економічний ефект у довгостроковій перспективі. Чиста теперішня вартість (NPV) визначається за формулою:

$$NPV = \sum PV - IC \quad (4.1)$$

де, NPV – чиста теперішня вартість, грн.;

PV – дисконтований грошовий потік за певний інтервал часу, грн.;

IC – первісні інвестиції в проєкт.

З метою визначення чистої теперішньої вартості (NPV) треба визначити вхідні данні. Зокрема згідно з даними табл. 4.1 визначено, що вартість впровадження одного проєкту становить 118 500 дол. США, що в еквіваленті до гривні (курс 42,45 грн./дол.) становить 5 030,32 тис. грн. Водночас очікується економічний ефект у обсязі заощаджень на електроенергії, що складуть 66 300 грн. та додатковому заробітку на заправних станціях у обсязі 2 483,75 тис. грн. . Загальний очікуваний прибуток складає 2 550,05 тис. грн. на рік з однієї точки збуту. Водночас додатковим для розрахунку дисконтованого грошового потоку показником є ставка дисконтування. Станом на 1 грудня 2025 року облікова ставка НБУ становить 15,5% річних, при цьому середня реальна ставка кредитування становить 29%, а середня депозитна ставка складає 12%. Період розрахунку складає 5 років.

Таблиця 4.3 – Розрахунок дисконтованого грошового потоку

Рік	Чистий прибуток на рік, грн.	Дисконтована сума чистого прибутку, грн.
1	2550,05	1976,78
2	2550,05	1532,39
3	2550,05	1187,90
4	2550,05	920,85
5	2550,05	713,84

На базі даних табл. 4.1 визначимо значення чистої теперішньої вартості (NPV) за формулою 4.1:

$$\begin{aligned} NPV &= (1976,78 + 1532,39 + 1187,90 + 920,85 + 713,84) - 5030,32 \\ &= 1\,301,44 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, визначено, що за п'ятирічний період чиста теперішня вартість проєкту (NPV) становить 1 301,44 тис. грн., що підтверджує його фінансову доцільність та інвестиційну привабливість. NPV проєкту має додатне значення, що підтверджує його економічну доцільність та потребу у впровадженні.

Наступним кроком дослідження є визначення внутрішньої норми прибутковості (IRR) [68]. Цей показник є ключовим критерій оцінювання доцільності капіталовкладень. Його сутність полягає у визначенні такої ставки дисконтування, за якої теперішня вартість майбутніх грошових потоків проєкту дорівнює початковим інвестиційним витратам. Інакше кажучи, IRR відображає максимальну відсоткову ставку, за якої інвестиційний проєкт здатний самостійно окупитися, не створюючи втрат для підприємства.

У практиці корпоративних фінансів внутрішню норму прибутковості порівнюють із встановленою мінімальною нормою доходності. Якщо IRR перевищує цю базову величину, проєкт вважається економічно виправданим і може бути прийнятий до реалізації. Таким чином, показник виступає не лише мірою ефективності інвестицій, а й інструментом відбору альтернативних проєктів та оптимізації структури фінансування.

Значення IRR застосовується для ухвалення стратегічних рішень щодо формування інвестиційного портфеля, оскільки воно дає змогу оцінити межу ризику, яку підприємство здатне витримати без втрати економічної вигоди.

Базуючись на вихідних даних, визначено що ставка дисконтування за якої NPV стає від'ємний складає 42%. Величина грошових потоків відповідно до визначеної ставки дисконтування наведена у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Розрахунок дисконтованого грошового потоку (при ставці дисконтування 42%)

Рік	Чистий прибуток на рік, грн.	Дисконтована сума чистого прибутку, грн.
1	2550,05	1795,81
2	2550,05	1264,65
3	2550,05	890,60
4	2550,05	627,18
5	2550,05	441,68

На базі даних табл. 4.2 визначимо значення чистої теперішньої вартості (NPV) за формулою 4.1:

$$\begin{aligned} NPV &= (1795,81 + 1264,65 + 890,60 + 627,18 + 441,68) - 5030,32 \\ &= -10,39 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо внутрішню норму прибутковості на базі формули 4.2:

$$IRR = r_d + \frac{NPV_d}{NPV_d - NPV_b} \times (r_b - r_d) \quad (4.2)$$

де, IRR – внутрішня норма прибутковості;

r_d – ставка дисконтування, за якої NPV додатне;

NPV_d – додатна чиста теперішня вартість;

r_b – ставка дисконтування, за якої NPV від'ємне;

NPV_b – від'ємна чиста теперішня вартість.

Проведемо розрахунок внутрішньої норми прибутковості на базі формули 4.2:

$$IRR = 29 + \frac{1\,301,44}{1\,301,44 + 10,39} \times (42 - 29) = 41,89\%$$

Внутрішня норма прибутковості проєкту становить 41,89%, що дає можливість підприємству оцінити верхню межу доцільної вартості залучення капіталу. Іншими словами, якщо компанія планує фінансувати проєкт за рахунок позикових ресурсів, відсоткова ставка кредиту не повинна перевищувати рівень IRR, а саме 41,89%, оскільки саме за таких умов інвестиція залишатиметься

економічно вигідною та забезпечуватиме додатковий дохід для підприємства.

Одним із ключових інструментів інвестиційного аналізу є індекс прибутковості (PI), що дозволяє оцінити рівень віддачі проєкту на одиницю вкладених ресурсів [67]. Він визначається як співвідношення теперішньої (дисконтованої) вартості майбутніх грошових надходжень до початкових інвестиційних витрат. Таким чином показник відображає, скільки гривень дисконтованого доходу генерує кожна гривня вкладеного капіталу. Якщо значення PI більше за 1, то проєкт варто реалізовувати, оскільки приведені доходи перевищують приведені інвестиції. Індекс прибутковості визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum PV}{IC} \quad (4.3)$$

де, PI – індекс прибутковості;

PV – дисконтований грошовий потік за певний інтервал часу, грн.;

IC – первісні інвестиції в проєкт.

Розрахунок індексу прибутковості буде здійснений на базі табл. 4.1 та 4.3.

$$PI = \frac{1976,78 + 1532,39 + 1187,90 + 920,85 + 713,84}{5030,32} = 1,26 \text{ грн.}$$

Розрахований індекс прибутковості проєкту свідчить, що кожна інвестована гривня генерує 1,26 грн. сукупного доходу, тобто чистий прибуток становить 0,26 грн. понад вкладені ресурси. Це означає, що проєкт має позитивний мультиплікативний результат і створює додатковий дохід для підприємства, що є ключовим критерієм інвестиційної привабливості.

