

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему : «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
д.е.н., професор

Ольга ШУМІЛО

Здобувач, гр. ЕД - 61

Станіслав ЛАДЧЕНКО

Харків 2024

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Визначення та узгодження змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами на обрану тему.
2	Розвиток теоретичного розділу.
3	Внесення змін до першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Внесення змін до третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника, написання вступу та висновків до магістерської кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Внесення змін до кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та її подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «8» жовтня 2024 р.

Здобувач _____ Ладченко С.О.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Шуміло О.С.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 75 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатку. Містить 9 таблиць, 10 рисунків, 4 додатка, 4 формули, список використаних джерел, що налічує 55 джерела.

Тема кваліфікаційної роботи: «Формування системи антикризового управління торговельним підприємством».

Мета роботи – дослідити значущість системного підходу під час антикризового управління та сформувати систему антикризового управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів.

Об'єкт дослідження – процес формування системи антикризового управління торговельним підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні й методичні засади щодо формування системи антикризового управління торговельним підприємством.

У роботі досліджено антикризове управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів: визначено суть антикризового управління торговельним підприємством; проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» шляхом аналізу балансу підприємства та основних показників фінансово-економічного стану; проведено оцінку ймовірності настання банкрутства для ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»; розроблено антикризову програму управління торговельним підприємством; надано рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством на основі впровадження новітніх інформаційних технологій.

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» та інших торговельних організаціях.

Рік виконання роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

АНОТАЦІЯ

Ладченко Станіслав Олександрович «Формування системи антикризового управління торговельним підприємством» (керівник: д-р екон. наук, професор Шуміло О.С.) на прикладі ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ». Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2024 р.

Досліджено антикризове управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів: визначено суть антикризового управління торговельним підприємством; проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ» шляхом аналізу балансу підприємства та основних показників фінансово-економічного стану; проведено оцінку ймовірності настання банкрутства для ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ»; розроблено антикризову програму управління торговельним підприємством; надано рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством на основі впровадження новітніх інформаційних технологій.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, торгівля, система управління.

SUMMARY

Ladchenko Stanislav Oleksandrovych "Formation of a system of anti-crisis management of a trading enterprise" (supervisor: Doctor of Economics, Professor O. Shumilo) on the example of POSAD RETAIL LLC. Research for the second (master's) level of higher education in the educational and professional program "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities". V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2024.

The article investigates the crisis management of a trading enterprise in the context of modern challenges: the essence of crisis management of a trading enterprise is determined; the financial and economic activities of POSAD RETAIL LLC are analyzed by analyzing the balance sheet of the enterprise and the main indicators of the financial and economic condition; the probability of bankruptcy for POSAD RETAIL LLC is assessed; an anti-crisis management program for a trading enterprise is developed; recommendations for improving the system of crisis management of the enterprise are given.

Keywords: crisis management, enterprise, trade, management system.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1 Суть антикризового управління торговельним підприємством	10
1.2 Антикризове управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів.....	18
1.3 Системний підхід під час антикризового управління торговельним підприємством.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».....	31
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» та сучасного стану розвитку торгівлі.....	31
2.2 Аналіз балансу торговельного підприємства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»	34
2.3 Аналіз основних показників фінансово-економічного стану ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».....	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	51
3.1 Оцінювання ймовірності настання банкрутства для торговельної мережі ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».....	51
3.2 Розробка антикризової програми підприємством як елементу системи управління ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».....	54
3.3 Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, що характеризуються постійними економічними та політичними змінами які формують невизначеність та значну кількість ризиків і небезпек, торговельні підприємства мають швидко адаптуватися до можливих кризових явищ і забезпечувати безперервну господарську діяльність. Функціонування у таких трансформаційних умовах актуалізує питання щодо запобігання та попередження настання кризових ситуацій та банкрутств підприємств у торговельній галузі. Вирішуватися означені проблеми підприємств мають за допомогою антикризового менеджменту, впровадження якого забезпечує безпеку діяльності за рахунок управління заснованого на антикризових методах, моделях, інструментах та розроблених заходах. Значущим під час антикризового управління торговельним підприємством є використання системного підходу до управління. Системний підхід забезпечує комплексне управління підприємством в цілому та його підрозділами зокрема, що підвищує ефективність управління та забезпечує прийняття якісних управлінських рішень, щодо запобігання кризовим ситуаціям та банкрутству підприємств.

Отже, антикризове управління є ключовим інструментом який має науково-практичне значення й підлягає дослідженню, за результатами якого мають удосконалюватися теоретичні основи та розроблятися важливі і актуальні практичні рекомендації.

Вирішенням питань антикризового управління займались провідні вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них Винокурова О. [1], Василенко В.О. [2], Кавтиш О. [3], Лігоненко Л. [4], Плікус І. [5], Романяк Г. М. [6], Швець Ю. [7], Банді Дж. [8], Бланк І.А. [9] та інші. Але незважаючи на значну кількість наукових робіт, проблеми антикризового управління залишаються актуальними і потребують подальших досліджень з урахуванням галузевих особливостей торгівлі та сучасних викликів.

Мета роботи – дослідити значущість системного підходу під час антикризового управління та сформувавши систему антикризового управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів.

Досягання мети обумовлено наступними завданнями:

- розкрити суть антикризового управління торговельним підприємством;
- антикризове управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів;
- системний підхід під час антикризового управління торговельним підприємством;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного об'єкту в сучасних умовах розвитку торгівлі;
- провести аналіз балансу підприємства;
- аналіз основних показників фінансово-економічного стану;
- спрогнозувати ймовірність настання банкрутства для торговельної мережі;
- розробити антикризову програму управління підприємством;
- застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління торговельним підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади щодо формування системи антикризового управління торговельним підприємством.

Методи дослідження. Дослідження у кваліфікаційній роботі проведено із застосуванням наступних методів: логічного узагальнення, порівняння, аналізу і синтезу (під час визначення суті антикризового управління торговельним підприємством, дослідження сучасних викликів до антикризового менеджменту, формування антикризової системи управління); методи динамічного та структурного аналізу (аналіз балансу досліджуваного підприємства); коефіцієнтний метод аналізу (оцінка фінансово-економічного

стану підприємства); детермінантний аналіз (оцінювання настання кризового стану і ймовірності банкрутства підприємства); графічні методи (представлення результатів теоретичних, аналітичних досліджень й розробок, подання рекомендацій).

Наукова новизна роботи:

- сформовано систему антикризового управління торговельним підприємством;
- класифіковано сучасні виклики та відповідно їм визначені основні особливості антикризового менеджменту торговельного підприємства;
- розроблено алгоритм формування антикризової програми управління підприємством.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи проведена у вигляді публікації статті на тему «Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті підприємства» у науковому фаховому виданні України з економічних наук «Маркетинг і цифрові технології».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 84 стор., основний текст роботи складає 75 стор., додатків – 4, рисунків – 10, таблиць – 9, формул – 4, список використаних джерел – 55.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Суть антикризового управління торговельним підприємством.

Сьогоднішні умови господарювання вітчизняних торговельних підприємств характеризуються складним становищем та наявністю значних негативних чинників функціонування таких як нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності населення, постійні зміни валютних курсів, недосконалість податкової політики та законодавства, тощо. Такі умови впливають на діяльність суб'єктів господарювання в торгівлі, відбувається зниження основних фінансових показників що характеризують стійкість, платоспроможність, ліквідність підприємства, що сприяє появі кризових ситуацій та підвищує ймовірність їх банкрутства.

Криза – це динамічна ситуація, оскільки вона є поворотним моментом у житті підприємства. Кризою можна певною мірою керувати або контролювати, на неї можуть впливати внутрішні та зовнішні фактори. Залежно від компанії, її структури та інноваційного потенціалу, тривалість та інтенсивність кризового процесу варіюється, так само як і тяжкість наслідків [10].

За визначенням Подольської В. О. криза є «формою порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування і розвитку» [11, с. 336]. Відповідно теорії антикризового управління, розрізняють як позитивні, так і негативні наслідки кризи, але останні є більш

поширеними. Негативні наслідки кризи проявляються в депресії суспільної економіки в цілому та її основ, можливості ослаблення, фрагментації та руйнування окремих вимірів соціально-економічної системи, продовження кризи та виникнення нової, ще більш глибокої кризової ситуації [10].

Для запобігання на торговельному підприємстві кризового стану та недопущення настання банкрутства актуальним є антикризове управління. З метою розуміння його сутності доцільно проводити компаративний аналіз визначень науковців щодо суті антикризового управління. За результатами досліджень наукових праць за цим напрямком, слід зазначити, що в науковій літературі не існує єдиного універсального визначення антикризового управління, що може ускладнювати процес його удосконалення та розробки антикризових заходів.

Антикризове управління підприємством найчастіше розглядається авторами з позиції системного підходу. Так, Лігоненко Л.О. розглядає антикризове управління як «постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику фінансових та інтелектуальних втрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта» [12, с. 88]. Як «систематичний процес попередження або подолання кризи для збереження, відновлення до кризового стану та наступного поліпшення потенційних можливостей успішного функціонування виробничо-господарської системи на ринку» [13] визначає суть антикризового управління Комарницький І.Ф. та Терлецька Ю.О. «Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для існування підприємства» [14, с. 472] розкриває сутність антикризового управління Штангрет А.М. Як комплексну систему управління розглядає Бойко Д.І. у своїх дослідженнях він доводить, що це «...система

управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства» [15]. Про комплексний підхід у розумінні суті антикризового управління підприємством говорить і Череп А.В. «комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі» [16, с. 279]. Системний підхід у визначеннях щодо антикризового управління підприємством проаналізовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Системний підхід у визначеннях науковців щодо суті антикризового управління підприємством

Автор	Визначення
Лігоненко Л.О. [12]	«Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику фінансових та інтелектуальних втрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта»
Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. [13]	«Систематичний процес попередження або подолання кризи для збереження, відновлення до кризового стану та наступного поліпшення потенційних можливостей успішного функціонування виробничо-господарської системи на ринку»
Штангрет А.М. [14]	«Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для існування підприємства»
Бойко Д.І. [15]	«Система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства»

Продовження табл. 1.1

Череп А.В. [16]	«Комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі»
--------------------	--

Також суть антикризового управління підприємством розуміється іншими авторами як «процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики та нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами» [17, с. 25]. Білоцерківський О.Б. у своїх роботах стверджує, що антикризове управління торговельним підприємством доцільно розглядати як послідовність дій, або процес який запобігає кризі, підготовки до настання кризи, реакцію підприємства на кризу й оцінку реалізованих антикризових заходів що забезпечують стабільність функціонування та успіх підприємству на ринку [18]. У своїх працях Мирошніченко Ю.В., Антонова Н.В., Хомовська Я.В. розкрили суть антикризового управління торговельним підприємством з урахуванням фактору нестабільності зовнішнього середовища: «антикризове управління – це процес управління підприємством, який полягає у моніторингу зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення причин виникнення кризових ситуацій, розробці оперативних заходів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підтримці рівноваги у всіх підсистемах підприємства та забезпечення стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища» [19].