Завершальним етапом оцінювання інвестиційної доцільності проєкту є визначення дисконтованого періоду окупності, який дає змогу встановити період, протягом якого приведені грошові надходження компенсують обсяг первісних вкладень. На відміну від звичайного періоду окупності, дана методика

враховує вартість грошей у часі, що підвищує точність оцінки інвестиційних ризиків і дозволяє коректно порівнювати альтернативні проєкти. Розрахунок дисконтованого періоду окупності наведено у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту

Період	Грошові потоки	Інвестиції, що не окупились
0		5 030
1	1976,78	3 053,54
2	1532,39	1 521,15
3	1187,90	333,25
4	920,85	
5	713,84	

Дисконтований період окупності проєкту становить 3 роки та 5 місяців, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених інвестицій з урахуванням вартості грошей у часі. Відповідно, після завершення цього періоду проєкт починає формувати чистий економічний ефект та генерувати прибуток для підприємства, підтверджуючи його доцільність і інвестиційну привабливість.

Розрахунок економічної ефективності запропонованого проєкту підтвердив його високу інвестиційну привабливість та здатність формувати довгостроковий фінансовий результат для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

На основі дисконтування грошових потоків визначено чисту теперішню вартість у розмірі 1 301,44 млн. грн., що буде досягнути протягом 5-ти років з початку реалізації проєкту. Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR) становить 41,89%, що демонструє значний потенціал рентабельності та дозволяє підприємству оцінювати межу прийнятної вартості залучення позикового капіталу. Індекс прибутковості 1,26 підтверджує, що кожна гривня інвестицій формує понад 0,26 грн. додаткового прибутку, забезпечуючи позитивний мультиплікативний ефект. Дисконтований період окупності проєкту визначено на рівні 3 роки 5 місяців, що є відносно коротким періодом повернення інвестицій і підтверджує доцільність реалізації заходу як з позиції ефективності управління витратами, так і з погляду підвищення енергетичної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

4.2. Прогнозування фінансово-економічних показників діяльності підприємства з урахуванням удосконаленої системи управління витратами

Проведений аналіз поточного стану витрат та оцінка ефективності запропонованих заходів формують підґрунтя для розуміння потенціалу розвитку підприємства та можливостей підвищення його фінансової стійкості. Виявлені резерви оптимізації, зокрема зниження енергетичних витрат через впровадження СЕС та розширення дохідних потоків завдяки зарядній інфраструктурі, створюють нові точки зростання та підвищують конкурентоспроможність бізнесу. З огляду на це доцільним є проведення прогнозування основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що дозволить оцінити майбутні результати впровадження удосконаленої системи управління витратами. Планові значення доходу та прибутку підприємства наведено на рис. 4.1.

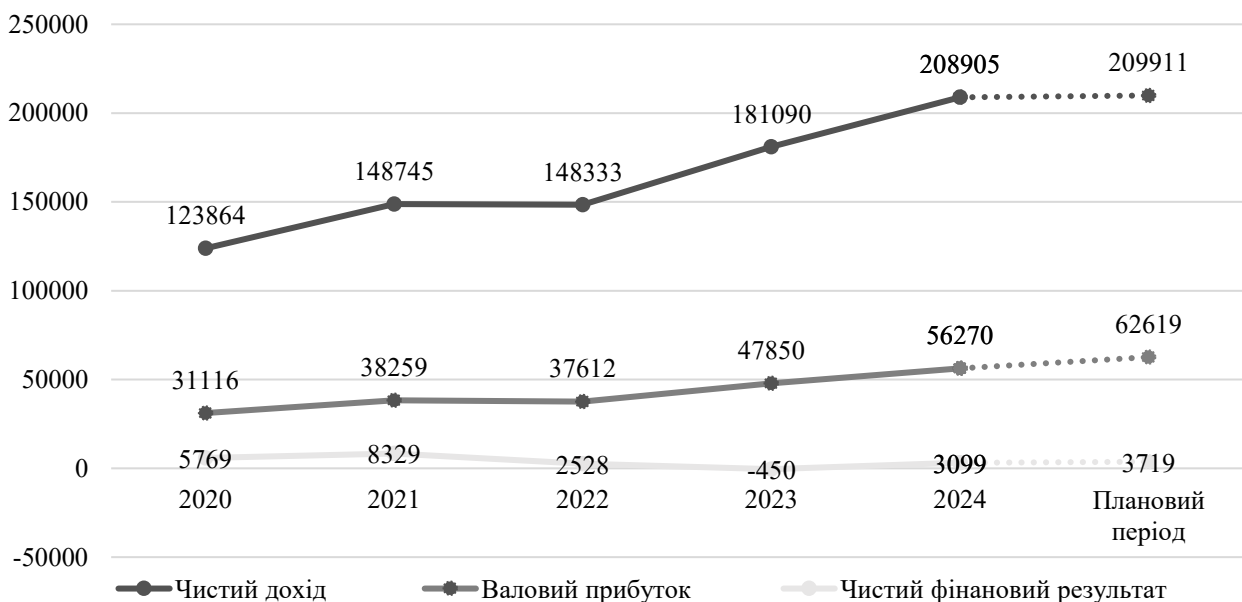


Рис. 4.1 – Планові показники доходу та прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Плановий період демонструє позитивну динаміку зміни ключових фінансових показників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що свідчить про очікувану результативність запропонованих заходів з оптимізації витрат. Зокрема, чистий

дохід зростає до 209 911 млн. грн., що перевищує фактичний показник 2024 року 208 905 млн. грн., забезпечуючи приріст на 1 006 млн. грн. Валова прибутковість зростає від 56 270 млн. грн. у 2024 році до 62 619 млн. грн. у прогностному періоді, що підтверджує підвищення маржинальності діяльності.

Найбільш суттєве покращення спостерігається за показником чистого фінансового результату, адже очікуване зростання до 3 719 млн. грн. проти фактичних 3 099 млн. грн., що відображає покращення операційної ефективності, вплив економії на енерговитратах та формування альтернативних джерел доходів. Отримані тенденції свідчать про посилення фінансової стійкості підприємства і підтверджують доцільність впровадження удосконалених механізмів управління витратами.

Наступним етапом є дослідження динаміки планових витрат підприємства, що відображено на рис. 4.2, для оцінки впливу впроваджених заходів на структуру та рівень витрат.