Під час антикризового управління має забезпечуватися досягнення наступних цілей [20]:

- попередження впливу руйнівних кризових подій на торговельне підприємство;

– розробка та підтримка моделі виживання компанії в кризовій ситуації, управління динамічністю кризи;

– стабілізація діяльності торговельного підприємства та виведення її з кризи за допомогою плану фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо.

– санація на підставі судових рішень (виявлення та збереження хоча б деяких «здорових» частин підприємства) та ліквідація з мінімальними втратами.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища основними цілями антикризового управління в торговельних підприємствах є рання діагностика кризових явищ, зниження негативного впливу кризових ситуацій та ліквідація наслідків кризи на основі постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища [19].

Основні цілі антикризового управління торговельного підприємства подано на рис. 1.1.

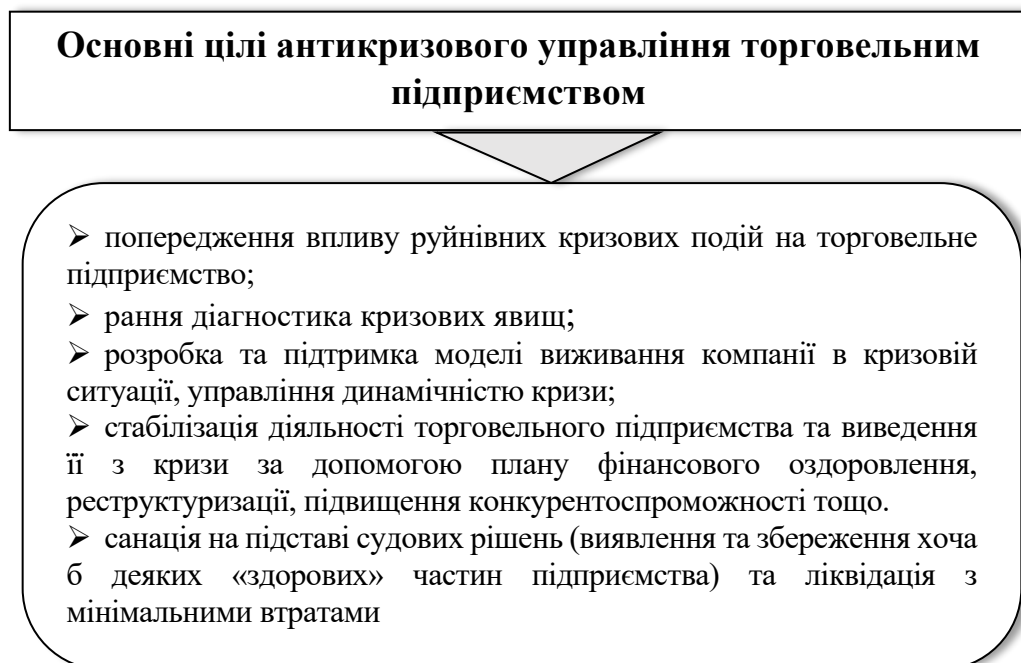


Рисунок 1.1 – Основні цілі антикризового управління торговельного підприємства

З метою досягнення управлінських цілей доцільним є паралельно формування управлінських стратегій, які мають бути ефективними, мати комплексний підхід, чіткі дії та забезпечувати головні управлінські цілі та їх реалізацію.

Найважливішими в таких умовах стають стратегії виживання, уникнення кризи, мінімізації наслідків криз стратегії відновлення та інші [21].

Розробка антикризових стратегій торговельного підприємства має базуватися на низки загальних та специфічних принципів управління. До специфічних принципів антикризового управління торговельним підприємством в умовах сучасної нестабільності слід відносити (рис. 1.2):

– принцип проактивності означає, що дії та заходи, які вживаються у відповідь на кризу, мають бути проактивними і спрямованими на раннє виявлення та запобігання негативним чинникам;

– принцип пріоритетності цілей торговельного підприємства, довгострокових над короткостроковими. Прогнозування можливостей та перспектив зростання торговельного бізнесу, з оцінкою потенційних ризиків, на основі якої формується антикризова стратегія;

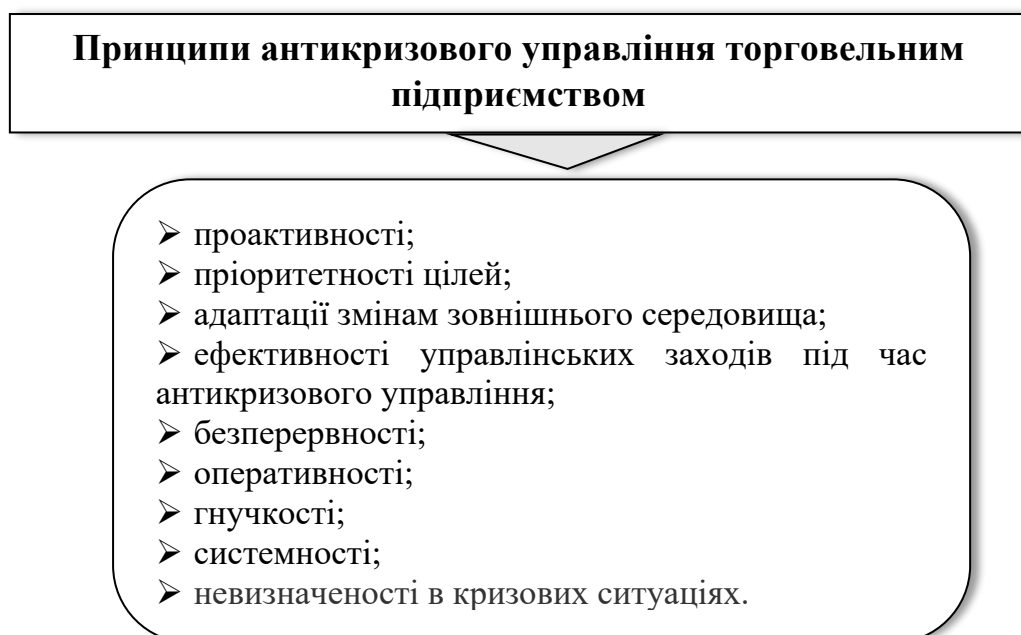


Рисунок 1. 2 – Принципи антикризового управління торговельним підприємством

– принцип адаптації змінам зовнішнього середовища, який полягає у використанні відповідних стратегій антикризового управління в залежності від стадії, на якій розгортається криза;

– принципи ефективності управлінських заходів під час антикризового управління, де ефективність антикризових заходів - це економічні та соціальні вигоди для організації;

– принцип безперервності полягає у безперервному функціонуванні системи антикризового управління, оскільки воно є елементом загальної системи управління торговельним підприємством;

– принцип оперативності базується на наданні відповіді змінам середовища в якому функціонує торговельне підприємство;

– принцип гнучкості забезпечує антикризовому управлінню швидку та адекватну реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприяє адаптації торговельного підприємства до сучасних і реальних умов господарювання;

– принцип системності полягає у застосуванні системного підходу під час реалізації антикризових заходів з метою удосконалення управління торговельним підприємством.

Слід зазначити, що специфіка цілей і завдань антикризового управління торговельного підприємства визначається принципом невизначеності під час кризової ситуації, згідно з яким параметри витрат на запобігання або недопущення кризи, кількісна оцінка очікуваних результатів і час досягнення поставлених цілей тісно пов'язані між собою. На практиці це означає, що у випадках сильного дефіциту часу реакції та обмеженості часу на подолання кризи, особливо на ранніх стадіях, основним завданням керівництва є швидке прийняття найменш ризикованих рішень, щоб досягти бажаних результатів з мінімальними додатковими витратами і мінімальними негативними наслідками, що може бути досягнуто за рахунок завчасного впровадження спеціальної системи антикризового управління [22].

Антикризовому управлінню торговельним підприємством присутні специфічні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Специфічні функції антикризового управління торговельним підприємством

Функція	Характеристика
Запобігання кризовим ситуаціям	Спостереження за фінансовою рівновагою та постійна готовність до її порушення.
Проведення діагностики кризи	Ідентифікація ризиків, що є потенційними для досліджуваного торговельного підприємства й розробка комплексу заходів їх запобігання.
Моніторинг чинників внутрішнього і зовнішнього середовища	Постійний моніторинг за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства та чинниками, що впливають на них.
Формування антикризової концепції торговельного підприємства.	Розробка антикризової управлінської концепції, проведення планування стратегічного і оперативного та розробка антикризових заходів.
Резервування ресурсів	Створення резервів ресурсів матеріальних стратегічного значення на випадок кризових ситуацій.
Швидка реакція на кризові явища	Максимальна відповідь та впровадження антикризових заходів під час виникнення кризової ситуації на торговельному підприємстві.
Стабілізація діяльності підприємства.	Проведення дій у напрямку відновлення ефективності діяльності торговельного підприємства, ліквідація наслідків кризового стану.
Санація підприємства	З метою запобігання банкрутства проведення санації підприємства.
Банкрутство або ліквідація підприємства.	Проведення оновлення діяльності шляхом банкрутства або ліквідації підприємства

Такі функції включають в себе всі ознаки основних управлінських функцій, а також включають специфіку антикризового управління, його ознаки та форми прояву. Реалізація у практичній діяльності цих функцій має також специфічні особливості і напрямок. Специфічна направленість функцій проявляється в швидкому та своєчасному вияві та ідентифікації кризових ситуацій, як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі торговельного підприємства, розробці й впровадженню у діяльність антикризових заходів, які сприятимуть запобігання впливу негативних факторів на умови

функціонування підприємства. Також специфічність антикризових заходів проявляється і у забезпеченні швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі та розробці інструментів управління які мають запобігати банкрутству підприємства, або забезпечити безболісний вихід торговельного підприємства із критичної кризової ситуації.

Отже, в кризовий період діяльності торговельного підприємства управління має базуватися на теоретичних основах антикризового управління. У діяльності антикризових менеджерів мають використовувати специфічні антикризові принципи управління, прийняття швидких рішучих управлінських рішень має відбуватися із приділенням уваги визначеним антикризовим стратегічним цілям, також мають впроваджуватися у практиці специфічні функції антикризового управління.

1.2 Антикризове управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів.

Глобальні виклики сьогодення, такі як економічні кризи, війни, пандемії, діджиталізація, екологічні та демографічні зміни, значно впливають на функціонування торговельного підприємства. В умовах таких стрімких змін у всіх сферах життя антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійної та стабільної роботи бізнесу на ринку, швидкої адаптації та подолання потенційних кризових ситуацій. Антикризовий менеджмент стає невід'ємною частиною стратегії бізнес-компаній і набуває нових характеристик в умовах трансформації, що характеризуються наявністю невизначеності та ризику, що вимагає впровадження нових сучасних інструментів управління для мінімізації та уникнення негативних наслідків кризових явищ. В умовах сучасних викликів дослідження та розвиток теоретичних і практичних засад антикризового управління сприяють формуванню ефективних антикризових стратегій, прийняттю рішень та впровадженню заходів з урахуванням наявності

найсучасніших технологій, процесу діджиталізації та інтеграції підприємств, розвитку штучного інтелекту, корпоративної соціальної відповідальності, корпоративної стійкості й вимог щодо сталого розвитку.

Сучасне бізнес-середовище стрімко розвивається, супроводжуючись значними змінами та невизначеністю в усіх сферах діяльності компаній через численні загрози та виклики. Для торговельного підприємства сучасні умови формуються наступними викликами, що впливають на діяльність менеджменту, сприяють розробці антикризових стратегій та заходів, прийняття управлінських рішень з врахуванням такого впливу. Дослідимо сучасні виклики антикризовому менеджменту в умовах сьогодення та визначимо його особливості (табл 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості антикризового управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів.

Сучасні виклики до антикризового управління торговельного підприємства	Особливості антикризового управління торговельним підприємством
Пандемія COVID-19	Нові інструменти забезпечення безперервної діяльності підприємства, цифровізація бізнес-процесів, перевага онлайн торгівлі.
Російсько-український воєнний конфлікт	Мінімізація ризиків діяльності торговельного підприємства на основі прогнозування найгірших сценаріїв проведення планування, забезпечення адаптації підприємства до існуючих реалій, моніторинг діяльності та ефективне управління ресурсами підприємства.
Цифровізація	Цифровізація менеджменту: впровадження сучасних безпекових систем, електронних модулів, цифровий захист даних; використання хмарних технологій, впровадження антикризових заходів на основі ІТ-технологій.
Технологічні та інформаційні зміни	Переосмислення ведення і управління бізнесом із застосуванням штучного інтелекту; антикризове управління комунікаціями за рахунок стратегічного планування і впровадження антикризових заходів у небезпечний період; антикризове управління персоналом; взаємодія і врахування всіх інтересів стейкхолдерів торговельного підприємства.

Продовження табл. 1.2

Конкуренційні виклики	Коригування діяльності торговельного підприємства на основі прийняття управлінських антикризових рішень щодо забезпечення конкурентних переваг; забезпечення безперервного процесу управління в умовах змін шляхом удосконалення інструментів, методів й конкурентних стратегій розвитку.
Економічні фінансові кризи	Фокусування антикризового управління на запобіганні кризовим ситуаціям та управлінні ними шляхом постійного моніторингу фінансового стану торговельного підприємства, оцінки ліквідності та платоспроможності, скорочення витрат, збільшення грошових потоків, зменшення заборгованості, виявлення кризових факторів, розробки політики на випадок фінансової кризи компанії, формулювання та впровадження антикризових заходів та розробки стратегії розвитку компанії.
Сталий розвиток	Відповідно концепції сталого розвитку враховується під час антикризового управління екологічні й соціальні аспекти (виконання всіх обов'язків персоналом під час кризи, підвищення ролі соціальної корпоративної відповідальності)
Екологічні виклики	Екологічний вимір в управлінні стратегічними планами діяльності торговельного підприємства; Сприяння антикризового управління зниженню екологічних ризиків, мінімізації відходів, підвищенню ефективності використання ресурсів.

Серед сучасних викликів сьогодення, до яких має адаптуватися антикризовий менеджмент торговельного підприємства можна виділити наступні: економічні кризи, пандемія COVID-19, російсько-український військовий конфлікт, цифровізація (диджиталізація), технологічні зміни, інформаційні виклики, конкуренційні виклики, екологічні виклики, сталий розвиток

Декілька років пандемія COVID-19 та триваюча російсько-українська війна стали основними викликами, які суттєво вплинули на виникнення кризи у бізнес середовищі. В таких ситуаціях порушується корпоративна логістика, скорочуються виробничі потужності, руйнуються об'єкти інфраструктури, змінюється загальна економічна ситуація в країні, багато компаній змінюють напрямок діяльності або припиняють роботу. Кризи, спричинені пандемією та військовим станом, в останні роки були набагато глибшими та тривалішими. Як наслідок, бізнес в Україні зазнав значних збитків, що призвело до банкрутства та неможливості ефективно працювати.

Під час антикризового управління торговельним підприємством у таких умовах змінено підходи до управління. Орієнтація управління відбулася на миттєву реакцію та забезпечення підвищення ефективності в умовах зриву та кризи й швидке урегулювання питань щодо стабільного функціонування. У карантинних умовах антикризове управління набуло нових інструментів які забезпечували непереривність діяльності торговельних підприємств. Так відбулася переорієнтація на торговельних підприємствах на он лайн торгівлю, відбулася цифровізація бізнес-процесів, змінились форми обслуговування покупців.

Підчас збройного конфлікту який став головним викликом для діяльності торговельних підприємств антикризовий менеджмент також набув особливостей, завдяки чому успішно мінімізувалися ризики діяльності торговельних підприємств. Антикризовими менеджерами використовуючи інструменти прогнозування найгірших сценаріїв розвитку розроблено ефективні плани дій та антикризові стратегії, що на практиці забезпечили стійке функціонування підприємства та адаптацію його до існуючих реалій. Також у таких умовах, пріоритетним для антикризового управління стає проведення моніторингу процесу виходу торговельного підприємства із кризи, і якщо існує неефективність, то проведення коригуючих дій. Необхідним завданням антикризового управління в такі часи є управління ресурсами підприємства, їх планування і раціональний розподіл.

Цифровізація сьогодні є одним із найважливіших викликів не тільки для суспільства в цілому, але й значною проблемою для менеджменту підприємства. До такого виклику суспільство повністю ще не готово. Швидка автоматизація та роботизація порушує баланс ринку праці, зростає безробіття. З'являються проблеми безпеки через порушення конфіденційності та стирання етичних меж та гальмування культурного розвитку через штучний інтелект [24]. У таких умовах перед менеджерами постає теж значний виклик – цифровізація менеджменту, яка полягає у [25]: впровадження під час кризової ситуації електронних модулів та новітніх безпекових систем; використання програмних

засобів, ІКТ та єдиних інформаційних систем для антикризового управління керівництвом та працівниками; цифровий супровід всіх етапів антикризового управління, впровадження в якості інформаційної складової в організації ІТ-рішень при впровадженні антикризових заходів; використання хмарних технологій; захист даних.

Сучасні зміни відбуваються і у технологічному світі, що значно впливає на ведення бізнесу й управління ним. Розвиток штучного інтелекту ставить значні виклики і сприяє стрімкому розвитку науки та техніки. Підприємці у таких умовах мають переосмислювати ведення бізнесу і управління ним.

Так, застосування роботів у виробництві й автоматизація виробничих процесів зменшує кількість робочих місць, а з іншого боку такий розвиток має супроводжуватися перепідготовкою кадрів та соціальним захистом працівників. Управління персоналом у такі кризові моменти технологічних викликів має бути гнучким, забезпечувати можливість адаптації персоналу до нових змін. Базою розвитку процесу цифровізації є інформаційні комунікаційні технології, адже дані є основним ресурсом цифрової економіки [26; 27].

У сучасних реаліях багато людей працюють із різних країн, офісів, регіонів що вимагає постійного зв'язку між ними. Зв'язок забезпечує обмін інформацією та сприяє оперативному реагуванню на зміни. Вертикальні і горизонтальні комунікації у відкритому доступі сприяють сталому функціонуванню бізнесу [28]. У таких умовах кризові комунікації є елементом антикризового управління [29]. Управління кризовими комунікаціями відбувається шляхом стратегічного планування й реалізації антикризових заходів в період кризової ситуації, небезпеки бізнесу. Особливістю антикризового управління в цьому сенсі є те, що воно має відбуватися у взаємодії і врахуванням інтересів всіх стейкхолдерів торговельного підприємства.