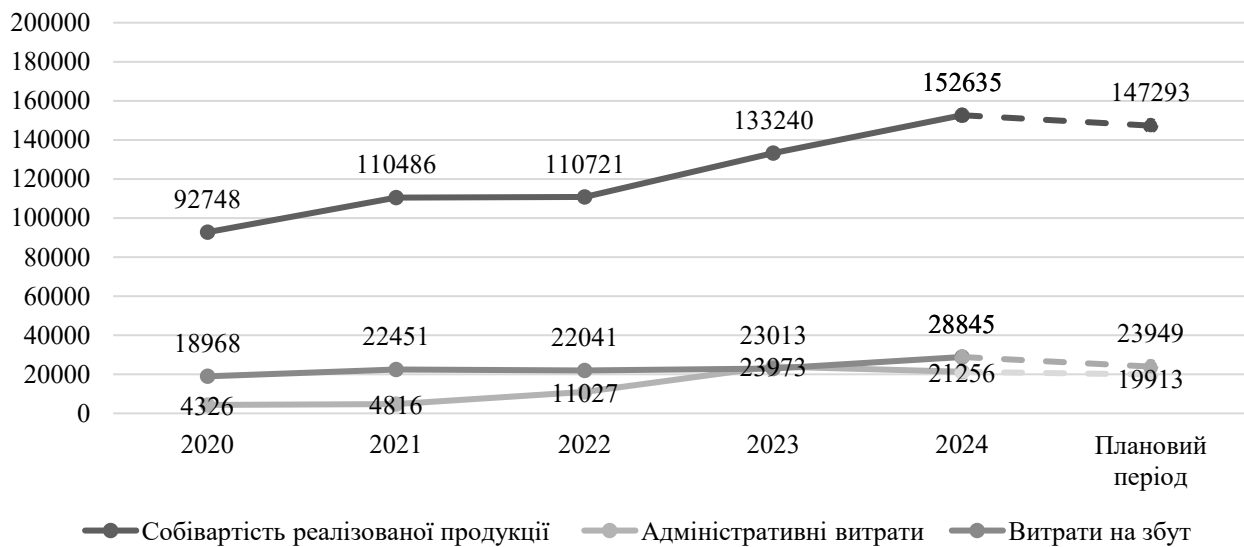


Рис. 4.2 – Планові показники витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Планові показники витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструють одночасне збільшення ключових статей, проте з різною інтенсивністю, що свідчить про структурні зміни у витратній моделі підприємства. Собівартість реалізованої продукції у плановому періоді зменшується до 147 293 тис. грн. порівняно з 152

635 тис. грн. у 2024 р., що означає певну оптимізацію витрат на одиницю продукції й можливий ефект від запровадження енергоефективних заходів та економії ресурсів. Адміністративні витрати знизилися з 28 845 тис. грн. у 2024 р. до 23 949 тис. грн. у плановому періоді. Водночас витрати на збут скоротилися з 21 256 тис. грн. до 19 913 тис. грн., що пов'язано з ефектом оптимізаційного впливу економіко-математичної моделі.

Загалом прогнозна динаміка свідчить про те, що підприємство очікує не лише зростання доходів, а й скорочення витрат, що позитивно вплине на маржинальність діяльності та рентабельність операційного циклу.

З метою визначення очікуваної фінансової стійкості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у майбутньому періоді необхідно визначити прогнозовану динаміку доходів, прибутків і витрат із зміною ключових фінансових результатів. Тому на основі розрахованих планових показників доцільно визначити позицію підприємства на матриці фінансової стратегії у прогнозованому періоді (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 – Планові показники РГД, РФД, РФГД та визначення положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії

Показник	РГД	РФД	РФГД
2020	-3797	-13896	-17693
2021	-4153	2089	-2064
2022	-9772	6963	-2808
2023	-3597	-4023	-7620
2024	-6838	-192	-7030
Плановий період	2205	4104	6309
Частка показника в плановому періоді в активах	0,04	0,08	0,12
Квадрат що відповідає матриці фінансової стратегії	2		4

Плановий аналіз фінансових результатів свідчить, що у плановому періоді підприємство демонструє суттєве покращення показників РГД, РФД та РФГД. Зокрема, результати господарської діяльності змінюються з від'ємних значень -6 838 тис. грн. у 2024 р. до позитивних 2 205 тис. грн. у плановому періоді, що є ознакою зміцнення внутрішнього потенціалу та ефективнішого використання ресурсів. Аналогічно, РФД переходить від -192 тис. грн. у 2024 р. до 4 104 тис.

грн., що вказує на відновлення можливості залучення фінансування без загрози подальшого зростання боргового навантаження. Показник РФГД також демонструє позитивну динаміку. Станом на 2024 рік РФГД підприємства становив -7 030 тис. грн., проте вже у плановому періоді відбудеться ріст до 6 309 тис. грн., тобто формування чистих вільних коштів, які здатні фінансувати розвиток і підтримувати стратегічні ініціативи.

Позиціонування компанії на матриці фінансової стратегії у плановому періоді вказує на поступове зміщення в бік більш сприятливих стратегічних зон. За результатом фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємство вже має передумови переміщення до квадрату 4 «Рантьє», що характеризується наявністю надлишкових ресурсів і можливістю їх акумуляції. Водночас за показниками РФД та РГД компанія все ще знаходиться у квадраті 2 «Стійка рівновага», що також є гарним показником діяльності підприємства.

Сукупно ці результати формують основу для стратегічного зміщення підприємства в більш прибуткові сегменти матриці, що свідчить про перспективність впроваджених підходів до оптимізації витрат та економічного управління.

Висновки до розділу 4

Проведене планування доводить, що провадження удосконалених підходів до управління витратами та інвестиційних заходів сприятиме покращенню фінансових результатів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Очікується приріст чистого доходу з 208 905 тис. грн. у 2024 році до 209 911 тис. грн. у плановому періоді та підвищення чистого фінансового результату з 3 099 тис. грн. до 3 719 тис. грн., що свідчить про формування позитивної динаміки прибутковості. Одночасно, оптимізація витрат забезпечить поступове скорочення собівартості реалізації до 147 293 тис. грн., що у взаємозв'язку з очікуваним зростанням валового прибутку до 62 619 тис. грн. підтверджує ефективність застосованих управлінських рішень.

Результати позиціювання підприємства на матриці фінансової стратегії підтверджують його рух до зон рівноваги. У плановому періоді значення РГД складає 2 205 тис. грн. та РФД 4 104 тис. грн. утримують компанію у квадраті 2 «Стійка рівновага», тоді як позитивна величина РФГД (6 309 тис. грн.) свідчить про передумови зміщення до позиції «Рантьє» (квадрат 4). Така динаміка підтверджує підвищення стійкості підприємства, дозволяє генерувати додатковий інвестиційний потенціал і забезпечувати фінансову гнучкість у середньостроковому періоді. Отже, результати прогнозу демонструють, що модернізована система управління витратами сприяє підвищенню економічної ефективності, збільшенню прибутковості та зміцненню стратегічної позиції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

ВИСНОВКИ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються зростанням операційних ризиків, кризовим тиском та структурними викликами, що формують потребу в нових підходах до контролю витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємств. Для роздрібної торгівлі ці процеси проявляються у високій волатильності попиту, інфляційному впливі, збільшенні частки енерговитрат у собівартості та необхідності підтримання конкурентоспроможності при зменшенні маржинальності бізнесу. У таких умовах саме оптимізація витрат та пошук інноваційних механізмів їх управління стають ключовими чинниками функціонування підприємств і визначають їх здатність адаптуватися до ринкових змін.