Важливими викликами для менеджменту торговельного підприємства є сучасні конкурентійні виклики. Їх вплив має коригуватися на основі прийняття управлінських антикризових рішень. Для успішного

функціонування торговельного підприємства на ринку має бути забезпечено достатній рівень конкурентоспроможності підприємства, що є складною задачею для менеджерів в умовах викликів сьогодення та базуватися на адаптаційних моделях управління конкурентними перевагами [30].

«Конкурентні переваги мають відповідати потребам та очікуванням клієнтів, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливо відзначити, що забезпечення конкурентних переваг підприємства є безперервним процесом, оскільки ринок постійно змінюється, тому перед менеджментом постає завдання постійно удосконалювати інструменти, методи та конкурентні стратегії розвитку підприємства» [31].

Значної важливості набувають екологічні виклики, що постають перед підприємствами і торговельними у тому числі. Екологічні катастрофи, спричинені війнами, зміною клімату та стихійними лихами, потребують адаптивності від виробничих процесів до принципів сталого розвитку [32].

З огляду на тенденції сталого розвитку та зміни, що відбуваються в суспільстві, антикризове управління набуває певних особливостей, таких як екологічний та соціальний виміри в управлінні антикризовими планами та стратегіями. У цьому сенсі антикризове управління має сприяти зниженню екологічних ризиків, мінімізації відходів, підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпеченню виконання працівниками своїх правових обов'язків та зобов'язань під час кризи, підвищенню корпоративної соціальної відповідальності, а також покращенню репутації та отриманню конкурентних переваг за рахунок підвищення корпоративної та соціальної відповідальності.

Отже, успішна господарська діяльність торговельного підприємства в умовах сучасних викликів залежить від гнучкості системи антикризового управління, яка має забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища й передбачати кризові ситуації і запобігати настанню кризи на підприємстві. Для цього мають застосовуватися сучасні інструменти антикризового управління і враховуватися особливості торговельної

діяльності й середовища функціонування підприємства та аналізуватися існуючі виклики сьогодення, загрози і небезпеки.

1.3 Системний підхід під час антикризового управління торговельним підприємством.

Торговельне підприємство є прикладом складної економічної системи, яка характеризується наявністю різноманітних зав'язків, має ціль функціонування, структура якої визначається за функціональними складовими підприємства (тобто, підсистем підприємства якими можуть бути підрозділи, служби, тощо).

Ефективність функціонування сучасного торговельного підприємства як відкритої та складної соціально-економічної системи визначається тим, які елементи системи управління існують всередині організації та наскільки ефективно вона взаємодіє із зовнішнім середовищем [33].

Зазначимо, що суть системного підходу до управління проявляється у наступному:

- розробка цілей та визначення їх ієрархії перед початком діяльності з управління, зокрема прийняттям рішень;
- досягнення цілей з найменшими можливими витратами шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів і засобів досягнення цілей та обрання відповідного шляху;
- кількісне оцінювання цілей, методів і засобів їх досягнення не на основі окремих критеріїв, а на основі всебічного господарської діяльності.

Управління підприємством на базі системного підходу можна розділити на етапи:

- по-перше, має визначатися загальна сфера використання системного підходу й діяльність суб'єкта управління;
- по-друге, проводиться комплексний системний аналіз підприємства;
- по-третє, обираються варіанти вирішення проблем і обирається найкращий оптимальний відповідно завдань управління.

Засоби системного управлінського підходу сприяють формуванню успішних управлінських явищ та виявленню взаємозв'язків між елементами системи і впливу чинників зовнішнього середовища.

Основними етапами системного управління торговельним підприємством є [34]:

- визначення позиції підприємства в секторі та в регіоні, місії компанії;
- визначення цілей
- розкладання системи на елементи та їх вивчення;
- визначення чинників впливу на підсистеми та систему в цілому, їх класифікація;
- пошук розбіжностей між існуючими умовами системи та заданими умовами;
- становлення причин відхилень;
- визначення основних шляхів, методів і засобів, що приведуть систему до стану який задається управлінськими цілями;
- визначення та знаходження ресурсів завдяки яким вирішуються проблеми;
- отримання ресурсів додаткових;
- реалізація запланованих дій;
- моніторинг, контролінг й проведення аналізу результатів.

Під час антикризового управління торговельним підприємством слід враховувати особливості системного підходу та впроваджувати такий підхід у практику управління, як один із найбільш ефективних підходів, що забезпечує комплексне управління і прийняття ефективних управлінських рішень.

За результатами досліджень можна стверджувати, що антикризове управління розуміється як комплексний та багатогранний процес в якому з рахунок проведення діагностики передбачається настання кризових явищ й розробка запобіжних заходів. Також можна розглядати як управління в умовах настання кризи, де шляхом діагностики виявляються причини її появи й розроблюються заходи з ліквідації наслідків кризи. Також, виділяється управління

у післякризовий період, де проводиться діагностика подолання кризової ситуації й резервів для запобігання кризи у перспективі.

Враховуючи зазначене, представимо процес антикризового управління у вигляді системи, базуючись на основних теоретичних аспектах системного підходу (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Система антикризового управління торговельним підприємством

Запропонована система антикризового управління торговельним підприємством складається із функціональних блоків в яких відображено структуру процесу антикризового управління з позиції системного підходу.

Так, враховуючи системні характеристики, кожна система має вхід який забезпечує інформація, процес управління де відбуваються управлінські дії, застосовуються заходи і використовуються методи та інструменти управління. Завершальним елементом управління є вихід з системи, який характеризується реалізацією управлінських рішень та оцінкою управління. Отримані управлінські результати є інформацією для подальшого управління.

Отже, успішне антикризове управління характеризується досягненням поставлених управлінських цілей, має дотримуватися загальних і специфічних притаманних йому принципів і функцій управління. Управлінський процес в кризових умовах починається із обробки інформації щодо стану кризової ситуації на торговельному підприємстві. Проводиться ідентифікація ознак кризи шляхом виділення ознак, які виявляються в залежності від чинників, що їх спричинює.

Чинники що впливають на виникнення кризових ситуацій розділяюься на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Серед зовнішніх чинників, що формують кризовий стан торговельного підприємства виділяють політичні, економічні, фінансові, ринкові, товарні, соціальні, технологічні, інформаційні. Чинниками внутрішнього середовища що сприяють появі кризових ситуацій можуть бути чинники фінансові, товарні, кадрові, правові, технологічні.

Взагалі розвиток кризових ситуацій на торговельному підприємстві можна описати декілька етапами: виникнення перших кризових сигналів; визначення кризової ситуації; фінансове реагування на кризу; поширення і поглиблення кризового стану; реагування підприємства на кризу.

Відповідно визначених етапів, із застосуванням визначених антикризових методів і інструментів має відбуватися антикризове управління торговельним підприємством. Процес антикризового управління базується на

прийнятті управлінських рішень, які направлені на підвищення рівня ефективності діяльності торговельного підприємства, аналізу його фінансово-господарської діяльності, ліквідності і платоспроможності, оцінювання настання банкрутства, аналіз конкурентоспроможності і потенціалу підприємства на основі проведення моніторингу і діагностики.

Діагностика є оцінкою стану підприємства з метою виявлення кризових явищ та негараздів під час його функціонування й прогнозування імовірності банкрутства.

Мета діагностики полягає у визначенні проблем під час функціонування торговельного підприємства та розробка комплексу діагностичних заходів направлених на покращення фінансових показників, ефективності компанії та реалізація всіх елементів діагностики на практиці.

Діагностика банкрутства торговельного підприємства проводиться за оціночними моделями, розраховуються показники, за допомогою яких визначається ймовірність банкрутства підприємства.

Аналіз та виявлення кризових змін під час функціонування та розвитку торговельного підприємства пояснює суть діагностики, позитивною особливістю якої, окрім визначення рівня ймовірності настання банкрутства, є розробка комплексу антикризових заходів [35].

Превентивним антикризовим заходом при вияві ознак кризи та реакції на ризики доцільно проводити диверсифікацію. Диверсифікація спрямовується на нові види та форми продажів із застосуванням новітніх технологій у продажах та підвищення якості обслуговування.

Також, досить ефективними засобами антикризового управління є реструктуризація та реорганізація і реінжиніринг.

Реструктуризація – це перебудова існуючої організаційної структури підприємства, проводиться коли існуюча організаційна структура не ефективна і не забезпечує розвиток підприємства.

Існують етапи реструктуризації [36, с. 26]:

– визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства;

- фінансове планування;
- провадження змін в управлінні у внутрішньому середовищі підприємства;
- зміни в структурі капіталу (склад і співвідношення позикового і власного капіталу).

Реорганізація – це досить складна процедура, яка передбачає зміну всіх або деяких правонаступників підприємства, зміну її організаційно-правової форми, ліквідацію відокремлених підрозділів або створення декількох підрозділів на базі одного підрозділу, а також ліквідацію компанії. Реорганізація передбачає передачу або відчуження майна, активів, прав та зобов'язань компанії. Це може бути складніше, ніж створення нової компанії, оскільки в законодавстві немає чітко визначеної процедури [37].

Реінжиніринг означає великий крок вперед і рішучу відмову. Це означає рішучу відмову від усього старого - фінансового, економічного, виробничого та і заміна їх новою і перспективною формою управління у сферах бізнесу.

Справа в тому, що під час кризи грошей не вистачає. В таких умовах одним з найперспективніших антикризових заходів є збалансована та ефективна інноваційно-інвестиційна політика. Торговельні компанії можуть проводити таку інноваційну політику з метою забезпечення конкурентоспроможності та оптимізація процесу продажу і обслуговування за рахунок інноваційної діяльності.

Важливим антикризовим засобом під час управління торговельним підприємством є маркетингова стратегія. Розробка маркетингової стратегії в умовах кризового стану передбачає якісну організацію процесу реалізації товарів, максимальне забезпечення потреб споживачів [38].

Функції маркетингу як елемента антикризового управління визначаються: як засіб збору та обробки інформації для розробки та формування антикризових стратегій компанії; як засіб реалізації цих стратегій. Маркетинг значно впливає на реалізацію стратегічних планів компаній, адже він тісно пов'язаний з усіма процесами антикризового управління.

Маркетингові заходи та рекомендації відіграють значну роль у прийнятті виважених антикризових рішень, що сприяє виходу підприємства із кризи.

Результати антикризового управління торговельним підприємством на підставі системного підходу підлягають оцінюванню, а також має проводитись моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. За результатами доцільним є стратегічне планування та прогнозування діяльності підприємства, що в майбутньому забезпечить недопущення виникнення кризових ситуацій та сприятиме стійкому функціонуванню підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження визначено, що в економічній літературі не існує єдиного визначення антикризового управління підприємства. Науковці розглядають сутність із різних ракурсів, але найчастіше використовується системний підхід. Проведене дослідження особливостей антикризового управління торговельним підприємством в умовах сучасних викликів наведено їх класифікацію і обґрунтовано виклики антикризовому менеджменту підприємства в умовах сьогодення і визначені направленість дій менеджменту на подолання викликів.

Зазначено, що сучасні умови господарювання підприємств торгівлі характеризуються наявністю кризових явищ та зростаючою невизначеністю. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в таких умовах, розроблено систему антикризового управління, яка базується на теоретичних засадах управління, на комплексі загальних і спеціальних принципів, функцій і методів антикризового управління та аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробки заходів щодо запобігання кризових явищ.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» та сучасного стану розвитку торгівлі.

Останні роки в Україні, попри складні реалії, політичні і економічні кризи, зберігається загальна тенденція розвитку торговельної галузі. Важливим напрямком розвитку залишається роздрібна торгівля. Ритейл навіть в складних агресивних умовах воєнного стану продовжує функціонувати. Роздрібні компанії змогли зберегти і відбудувати торговельні площі, зберегти свої активи та персонал.

Торгівельна галузь є однією із найважливіших, чинять значний вплив на формування ВВП. Вона відноситься до реального сектору національної економіки України, оскільки є каналом просування товарів безпосередньо до споживачів, впливає на процеси відтворення, сукупність попиту та пропозицій, також забезпечує міжгалузевий обмін.

Слід зазначити про важливість галузі, як елементу продовольчої безпеки країни. Останнім часом також, винесено багато розробок та пропозицій щодо покращення ритейлу, оскільки це стає важливо для сьогодення. Відбувається автоматизація та цифровізація торговельних процесів, нарощується кількість екопродуктів, у супермаркетах введено послугу зняття готівки, ритейл приймає участь утворенні пунктів незламності різних гуманітарних хабів. Набуває поширення онлайн торгівля яка під час воєнного стану набула поширення.

У Харкові роздрібна торгівля є досить важливим сектором економіки та чинить вплив на розвиток всієї торговельної галузі. Незважаючи на скрутне становище, війну, торговельні компанії в Харкові продовжують працювати й розвиватися, адаптуються до викликів, долають всі небезпеки та ризики.

Сектор ритейлу у Харкові вирізняється значною кількістю різних компаній та підприємств.

Такою стійкою роздрібною організацією у Харкові є торговельна мережа ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».

«Юридична особа ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ», код ЄДРПОУ 41642781, було зареєстровано 06.10.2017. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 5 080 000,00. На момент останнього оновлення даних 09.11.2024 статус юридичної особи – Зареєстровано. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ» [39]

Основними видами діяльності за КВЕД зареєстровані наступні [40]:

«Основна: 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Додаткові:

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

82.92 – Пакування

47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

47.29 – Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

63.99 – Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.

70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 – Рекламні агентства

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

82.99 – Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.» [40]

Торговельна національна мережа ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» постійно підтримує тенденцію розвитку і у скрутні для країни часи. Відкриваються нові магазини, проводиться оновлення нового торговельного обладнання, покращується та реконструюються торговельні площі за всіма формами торгівлі. Торгівля відбувається у магазинах оптової торгівлі, магазинах біля дому, супермаркети, відділи розливних напоїв Пиволюб.

Мережа у поточному періоді складається із 105 маркетів та більше ніж 300 торговельних павільйонів. Торговельні точки торговельної мережі «Посад» знаходяться у різних областях України, переважно східних областях (рис. 2.1).

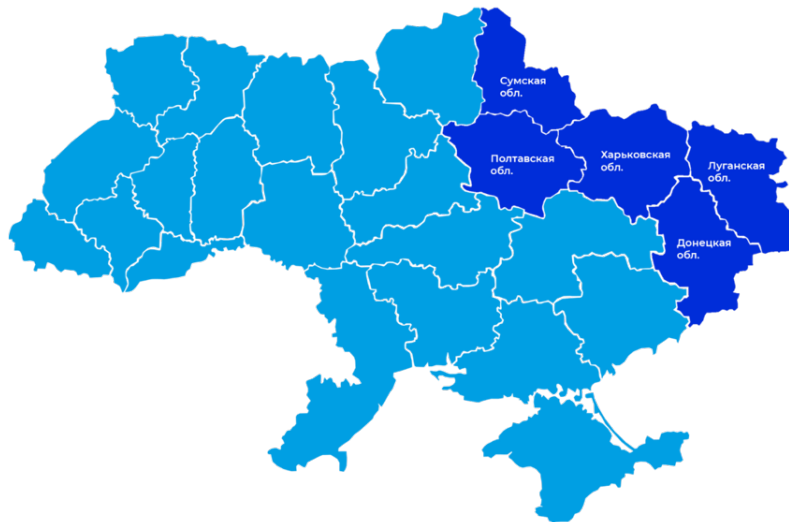


Рисунок 2.1 – Області України, де розповсюджені торговельні точки ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» [39]

Асортимент товарів у магазинах торговельної мережі високий. У широкому асортименті представлені продукти харчування, води, соки, кондитерські вироби, лікєро-водочні та тютюнові вироби, канцтовари та побутова хімія [41].

ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» має власну виробничу базу, на якій виробляються продукти харчування високої якості, що задовольняють

найвибагливіших споживачів. Колектив працює за встановленим правилом – висока якість та доступна ціна [41].

За останній час у мережі відбувається збільшення частки вищого цінового сегменту, збільшується власний імпорт, розвивається трендова категорія – здорове харчування.

Мережа має власне виробництво, під час чого використовуються потужності власних виробничих підрозділів, а також незалежних заводів. завдяки чому виготовляється ясна продукція за мінімальною ціною, що сприяє збільшенню реалізації та отримання прибутку. Окрім цього, власне виробництво товарів зменшує шлях доставки товарів, що також має фінансовий аспект і товари завжди залишаються свіжими.

Менеджери організації постійно проводять моніторинг продаж та аналіз покупців, цільової аудиторії. Виходячи з цього, торговельні марки що випускаються на підприємстві орієнтовані на визначених покупців, що в потім стають постійними. Такі дії у просуванні продукції сприяють підвищенню ефективності діяльності взагалі на торговельному підприємстві.

У торговельній мережі ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» працюють більше ніж 7000 працівників. Компанія дбає про свій персонал, проводяться різні мотиваційні заходи, робітники проходять підвищення кваліфікації, отримують гідну заробітну плату та пакети соціальної допомоги у скрутний час воєнного стану.

2.2 Аналіз балансу торговельного підприємства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»

З метою забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та під час кризових ситуацій менеджерам необхідно проводити постійне оцінювання фінансового стану підприємства та всіх його зацікавлених осіб. Для цього потрібно: якісне інформаційне забезпечення на основі спостережень та моніторингу фінансового стану; чітке знання прави та

методів фінансового аналізу підприємства; залучати до проведення фінансового аналізу кваліфікований персонал, який зможе відповідно методиці провести фінаналіз підприємства.

Ключем до стійкого розвитку компанії є знання її фінансового стану та конкурентного середовища. Фінансовий аналіз став поширеним дієвим методом для виявлення тенденцій розвитку, закономірностей, сильних та слабких боків діяльності підприємства а також його прибутковості.

Фінансовий аналіз – є процесом збору, оцінювання та інтерпретації, даних фінансової та економічної інформації для формування висновків про поточний і майбутній фінансовий стан та результати діяльності компанії [42].

Фінансовий аналіз є також методом аналізу і прогнозування фінансового стану на підприємстві який базується на даних бухгалтерської звітності.

Мета проведення фінансового аналізу підприємства полягає у отриманні точної об'єктивної інформації про фінансовий стан підприємства, прибутки та збитки, динаміку активів та пасивів, ста заборгованості підприємства та власний капітал. Зазначена мета аналізу досягається під час реалізації завдань, які її конкретизують. Основними з них є [43]:

- формування систем оціночних показників щодо фінансового стану підприємства;

- оцінювання за фінансовими показниками структурних підрозділів підприємства;

- виконання прогнозування фінансового стану та вияв основного тренду; визначення можливостей щодо поліпшення фінансового стану підприємства;

- розробка, обґрунтування та впровадження ефективних управлінських рішень з метою покращення фінансового стану підприємства.

Науковці виділяють наступні три основні алгоритми до проведення фінансового аналізу [44, с. 3]:

→ оцінювання показників ефективності використання капіталу та дослідження його структури, складу до проведення оцінювання платоспроможності;

→ характеристика балансу підприємства, аналіз активів та пасивів, розрахунок коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості, дослідження використання ресурсів та визначення ефективності;

→ проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства до аналізу балансу підприємства (горизонтального та вертикального), ефективності діяльності, фінансової стійкості.

Зазначений комплексний підхід до фінансового аналізу сприяє визначенню фінансового стану досліджуваного суб'єкта діяльності, що є дуже важливим під час антикризового управління підприємством. Такий підхід до аналізу фінансового стану підприємства має бути застосовано і для торговельних підприємств. За допомогою такого аналізу оцінюється платоспроможність та конкурентоспроможність, можливість отримати кредитування, використання ресурсів та капіталу, можливість погашати зобов'язання, оцінюється рух грошових коштів на підприємстві.