В ході дослідження визначено, що нормативно-правове середовище управління витратами формує вимоги до прозорості обліку та розподілу витрат. Регулюючими чинниками для цього виступають низка документів: податковий кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 16 «Витрати» та НП(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати. Окрім нормативно-правового впливу на формування витрат підприємства є зовнішні та внутрішні чинники, зокрема: ціни на енергоносії, логістичні проблеми, цифровізація та ESG-трансформація, яка змінює принципи побудови витрат від короткострокової економії до довгострокової стійкості.

Кваліфікаційна робота виконана на базі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – провідної мережі роздрібної торгівлі України, що спеціалізується на форматі дискаунтера та є найбільшою за кількістю магазинів і обсягом отриманого доходу в країні. Поглиблений аналіз діяльності підприємства показав зміцнення конкурентної позиції підприємства, зокрема це проявляється через зростання доходу на 68,66% до 208,9 млрд. грн. у 2024 р., та валюти балансу з 35 652 млн. грн. у 20209 році до 54 530 млн. грн. у 2024 р. Водночас спостерігається збільшення собівартості на 64,57%, підвищення витрат на збут на 52,07% та адміністративних на 382,99%.

Аналіз фінансових показників показав, що рентабельність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» протягом 2020-2024 рр. характеризується нестабільною динамікою. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності знизилася з 0,197 у 2020 р. до 0,076 у 2024 р., рентабельність капіталу за чистим прибутком знизилась з 0,162 до 0,057, а рентабельність власного капіталу скоротилася з 3,033 до 0,588, що свідчить про зниження ефективності генерування прибутку на вкладений капітал. Показники ліквідності демонструють поступове покращення, однак залишаються нижчими за норматив. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс у 2024 році до 0,665 (+8,47%), швидкої до 0,400 (+16,38%), абсолютної до 0,371 (+151,45%), що відображає позитивні тенденції управління оборотними активами, проте недостатні для формування безпечного рівня платоспроможності.

Дослідження дотримання «золотого правила балансу» показує негативні результати, адже підприємство системно його порушує. Зокрема це проявляється у співвідношенні необоротних активів до довгострокових джерел фінансування перевищує норматив за співвідношення довгострокових активів до довгострокових пасивів, і доволі низьким рівнем співвідношення короткострокових активів до короткострокових пасивів протягом всього досліджуваного періоду. Водночас ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» частково дотримується «золотого правила економіки», це підтверджується те, що темпи приросту активів та власного капіталу переважно перевищували темп зростання доходу, однак є проблеми з середньорічним темп зміни прибутку, який суттєво відставав від темпу приросту доходу, особливо у 2023 р., коли фінансовий результат становив -450 399 тис. грн., що вказує на потребу посилення управління витратами та підвищення операційної ефективності.

Динаміка переміщення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на матриці фінансової стратегії описує циклічний рух компанії від квадрата «Постійний дефіцит» у 2020 р. до «Стійкої рівноваги» у 2021 р., спад до «Хиткої рівноваги» у 2022 р. та повернення до квадрату «Стійкої рівноваги» у 2024 р., що підтверджує здатність підприємства адаптуватися до кризових умов і поступово відновлювати

фінансову стійкість. Показник операційного важеля має значні коливання від 16,61 до 45,56, а запас фінансової міцності у 2024 р. знизився до -17,73%, що свідчить про високу чутливість підприємства до зміни обсягів продажів і потребу у вдосконаленні моделі витрат.

Удосконалення системи управління витратами запропоновано через інтеграцію сучасних методів (Target Costing, Lean, Kaizen, ABC, LCC) та впровадження енергетичної моделі самозабезпечення. Розроблено інноваційний проєкт Сонячної СЕС 150 кВт і зарядної інфраструктури, що дозволяє скоротити електровитрати на 50,65% та сформувати річний економічний ефект у розмірі 2,55 млн. грн. на одну торгову точку. Економічна оцінка проєкту довела його інвестиційну привабливість, це підтверджується значенням показників: чиста теперішня вартість проєкту через 5 років від старту реалізації склала 1,301 млн. грн., внутрішня норма прибутковості складає 41,89%, індекс прибутковості становить 1,26 та дисконтований період окупності 3 роки 5 місяців, що характеризує проєкт як фінансово ефективний і стійкий.

Економіко-математичне моделювання витрат дозволило визначити потенціал їх оптимізації шляхом застосування цільових обмежень за ABC-класами, що підтверджує можливість досягнення економії без негативного впливу на операційну діяльність. Прогнозування показало, що після впровадження оптимізаційних заходів підприємство збільшує дохід і прибуток, а також зміцнює позицію на матриці фінансової стратегії.

Отже, встановлено, що дієва модель управління витратами повинна поєднувати методичні підходи, цифрові інструменти контролю, енергонезалежні технології та стратегічне прогнозування. Запропоновані рішення забезпечують не лише зменшення витрат і зростання прибутку, а й формують довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зінько С. А., Гарматюк О. В. Економічна сутність витрат підприємства // Збірник тез конференції УДПУ ім. П. Тичини. – 2024. – С. 51.
URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/ZBIRNYK-TEZ_05.12.2024-1.pdf#page=51
2. Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2021. – № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34>
3. Авраменко Т. О. Формування нормативно-правової бази з обліку та аудиту доходів, витрат та фінансових результатів суб'єкта господарювання в умовах глобальних змін // Збірник тез конференції. – 2023.
URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16163/1/zbirnyk-tez-17-11-23-7-9.pdf>
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Артюх О. В., Подвальна Н. Е., Татарінова Г. О. Огляд податкових новацій під час воєнного стану в Україні // Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference “Modern Problems of Science, Education and Society”. – Kyiv : Sci-conf.com.ua, 2023. – 671 p.
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3fae1aa-9d5f-41ad-86fd-2ef065a8a758/content>
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
7. Грущенко О. А. Бухгалтерський облік і фінансова звітність в Україні // Редакційна колегія. – 2021. – С. 134-137. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c9beac0-d3a8-49bc9116e5e8e1354e29/content#page=135>

8. Андрейченко К. М., Лисенко А. М. Нормативно-правове регулювання обліку витрат підприємства // Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи. – Одеса : ОНЕУ, 2025. – С. 579-581.

9. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері : Електронний ресурс. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

11. Кузьмінов П. В. Аналіз витрат на збут підприємств торговельної сфери в Україні в сучасних умовах господарської діяльності // The XXI International Scientific and Practical Conference “Theoretical Methods of Research of the Latest Problems”. – Prague, 2024.

12. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: Економічні науки. – 2024. – № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518>

13. Атаманчук К. Звіт про фінансові результати: призначення, методика та техніка складання // Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції “Розвиток соціально-економічних систем в геоелектронічному просторі”. – 2025. – С. 63-65.

14. Скорнякова Ю., Лукіна Д. Окремі питання вдосконалення обліку витрат виробництва та формування собівартості продукції // Економіка та суспільство. – 2022. – № 44.

15. Дубініна М. В. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виноробного підприємства в умовах війни // Редакційна колегія. – 2025. – С. 21-24. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-20-05-25.pdf

16. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства // Молодий вчений. – 2024. – № 4 (128). – С. 209-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>

17. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства // Молодий вчений. – 2024. – № 4 (128). – С. 209-214.
18. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання // Причорноморські економічні студії. – 2023. – Вип. 81. – С. 107-112. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>
19. Долік Є. Я. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах // Електронний ресурс. – 2024. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/6577df57-4a94-45af-ba39-f9d095a2a8f7/download>
20. Кукало Д. С., Лизунова О. М. Оптимізація витрат підприємства // Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. – 2024. – С. 22. URL: https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-2024_1.pdf#page=22
21. Статистичні дані про валовий внутрішній продукт України : Електронний ресурс. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
22. Зміна ставки ПДВ на пальне та перехідні операції : Електронний ресурс. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG220076>
23. Статистичні дані Національного банку України щодо безробіття : Електронний ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
24. Статистичні дані Державної служби статистики України щодо безробіття : Електронний ресурс. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2021/publ_11_2021_u.
25. Олексюк Г. В., Самотій Н. С. Маркетингове ціноутворення бізнесу крізь призму викликів в енергетичному секторі України. – 2025.
26. Степаненко М. В. Моделювання впливу воєнних ризиків на економічну діяльність підприємства. – Київ, 2024. – 88 с.
27. Moşteanu N. R., Faccia A., Cavaliere L. P. L. Digitalization and green economy: changes of business perspectives // Proceedings of the 4th International Conference on Cloud and Big Data Computing. – 2020. – P. 108-112.

28. Морозов В. І., Іщук О. В., Іоанно В. В. Зелена економіка та фінансова система: роль інвесторів у підтримці сталого розвитку // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2025. – № 14.
29. Si H., et al. The driving effect of digital economy on green transformation of manufacturing // *Energy & Environment*. – 2024. – Vol. 35, № 5. – P. 2636-2656.
30. Горбач Л. Перехід Європейського Союзу до зеленої економіки та виклики на шляху до кліматичної трансформації: регіональний вимір // *European Perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей*. – Луцьк : Вежа-Друк, 2024.
31. Міжнародні компанії багато говорять про ESG. Чому працювати з українським бізнесом під час війни – це і є принципи ESG : Електронний ресурс. URL: <https://forbes.ua/company/mizhnarodni-kompanii-bagato-govoryat-pro-esgchomu-pratsyuvati-z-ukrainskim-biznesom-pid-chas-viyni-tse-i-e-printsipi-esg-15072022-7208>
32. Szczerbak M., Dec P. Managing selected types of costs related to ESG implementation in enterprises // *e-mentor*. – 2024. – № 107(5). URL: <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/107/id/1686>
33. Дорошенко Л. М. ESG як обов'язковий складник розвитку національного бізнесу у повоєнний період // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Відновлення України у повоєнні часи”*. – 2024. – С. 286-290.
34. Melnyk A. ESG in Ukraine: Is everyone faking it? How can real change happen? – Kyiv School of Economics, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/Melnyk-Bazir-BE25_-_ESG-IN-UKRAINE_-IS-EVERYONE-FAKING-IT_-HOW-CAN-REAL-CHANGE-HAPPEN_.pdf
35. Програма зеленого відновлення промисловості України 2024-2028 : Електронний ресурс. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukraine%202024-2028_external_online%20%281%29.pdf

36. Поглиблення співпраці у сферах промисловості, зеленої відбудови та цифровізації – результати візиту Олексія Соболева до Німеччини : Електронний ресурс. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pohlyblennia-spivpratsi-u-sferakh-promyslovosti-zelenoi-vidbudovy-ta-tsyfrovizatsii-rezultaty-vizytu-oleksiia-soboleva-do-nimechchynu>

37. Мінрозвитку посилює співпрацю в рамках Green Recovery Platform та розпочинає відбір пілотних проєктів : Електронний ресурс. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-posyliuie-spivpratsiu-v-ramkakh-green-recovery-platform-ta-rozpochynaie-vidbir-pilotnykh-proiektiv>

38. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» : Електронний ресурс. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

39. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» : Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219>

40. Обирай власні торговельні марки АТБ! : Електронний ресурс. URL: https://www.atbmarket.com/lp-our-line?srsltid=AfmBOopeIJvkyMU_a9OfMtvB5XFv0nIcwNiM2VIsUcmDOvUY1lmC_lxG

41. Магазины АТБ-Маркет : Електронний ресурс. URL: https://www.atbmarket.com/store-map?srsltid=AfmBOooLdWG AziFUKmvXbnuNnBpXKp82lbd9HuC7g7PM5B8Wx_oApNez

42. Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В. Перевірка дотримання золотого правила фінансування за інформацією фінансової звітності вітчизняних підприємств // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру», 27 жовтня 2023 р., м. Запоріжжя. – 2023. – С. 171–175.

43. Rohanova H. The state of business activity of Ukrainian confectionery enterprises: application of the “golden rule of enterprise economics” // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2025. – Vol. 4, № 4. – P. 53–61.

URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.05>

44. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38.

45. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством // Економічні горизонти. – 2023. – № 2 (24). – С. 39–49.

46. Єфімова Н. Аналіз матричних методів фінансової стратегії підприємства // VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. – 2021. – № 1. – С. 152–161.

47. Гросул В. А., Колеснік Т. С. Формування фінансової стратегії підприємств роздрібною торгівлі : монографія. – Харків : 2015. – 239 с.

48. Неверковець Д. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Напрями здійснення аналізу структури витрат на виробництво // Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. – 2025. – С. 43–46.

49. Вергун В. С., Воронко Р. М. Важливість аналізу динаміки обсягу і структури витрат діяльності виробничого підприємства // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні». – С. 228–229.

50. Лаврук М. М. Використання інструментів контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства (на прикладі ПП «Алеко-Д», м. Хмельницький). – 2025.

51. Бедринський В., Захарків Л. Вплив воєнного стану на механізм забезпечення економічної безпеки підприємств // Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету. – 2024. – С. 50–52.

52. Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища // Universum. – 2025. – № 17. – С. 7–14.

URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627>

53. Кучіна С. Е., Долина І. В. Спільне використання методів розрахунку собівартості Target Costing та Kaizen Costing для інноваційних продуктів //

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). – Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – № 2. – С. 119–123.

54. Велитченко О. А., Костенко Ю. О., Кутідзе Л. С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 10. – DOI: 10.5281/zenodo.15128494

55. АТ «Оператор ринку» : Електронний ресурс. URL: <https://www.oree.com.ua/>

56. 8 з 10 компаній відчули на собі вплив відключень електроенергії : Електронний ресурс. URL: <https://eba.com.ua/8-z-10-kompanij-vidchuly-na-sobi-vplyv-vidklyuchen-elektroenergiyi/>

57. Качан Yu., Shram O. Щодо можливості створення ефективних сонячних електростанцій на території промислових підприємств // Відновлювана енергетика. – 2024. – № 1 (76). – С. 22–31.

58. Черкес О. П. Управління прибутком підприємства на основі принципів сталого розвитку // Кваліфікаційні бакалаврські роботи. – 2025.

59. Жуков Р. О., Петрик О. А. Сонячні трекери в умовах обмеженого простору для підвищення ефективності сонячних електростанцій. – 2025.

60. Операційні витрати АТБ на альтернативне забезпечення електроенергією зросли в 9 разів : Електронний ресурс. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vitrati-atb-elektroenergiieju/>

61. Тарифи на послуги з розподілу електричної енергії : Електронний ресурс. URL: <https://www.dtek-dnem.com.ua/ua/services-tariffs>

62. Скільки коштує зарядити електромобіль у січні 2025? : Електронний ресурс. URL: <https://eauto.org.ua/news/708-skilki-koshtuye-zaryaditi-elektromobil-u-sichni-2025>

63. Скорук О. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57.

64. Niñerola A., Hernández-Lara A.-B., Sánchez-Rebull M.-V. Improving healthcare performance through activity-based costing and time-driven activity-based costing // The International Journal of Health Planning and Management. – 2021. –

Vol. 36, № 6. – P. 207.

65. Про корпорацію «АТБ» : Електронний ресурс. URL: https://www.atb.ua/page/structure_atb

66. АТБ-маркет: середня зарплата в Україні : Електронний ресурс. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D0%B0%D1%82%D0%B1-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD>

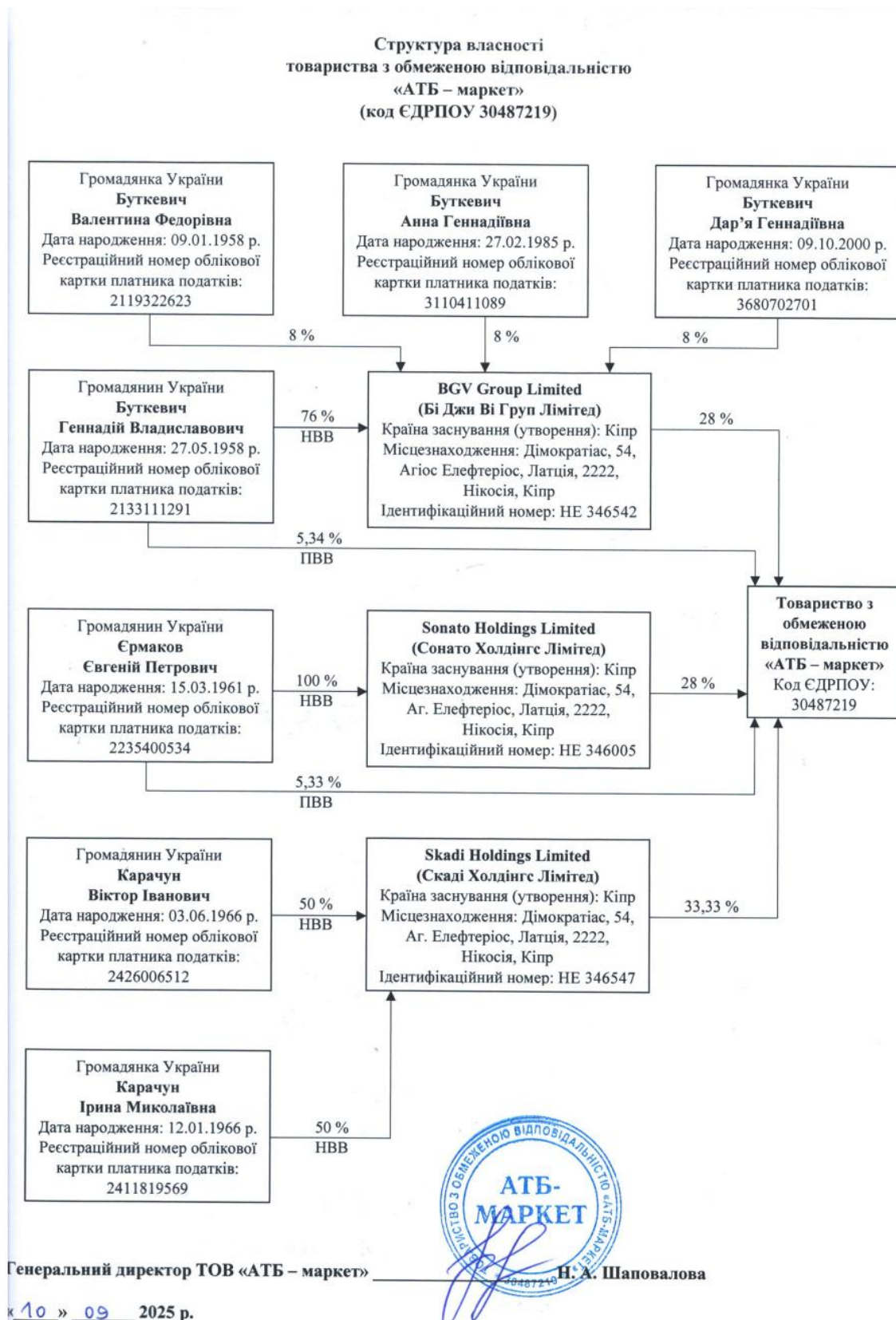
67. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів щодо оцінки ефективності франчайзингових інвестиційних проєктів у сфері ресторанного бізнесу // Інновації та технології в сфері послуг і харчування. – 2022. – № 1 (5). – С. 21–26.