Для проведення аналізу фінансового стану і фінансових результатів діяльності ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ» застосуємо другий алгоритм аналізу визначений науковцями. Суть його полягає у проведенні спочатку аналізу балансу а потім розрахунок оціночних показників діяльності торговельної мережі.

Джерелом з якого отримуємо дані для проведення фінансового аналізу ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ» є звітність, це Баланс та Звіт про фінансові результати.

Баланс (Balance Sheet), або звіт про фінансовий стан підприємства це звіт який формується на певну дату звітування і в якому відображається активи підприємства, зобов'язання та власний капітал.

Структуру балансу складають наступні частини: активи (Assets), зобов'язання (Liabilities) й власний капітал (Owner's Equity, Net Worth).

Активи є ресурсами які контролюються підприємством і вони не згортаються, окрім ситуацій які передбачаються стандартами. Сума активів має дорівнювати сумі зобов'язань, коштам які підприємство заборговало й власного капіталу, частині активів яка визначається після вирахування зобов'язань.

Актив балансу складають господарські засоби і кошти, у пасиві знаходяться джерела їх формування (рис 2.2).

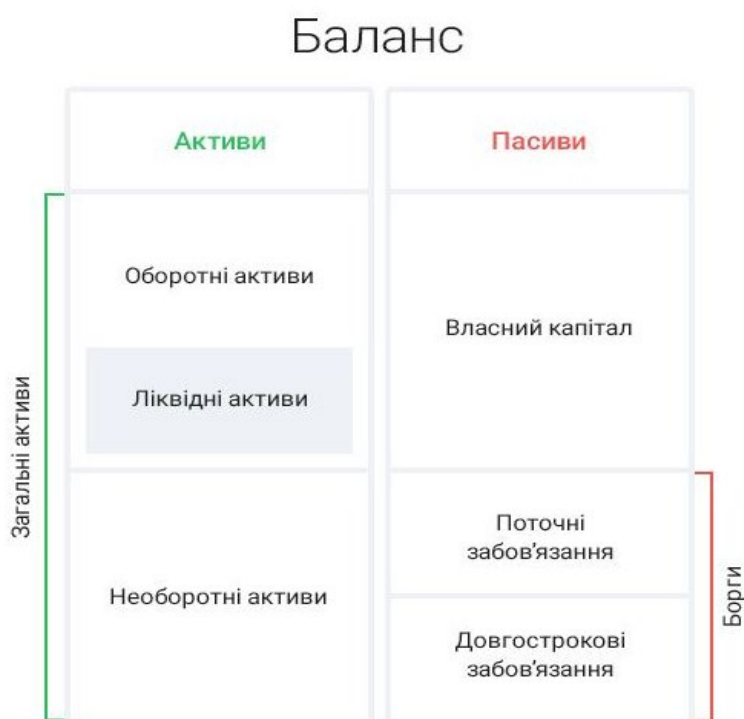


Рисунок 2.2 – Структура балансу підприємства [42]

Пасиви, зобов'язання підприємства перед кредиторами, виплата яких знижує вартість майна або доходів, що отримуються.

Баланс можна описати наступним рівнянням:

$$\text{Активи} = \text{Пасиви} + \text{Власний і акціонерний капітал} \quad (2.1)$$

Звіт про фінансові результати (Income Statement, Profit & Loss Statement, P&L) – звіт про сукупний дохід за яким можна отримати інформацію для аналізу змін ресурсів підприємства, й на основі неї, зробити прогнозування грошових потоків у перспективі, а також для прогнозування інших оціночних показників діяльності. У звіті знаходиться:

- інформація про доходи (Revenues) надходження від виробництва або постачання товарів;
- витрати (Expenses) пов'язанні із виробництвом, постачанням і наданням послуг відповідно основної діяльності;
- фінансові результати діяльності та сукупний дохід підприємства, що складають інший дохід (Other income) від діяльності яка не є головною за визначений період часу.

Отже, першим етапом аналізу фінансового стану ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» буде проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства за 2021-2023 р.р.

Якщо проаналізувати показники балансу по горизонталі, то можна виявити абсолютні відхилення та темпи зростання кожної статті, а також при вертикальному аналізі балансу можна зробити висновки про співвідношення власного та позикового капіталу, що свідчить про ступінь автономії компанії та її фінансову стабільність і фінансову стійкість. Цінність горизонтального аналізу значно знижується в ситуації інфляції. Щоб уникнути негативних наслідків, показники, що аналізуються повинні бути скориговані на індекс інфляції.

Проведений аналіз горизонтально і вертикально (табл. 2.1; 2.2; 2.3; 2.4) доповнюють один одного, і деякі показники можуть бути віднесені до кожного з них, а деякі показники можуть бути віднесені до обох.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
А К Т И В							
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	40	1 199	543	1159	-656	2997,5	-45
Основні засоби	6042	4 509	5 783	-1533	1274	74,6	14,14
первісна вартість	19125	19 777	24 606	652	4829	103,4	124,41
знос	13083	15 268	18 823	13885	3555	116,7	123,28
Інші необоротні активи	83	90	94	-74	4	-94,06	100
Усього за розділом I	6165	5 798	6 420	-367	622	-94,0	110,73
II. Оборотні активи							
Запаси	163 211	117 704	126 499	-161437	8795	-18,52	107,5
виробничі запаси	719	611	1 252	-108	641	-84,98	204,9
товари	162 492	117 093	125 247	-45402	108154	-72,06	106,96
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13 352	7 701	22 840	-5651	15139	-57,68	296,59
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 659	2 793	2 451	134	-342	105,04	-87,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	267	1	-	-266	-1	-0,37	-
Гроші та їх еквіваленти	13 440	8 761	25 196	-4679	16435	-65,19	59,31
готівка	2 128	1 597	1 862	-531	265	-75,05	116,59
рахунки в банках	7 921	4 018	23 334	-3903	19316	-50,73	580,74
Витрати майбутніх періодів	254	383	340	129	-43	150,79	-88,79
Інші оборотні активи	1 499	2 940	1 018	1441	-1922	196,13	-34,63
Усього за розділом II	194 682	140 283	178 344	-54399	38061	-72,06	127,13
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-		
Баланс	200 847	146 081	184 764	-54766	38683	-72,73	126,5

За результатами горизонтального аналізу балансу ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» можна спостерігати зниження показників першого розділу балансу

«Необоротні активи» у 2022 р. Зниження відбулось на 367 тис. грн в порівнянні із 2021 р., але у 2023 р. показник збільшився на 622 тис. грн, що у відсотках склало 110,73%, що свідчить про покращення стану підприємства.

За проведеним аналізом оборотних активів спостерігається щорічне зниження запасів, так у 2022 р. відповідно попереднього періоду зниження відбулось на 161437 тис. грн, але на наступний період показник зріс на 8795 тис. грн, що у відсотках складає 107,5%, тобто на 7,5 % зростання у звітному періоді. Така ж тенденція спостерігається і за статтями виробничі запаси та товари, відповідно вони знижувались у 2022 р., а 2023 рік змінив тенденцію. Показники зростають. Дебіторська заборгованість також знижувалась у 2022 р. і зміна у сторону збільшення відбулась у 2023 р. за рахунок дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 296,5 %. Гроші та їх еквіваленти у 2022 р. знизились на 4679 тис. грн., що складає 25%, але у 2023 р. показник збільшився на 59,3 %, на 16435 тис. грн. Усього зміна оборотних активів мала тенденцію зменшення у 2022 р., а у 2023 р. показники значно збільшилися на 28%. Факт приросту активів за останній досліджуваний рік свідчить про підвищення потенціалу підприємства відтворювати прибуток, що є позитивним після попереднього зниження у 2022 р.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
П А С И В							
1	3	4	4	5	6	7	8
I.Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5 080	5 080	5 080	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	53 671	7 235	14 176	-46436	6941	-134,8	20,4

Продовження табл. 2.1

Усього за розділом I	58 751	12 315	19 256	-46436	6941	-20,96	156,36
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
товари, роботи, послуги	120 540	78 007	120 036	-42533	42029	-64,71	153,88
розрахунками з бюджетом	5 138	22 759	7 935	17621	-21964	442,95	-34,87
у тому числі з податку на прибуток	1 304	132	1 276	-1172	1144	-2,45	966,7
розрахунками зі страхування	986	968	719	-	-249	1	-74,28
розрахунками з оплати праці	3 748	3 719	4 076	-29	97	-99,23	109,6
Поточні забезпечення	6 100	5 559	8 149	-541	2590	-91,13	146,60
Інші поточні зобов'язання	5 584	22 754	24 593	17170	1839	407,9	108,08
Усього за розділом III	142 096	133 766	165 508	-8330	8330	-94,14	4,90
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-					
Баланс	200 847	146 081	184 764	-54766	38683	-73,73	126,48

За результатами проведеного горизонтального аналізу пасивів підприємства спостерігається зменшення власного капіталу за період 2021-2023 р. р. Так, у 2022 році зменшення відбулося на 46436, у відсотках 21%, у наступному 2023 р. тенденція змінилась, сума власного капіталу починає зростати, збільшення відбулось відповідно попереднього періоду на 6941 тис. грн., що складає 56%. В загальному сенсі, зменшення власного капіталу є негативною тенденцією, яка свідчить про зниження добробуту інвесторів та власників. Поточні зобов'язання і забезпечення повторюють загальну тенденцію зниження у 2022 р. та збільшення у 2023 р. Так, у 2022 р. відносно

попереднього року зобов'язання зменшилися на 8330, це в середньому 94,14%. Збільшення зобов'язань підприємства і зменшення активів у свою чергу призводять до зменшення власного капіталу підприємства. У 2023 р. зростання зобов'язань відбулось на 5 %, що складає 8330 тис. грн, що залишається негативною тенденцією.