68. Онищенко М. В. Аналіз існуючих методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. – 2024. – С. 464.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура власності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ						
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81573	86689	101948	57676	151490
первісна вартість	1001	392195	357915	313033	285827	404045
накопичена амортизація	1002	310622	271226	211085	228151	252555
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2307660	1782972	1755082	1780720	1934406
Основні засоби	1010	18601181	23895667	20763561	22365282	25308189
первісна вартість	1011	29875858	39237613	40243974	45619098	52494015
знос	1012	11274677	15341946	19480413	23253816	27185826
Інвестиційна нерухомість	1015	0	586227	203790	195327	194594
первісна вартість	1016	0	600421	597248	597247	605757
знос	1017	0	14194	393458	401920	411163
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	3705	3247	2485	2131
Відстрочені податкові активи	1045	72971	90903	273884	234035	216189
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	21063445	26446223	23101572	24635585	27807059
II. Оборотні активи	1100	6423708	7771596	8615062	8370136	10671534
Запаси	1101	96394	98930	120060	116723	371839
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0	0
Товари	1104	6327314	7672665	8495002	8253413	10299694
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1192	1477	1836	1705	1800
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183950	213226	460855	419864	451327
з бюджетом	1135	87344	60896	73338	160290	115589
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	319747	451286	369331	355841	585373
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4066482	1043345	35109	9343	4428
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3506283	6407400	8423611	13515622	14884161
Готівка	1166	361233	366310	377030	393483	460239
Рахунки в банках	1167	3145050	6041090	8046581	13122139	14423922
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0	0

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1195	14588706	15949226	17979142	22832801	26714212
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	19550	9126
Баланс	1300	35652151	42395449	41080714	47487936	54530397
ПАСИВ						
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал	1400	9930	9930	9930	9930	9930
Зареєстрований (пайовий) капітал						
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1891989	4520877	4970321	4519921	5259295
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1901919	4530807	4980251	4529851	5269225
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання						
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9966470	9875245	8859351	8672402	9109090
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	9966470	9875245	8859351	8672402	9109090
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків						
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2418069	2812036	1983346	2865394	2905421
товари, роботи, послуги	1615	13357721	16637705	13220201	18232757	21394649
розрахунками з бюджетом	1620	761213	1077782	681239	471262	1385480
у тому числі з податку на прибуток	1621	335744	546077	0	80521	436502

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7
розрахунками зі страхування	1625	117805	144542	93539	148652	203353
розрахунками з оплати праці	1630	509268	626140	452264	627523	886083
за одержаними авансами	1635	50895	55468	41006	116815	139721
за розрахунками з учасниками	1640	4885844	5639313	5481022	1242029	99991
із внутрішніх розрахунків	1645	310	339	2249	4363	5394
за страховою діяльністю	1650	0	0			
Поточні забезпечення	1660	357141	426475	760040	1292167	1268377
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15	15	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1325481	569582	4526191	9284721	11863613
Усього за розділом III	1695	23783762	27989397	27241112	34285683	40152082
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	35652151	42395449	41080714	47487936	54530397

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123864393	148745255	148332869	181089665	208905300
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92747990	110486259	110721024	133239848	152634904
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	31116403	38258996	37611845	47849817	56270396
збиток	2095	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	836833	1330685	1196654	1125906	1349664
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	4325613	4815775	11026796	23972873	21255540
Витрати на збут	2150	18968340	22451209	22040993	23012908	28844969
Інші операційні витрати	2180	484528	416027	1115154	1386650	2340246
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8174755	11906670	4625556	603292	5179305
збиток	2195	0	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	135000	216069	409851	914341	905862
Інші доходи	2240	106	14	6	6	4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	1269616	1953681	1648708	1708397	1853781
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	8035	12385	29941	20021	86714
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7032210	10156687	3356764	0	4144676
збиток	2295	0	0	0	210779	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1263544	-1827799	-829074	-239620	-1045302
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5768666	8328888	2527690	0	3099374
збиток	2355	0	0	0	450399	0

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	152675636	202796282	179597552	218674985	253061292
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	82	196	20923	1036	1399
Цільового фінансування	3010	117754	165198	145374	128250	174051
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0	0	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1229548	1412627	750610	1327152	1587396
Надходження від повернення авансів	3020	11347	9869	55280	0	7737
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	144	379	589	20411	598639
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	75735	140854	109240	120872	124015
Надходження від операційної оренди	3040	7445	263648	215233	302460	377364
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	587	3376	867	1829	205
Надходження від страхових премій	3050	0	0	0	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0	0	0	0
Інші надходження	3095	106978	111431	70954	82953	60671
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	119750659	141255846	140948723	161096085	192105984
Праці	3105	7843934	9144938	13046289	23216214	23301669
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1774679	2136625	1890730	1920712	2683186
Зобов'язань з податків і зборів	3115	10364972	12631034	13753491	17534852	19096346
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1269124	1635338	1574155	103227	671476
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	3597885	4318733	5335852	7378052	7398374
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5497963	6676963	6843484	10053573	11026496
Витрачання на оплату авансів	3135	2462771	3201750	4919356	4402054	4984219
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0	0	203	841	0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	0	0	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	0	0	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	0	0	0	0
Інші витрачання	3190	208909	19375598	312157	1163014	1905503
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	11819332	17158069	6095673	11326176	11915862

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0	0	0	0
необоротних активів	3205	12537	4774	14656	9978	99266
Надходження від отриманих: відсотків	3215	137613	204867	383660	893816	276381
дивідендів	3220	0	0	0	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0	0	0	0
Надходження від погашення позик	3230	2246351	3024014	1819547	27515	4200
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0	0	0	0
Інші надходження	3250	0	0	0	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0	0	0	0	0
необоротних активів	3260	6462042	6692869	2168496	2333988	4466330
Виплати за деривативами	3270	0	0	0	0	0
Витрачання на надання позик	3275	0	0	805364	2026	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	20	0	0	0	0
Інші платежі	3290	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4065561	-3459214	-755997	-1404705	-4086483
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0	0	0	0
Отримання позик	3305	70000	10000	2212764	8720313	13155322
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0	0	0	0
Інші надходження	3340	0	0	0	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0	0	0	0	0
Погашення позик	3350	0	0	632764	1636043	13053619
Сплату дивідендів	3355	3653727	4652409	2129299	4238994	3380260
Витрачання на сплату відсотків	3360	1269616	1951535	1648533	1708329	1853569
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	2993672	4207652	1126436	5966406	1328714
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0	0	0	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0	0	0	0	0
Інші платежі	3390	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-7847015	-10801596	-3324268	-4829459	6460840
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-93244	2897259	2015408	5092012	1368539
Залишок коштів на початок року	3405	3599527	3506283	6407400	8423611	13515622
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	3858	803	-1	0
Залишок коштів на кінець року	3415	3506283	6407400	8423611	13515622	14884161

Додаток Е

Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. у тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	81573	86689	101948	57676	151490	69917	85,71%
первісна вартість	1001	392195	357915	313033	285827	404045	11850	3,02%
накопичена амортизація	1002	310622	271226	211085	228151	252555	-58067	-18,69%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2307660	1782972	1755082	1780720	1934406	-373254	-16,17%
Основні засоби	1010	18601181	23895667	20763561	22365282	25308189	6707008	36,06%
первісна вартість	1011	29875858	39237613	40243974	45619098	52494015	22618157	75,71%
знос	1012	11274677	15341946	19480413	23253816	27185826	15911149	141,12%
Інвестиційна нерухомість	1015	0	586227	203790	195327	194594	194594	-
первісна вартість	1016	0	600421	597248	597247	605757	605757	-
знос	1017	0	14194	393458	401920	411163	411163	-
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60	60	60	0	0,00%
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	3705	3247	2485	2131	2131	-
Відстрочені податкові активи	1045	72971	90903	273884	234035	216189	143218	196,27%
Усього за розділом I	1095	21063445	26446223	23101572	24635585	27807059	6743614	32,02%
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	6423708	7771596	8615062	8370136	10671534	4247826	66,13%
Виробничі запаси	1101	96394	98930	120060	116723	371839	275445	285,75%
Товари	1104	6327314	7672665	8495002	8253413	10299694	3972380	62,78%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1192	1477	1836	1705	1800	608	51,01%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183950	213226	460855	419864	451327	267377	145,35%
з бюджетом	1135	87344	60896	73338	160290	115589	28245	32,34%
з нарахованих доходів	1140	319747	451286	369331	355841	585373	265626	83,07%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4066482	1043345	35109	9343	4428	-4062054	-99,89%
Гроші та їх еквіваленти	1165	3506283	6407400	8423611	13515622	14884161	11377878	324,50%
Готівка	1166	361233	366310	377030	393483	460239	99006	27,41%
Рахунки в банках	1167	3145050	6041090	8046581	13122139	14423922	11278872	358,62%
Усього за розділом II	1195	14588706	15949226	17979142	22832801	26714212	12125506	83,12%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття								
Баланс	1300	35652151	42395449	41080714	47487936	54530397	18878246	52,95%

Додаток Ж

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр. у тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930	9930	9930	9930	0	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1891989	4520877	4970321	4519921	5259295	3367306	177,98%
Усього за розділом I	1495	1901919	4530807	4980251	4529851	5269225	3367306	177,05%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9966470	9875245	8859351	8672402	9109090	-857380	-8,60%
Усього за розділом II	1595	9966470	9875245	8859351	8672402	9109090	-857380	-8,60%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2418069	2812036	1983346	2865394	2905421	487352	20,15%
товари, роботи, послуги	1615	13357721	16637705	13220201	18232757	21394649	8036928	60,17%
розрахунками з бюджетом	1620	761213	1077782	681239	471262	1385480	624267	82,01%
у тому числі з податку на прибуток	1621	335744	546077		80521	436502	100758	30,01%
розрахунками зі страхування	1625	117805	144542	93539	148652	203353	85548	72,62%
розрахунками з оплати праці	1630	509268	626140	452264	627523	886083	376815	73,99%
за одержаними авансами	1635	50895	55468	41006	116815	139721	88826	174,53%
за розрахунками з учасниками	1640	4885844	5639313	5481022	1242029	99991	-4785853	-97,95%
із внутрішніх розрахунків	1645	310	339	2249	4363	5394	5084	1640,00%
Поточні забезпечення	1660	357141	426475	760040	1292167	1268377	911236	255,15%
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15	15			-15	-100,00%
Інші поточні зобов'язання	1690	1325481	569582	4526191	9284721	11863613	10538132	795,04%
Усього за розділом III	1695	23783762	27989397	27241112	34285683	40152082	16368320	68,82%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0	-
Баланс	1900	35652151	42395449	41080714	47487936	54530397	18878246	52,95%

Додаток И

Горизонтальний звіт про фінансові результати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2020-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123864393	148745255	148332869	181089665	208905300	85040907	68,66%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92747990	110486259	110721024	133239848	152634904	59886914	64,57%
Валовий: прибуток	2090	31116403	38258996	37611845	47849817	56270396	25153993	80,84%
Інші операційні доходи	2120	836833	1330685	1196654	1125906	1349664	512831	61,28%
Адміністративні витрати	2130	4325613	4815775	11026796	23972873	21255540	16929927	391,39%
Витрати на збут	2150	18968340	22451209	22040993	23012908	28844969	9876629	52,07%
Інші операційні витрати	2180	484528	416027	1115154	1386650	2340246	1855718	382,99%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8174755	11906670	4625556	603292	5179305	-2995450	-36,64%
Інші фінансові доходи	2220	135000	216069	409851	914341	905862	770862	571,01%
Інші доходи	2240	106	14	6	6	4	-102	-96,23%
Фінансові витрати	2250	1269616	1953681	1648708	1708397	1853781	584165	46,01%
Інші витрати	2270	8035	12385	29941	20021	86714	78679	979,20%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7032210	10156687	3356764	0	4144676	-2887534	-41,06%
збиток	2295	0	0	0	210779	0	0	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1263544	-1827799	-829074	-239620	-1045302	218242	-17,27%
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5768666	8328888	2527690	0	3099374	-2669292	-46,27%
збиток	2355	0	0	0	450399	0	0	-

Горизонтальний аналіз витрат за видами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період 2020-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.	Відносне відхилення, 2024-2020 рр.
Витрати у результаті операційної діяльності								
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	3100	119751	141256	140949	161096	192106	72355	60,42%
Витрачання на оплату праці	3105	7844	9145	13046	23216	23302	15458	197,07%
Витрачання на оплату відрахувань на соціальні заходи	3110	1775	2137	1891	1921	2683	909	51,19%
Витрачання на оплату зобов'язань з податків і зборів	3115	10365	12631	13753	17535	19096	8731	84,24%
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1269	1635	1574	103	671	-598	-47,09%
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	3598	4319	5336	7378	7398	3800	105,63%
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5498	6677	6843	10054	11026	5529	100,56%
Витрачання на оплату авансів	3135	2463	3202	4919	4402	4984	2521	102,38%
Інші витрачання	3190	209	19376	312	1163	1906	1697	812,12%
Витрати у результаті операційної діяльності		152771	200377	188624	226868	263173	110402	72,27%
Витрати у результаті інвестиційної діяльності								
Витрачання на придбання необоротних активів	3260	6462	6693	2168	2334	4466	-1996	-30,88%
Витрачання на надання позик	3275	0,00	0,00	805,36	2,03	0,00	0,00	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,02	-100,00%
Витрати у результаті інвестиційної діяльності		6462	6693	2974	2336	4466	-1995,73	-30,88%
Витрати у результаті фінансової діяльності								
Витрачання на погашення позик	3350	0	0	633	1636	13054	13054	-
Сплату дивідендів	3355	3654	4652	2129	4239	3380	-273	-7,48%
Витрачання на сплату відсотків	3360	1270	1952	1649	1708	1854	584	45,99%
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	2994	4208	1126	5966	1329	-1665	-55,62%
Витрати у результаті фінансової діяльності		7917	10812	5537	13550	19616	11699	147,77%