Проводячи горизонтальний аналіз активів та пасивів підприємства слід зазначити про значне зменшення показників балансу, але за 2023 р. ситуація змінилась в іншу сторону, показники почали зростати, це пояснюється адаптацією підприємства за рахунок антикризового управління в період збройного конфлікту в Україні і впливом негативних чинників в результаті цього.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз активів ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ», % за 2021-2023 р.р.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+;-)	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,82	0,29	-0,82	0,09
Основні засоби	3,0	3,09	3,13	0,09	0,04
первісна вартість	9,5	13,54	29,03	4,04	15,49
знос	6,5	10,45	10,19	3,95	-0,26
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	3,1	3,97	3,47	0,87	-0,5
II. Оборотні активи					
Запаси	81,26	80,57	68,47	-0,69	-12,1
виробничі запаси	0,36	0,42	0,68	0,06	0,26
товари	80,9	80,16	67,8	-0,74	-12,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6,65	5,27	12,36	-1,38	7,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1,32	1,91	1,33	0,59	-0,58
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,13	0		-0,13	-
Гроші та їх еквіваленти	1,71	6,0	13,64	4,29	7,64
готівка	1,06	1,09	1,0	-0,97	-0,09
рахунки в банках	3,94	2,75	12,6	-1,19	9,85
Витрати майбутніх періодів	0,13	0,26	0,18	0,13	-0,08
Інші оборотні активи	0,75	2,01	0,55	1,26	-1,46
Усього за розділом II	97,0	96,0	96,53	-1,0	0,53
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	100	100	100	-	-

Вертикальний аналіз активів підприємств у 2021 р. склалися на 97 % із оборотних активів та 3% із необоротних. Важливими складовими оборотних активів були запаси 81,3% від загальної суми активів. У 2022 р. активи склалися із 96% оборотних та 3,95 % необоротних активів. Набули зміни на 0,87 п. п. оборотні активи збільшилися, а необоротні на 1 п. п зменшилися відносно попереднього року. У 2023 р. Структура змінювалась наступним чином: оборотні активи склали 96,5% від загальних активів, а оборотні – 3,47%. У динаміці у 2023 р. оборотні активи зменшилися на 0,5 п. п. а необоротні збільшилися на 0,53. В цілому зміни структури активів у динаміці незначні.

Динаміка зміни структури активу балансу ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р. показана на рис. 2.2.

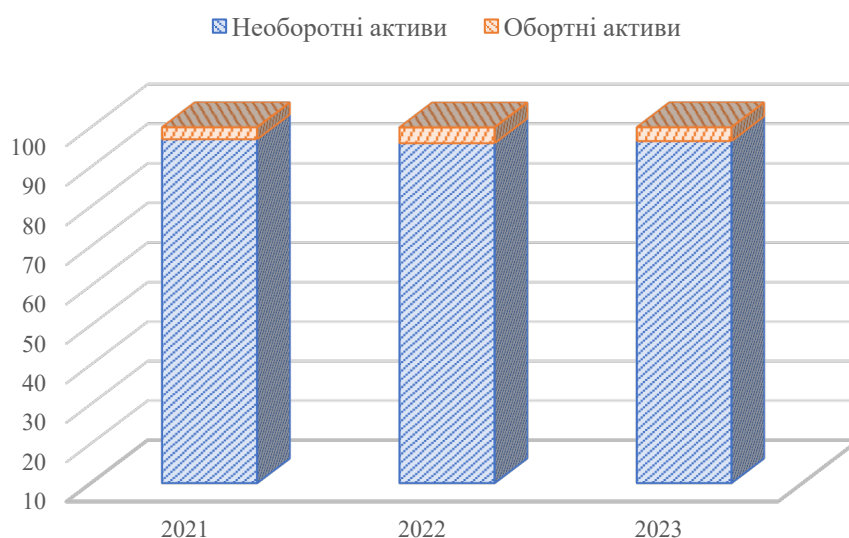


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни структури активу балансу ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р.

Наступним етапом проведемо вертикальний аналіз пасивів торговельної мережі за період 2021-2023 р.р.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ», % за 2021-2023 р.р.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+;-)	
				2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,5	0,33	2,74	-2,17	2,41
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26,7	5,0	7,67	-21,7	2,67
Усього за розділом I	29,3	8,43	10,42	-28,87	1,99
I. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
товари, роботи, послуги	60,02	53,4	64,97	-6,62	11,57
розрахунками з бюджетом	2,6	155,02	4,3	152,4	150,72
у тому числі з податку на прибуток	0,6	8,21	0,69	7,61	-7,52
розрахунками зі страхування	0,5	9,04	0,39	8,54	-8,65
розрахунками з оплати праці	1,9	2,55	2,20	0,65	-0,35
Поточні забезпечення	3,04	37,87	4,41	34,83	-33,46
Інші поточні зобов'язання	2,78	15,58	13,31	12,8	-2,27
Усього за розділом III	70,75	91,57	89,6	20,82	-1,97
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	100	100	100	-	-

Результати вертикального аналізу пасивів підприємства свідчать про те, що у 2021 р. пасиви ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» склалися на 70,75 % з поточних зобов'язань і забезпечень, основна частина яких це поточні зобов'язання за товари, роботи та послуги становили 60%. Власний капітал у структурі пасивів у складі 29,3%. У 2022 р. пасиви підприємства збільшилися відносно попереднього року до 91,7%, де головним джерелом їх були поточні зобов'язання за товарами, роботами та послугами 53,4%. Власний капітал в цьому періоді зменшився і склав 8,43%, що на 2,17 п. п. менше. У 2023 році склад пасивів підприємства виглядав наступним – 89,6% поточні зобов'язання

і забезпечення і 10,42 власний капітал. За 2023 р. змінилась тенденція показника відповідно попереднього року і показник почав зростати.

Динаміка зміни структури пасиву балансу ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р. показана на рис. 2.3.

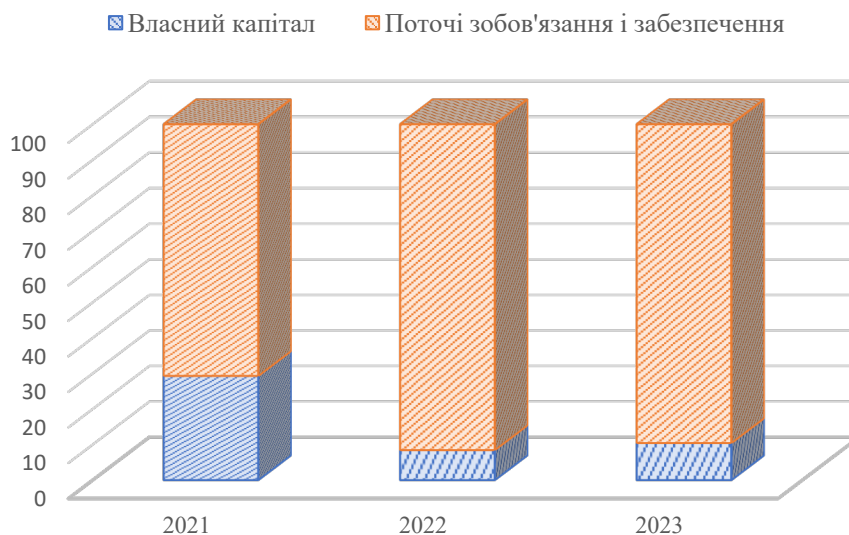


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни структури пасиву балансу ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р.

2.3 Аналіз основних показників фінансово-економічного стану ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»

Під час фінансового аналізу діяльності підприємства найчастіше застосовують коефіцієнтний аналіз. Суть його полягає у проведенні розрахунків співвідношення показників, за різним напрямками діяльності підприємства. Коефіцієнтний аналіз є частиною загального фінансового аналізу під час якого аналізуються і прогнозуються основні фінансові показники. Фінансові оціночні коефіцієнти показують взаємозв'язок показників, так можна спостерігати його між активами та пасивами балансу підприємства, між витратами та прибутком, можна спостерігати під час аналізу зміни показників, тощо.

Серед основних груп показників які розкривають фінансове становище підприємства розрізняють за їх економічною сутністю на показники ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності та рентабельності. Такі коефіцієнти розраховують на кожному підприємстві під час аналізу, але їх кількість значно більша. Використання коефіцієнтів для аналізу залежить від мети аналізу. Кожне підприємство формує свій комплекс оціночних показників.

Проведемо оцінювання фінансово-економічного становища ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за чотирма групами індикаторів: показників ліквідності; показників фінансової стійкості; показників ділової активності; показників рентабельності.

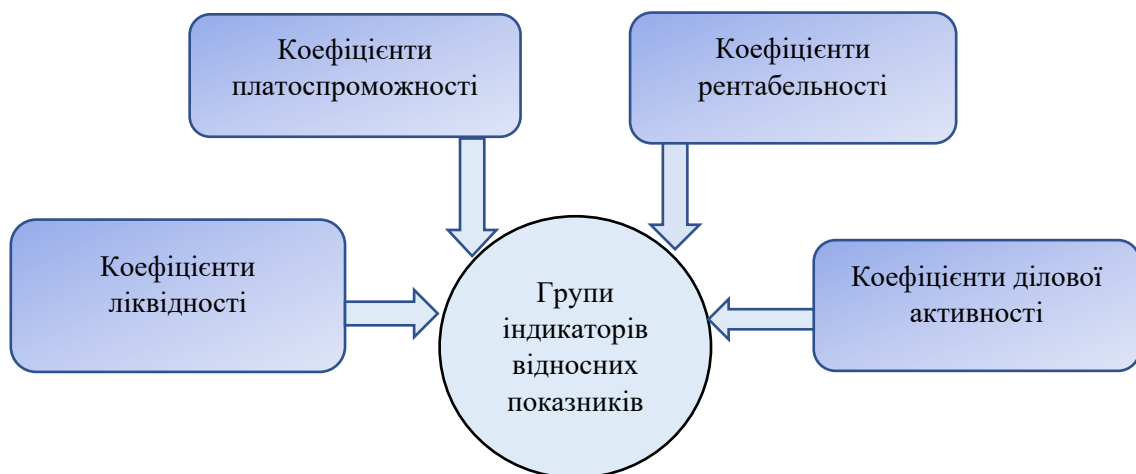


Рисунок 2.4 – Групи індикаторів показників для проведення фінансово-економічної оцінки підприємства [45].

Коефіцієнти ліквідності характеризують можливість підприємства закрити свої боргові зобов'язання і перевести активи у гроші [46]. Розраховують наступні основні коефіцієнти ліквідності: коефіцієнт швидкої ліквідності, поточної ліквідності, абсолютної ліквідності.

Фінансову стійкість (платоспроможність) підприємства характеризують коефіцієнти забезпечення власними оборотними коштами, маневреності власних оборотних коштів, фінансової стійкості.

За коефіцієнтами ділової активності визначають рівень ефективності бізнесу і характеризують швидкість перетворення товарів у грошові одиниці, тобто обіговість активів. Розраховують оціночні коефіцієнти оборотності активів (ресурсовіддачі), оборотності дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, власного капіталу.

Оцінювання рентабельності за оціночними коефіцієнтами надає можливість виявити складності які впливають негативно і знижують результативність, що сприяє оптимізації бізнес-процесів [47]. Рентабельність оцінюється за наступними коефіцієнтами: рентабельність активів (капіталу), власного капіталу, реалізованої продукції, період окупності капіталу.

Таблиця 2.5 – Розраховані оціночні коефіцієнти фінансового стану ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за період 2021-2023 р.р.

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
<i>Коефіцієнти ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Середньо та високоліквідні оборотні кошти / Поточні зобов'язання	0,6-0,8	1,15	0,88	0,76
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні кошти / короткострокові зобов'язання	2 - 3	1,37	1,05	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Сум. грошових коштів й короткострокових вкладень / короткострокові зобов'язання	0,2 – 0,25	0,95	0,007	0,15
<i>Коефіцієнти фінансової стійкості</i>					
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(Власний капітал – необоротні активи) / Оборотні кошти	>0,1	0,27	0,09	0,11

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	(Власний капітал – необоротні активи) / Оборотні кошти	>0,1	0,26	0,72	1,31
Коефіцієнта автономії	Власний капітал / підсумок балансу	>0,5	0,29	0,08	0,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	<1 зменшення	0,29	0,08	0,10
<i>Коефіцієнти ділової активності</i>					
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	Виручка / середньорічна сума активів	збільшення	0,57	10,27	3,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна дебіторська заборгованість	збільшення	6,98	14,3	9,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна кредиторська заборгованість	збільшення	0,8	11,22	1,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Дохід (виручка від реалізації) / Власний капітал	збільшення	1,99	36,83	3,86
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів (капіталу)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	>0 збільшення	0,16	0,06	0,003
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	>0 збільшення	0,4	0,2	0,01
Період окупності капіталу	Середньорічна вартість власного капіталу / Чистий прибуток (збиток)	>0 збільшення	8,64	18,21	309,49

За результатами коефіцієнтного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за період 2021 р-2023 р.р. можна відмітити, що фінансова діяльність торговельної мережі є ефективною у короткостроковому періоді діяльності про що свідчать розраховані коефіцієнти за досліджуваний період, вони входять у нормовані межі.

Коефіцієнти поточної ліквідності які розраховані за цей період нижче

нормованих, а це означає, що підприємство не зможе погашати свої зобов'язання у повному обсязі якщо буде потреба незабаром. При такій ситуації торговельна мережа може залучувати позикові кошти, або реалізовувати активи, які є зайвими для підвищення суми ліквідних активів [48].

Оцінювання фінансової стійкості свідчить про позитивну тенденцію, коефіцієнти за три роки дослідження знаходяться у нормованих значеннях окрім коефіцієнта автономії, що говорить про виникнення ризиків і можливу низьку стійкість мережі у середньостроковому періоді діяльності. Щодо ділової активності торговельної мережі, то за розрахованими коефіцієнтами, ми можемо спостерігати на протязі трьох років зростання показників що характеризує ефективне застосування активів торговельної мережі.

Менеджмент підприємства за період 2021-2023 р. р. можна характеризувати як не зовсім ефективним, на це вказує тенденція зниження показників рентабельності. Так, коефіцієнт рентабельності активів та власного капіталу знижується кожного року досліджуваного періоду, що свідчить про зниження прибутку. Менеджери мають працювати за напрямком щодо зниження витрат та збільшення доходів.

Висновки до розділу 2

У розділі проаналізовано стан торгівлі в умовах сучасних викликів та охарактеризовано діяльність Харківської торговельної мережі ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ». Торговельна мережа в сучасних реаліях збройного конфлікту продовжує свою діяльність і торговельну й виробничу. За результатами аналізу балансу підприємства слід зазначити, що у 2022 р. з початком воєнних дій, показники активу та пасиву балансу знижувались, але не критично, мережа працювала в умовах війни й навіть відкріті нові торговельні точки. Але все ж таки це досить впливовий негативний чинник який викликав зміни

у діяльності. Але у 2023 р. поступово розпочався розвиток торговельної мережі, про що свідчить виокремлена тенденція збільшення показників, які отримані із фінансової звітності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ». Коефіцієнтний аналіз показав, що підприємство у короткостроковий період має можливість погашати свої зобов'язання, про що не можливо сказати у середньостроковий. Ліквідність для середньострокового періоду зменшена. Але підприємство має відносно стійке положення на ринку і продовжує ефективну торговельну діяльність у скрутний час.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Оцінювання ймовірності настання банкрутства для торговельної мережі ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»

Прогнозування банкрутства підприємства є незамінним для виявлення основних проблем і слабких місць у діяльності компанії та врахування впливу різних зовнішніх факторів, щоб передбачити ймовірність настання неплатоспроможності та вжити заходи для її уникнення [49].

В економічній літературі наявності багато методів щодо діагностики настання банкрутства підприємства. Такі методи можна розділити на дві основні групи:

- методи оцінки банкрутства компанії з використанням розрахованих оціночних коефіцієнтів за результатами фінансової звітності;
- економіко-математичні методи на основі дискримінантного аналізу [50].

Для оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» застосуємо декілька найбільш відомих методів оцінки на основі дискримінантної функції.

Найвідомішим та часто використовуваним методом оцінювання ймовірності банкрутства підприємства є п'яти факторна модель Е. Альтмана. Науковець для формування нового індексу оцінювання банкрутства підприємства дослідив 66 підприємств які були у кризових ситуаціях та збанкрутіли. Було відібрано п'ять значущих коефіцієнтів за якими побудовано регресійну модель куди увійшли показники ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), рентабельності та ринкової активності. Таку модель можна використовувати під час прогнозування банкрутства для невеликих та середніх компаній, саме для таких компаній вона буде найефективнішою.

Проведемо прогнозування настання банкрутства торговельної мережі ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана.

Модель має наступний вигляд:

$$Z = 3,3 X_1 + 0,99 X_2 + 0,6 X_3 + 1,4 X_4 + 1,2 X_5, \quad (3.1)$$

де X_1 – фінансовий результат від звичайної діяльності / (оподаткування / сукупних активів);

X_2 – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / сукупні активи;

X_3 – власний капітал / залучений капітал;

X_4 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

X_5 – власний оборотний капітал / сукупні активи.

Проведене оцінювання настання банкрутства підприємства оцінюється за наступною шкалою:

до 1,8 – дуже висока ймовірність банкрутства підприємства;

від 1,81 – до 2,7 – висока, можливість настання банкрутства 30%-50%

від 2,8 – до 2,9 – можлива, висока, можливість настання банкрутства ймовірність 15%-20%;

більше 3,0 – банкрутство підприємства має низьку ймовірність настання, свідчить про стабільне функціонування підприємства.

Данні для проведення оцінювання ймовірності настання банкрутства отримані із фінансової звітності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за 2021-2023 р.р. діяльності.

Таблиця 3.1 – Оцінювання ймовірності настання банкрутства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за період 2021-2023 р. р. за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Рік	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Коефіцієнт ймовірності банкрутства	Прогноз ймовірності банкрутства
2021	0,87	0,57	4,3	3,84	0,30	3,48	Низька ймовірність банкрутства
2022	0,21	10,27	9,2	1,56	0,09	1,52	Висока ймовірність банкрутства
2023	0,53	3,94	11,6	0,65	0,10	1,93	Можлива ймовірність банкрутства

Результаті проведеного аналізу ймовірності настання банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана отримані наступні висновки. У 2021 р. значення коефіцієнту складає 3,48 що свідчить про низьку ймовірність настання банкрутства, у 2022 р. значення коефіцієнту свідчить про високу ймовірність банкрутства і складає 1,52, а у 2023 р. коефіцієнт 1,93 – це свідчить про можливу ймовірність настання банкрутства.

З метою більш точного прогнозування ймовірності настання банкрутства пропонуємо оцінити її ще за однією моделлю К. Спрінгейта. Дана модель була заснована на чотирьох факторах, які орієнтуються на доходи підприємства у перспективі. Цензом для визначення неплатоспроможності підприємства є 92%. Якщо збільшується період прогнозу цей відсоток може зменшуватися. Модель К. Спрінгейта ефективна модель прогнозування банкрутства і може застосовуватися в більш ширшому колі підприємств ніж модель Е. Альтмана.

Прогнозне оціночне рівняння ймовірності настання банкрутства наступне:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (3.2)$$

де X_1 – власний оборотний капітал / всього активів;

X_2 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / всього активів;

X_3 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / поточні зобов'язання;

X_4 – чистий дохід / всього активів

Значення функції оцінюється за умови:

$Z < 0,862$ – ймовірність банкрутства висока;

$Z > 2,45$ – ймовірність банкрутства мінімальна.

Проведення оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «ПОСАД

РІТЕЙЛ» за моделлю К. Спрінгейта подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ймовірності настання банкрутства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за період 2021-2023 р. р.

Зміні	Розрахунок коефіцієнту	2021	2022	2023
X1	<i>власний оборотний капітал / всього активів</i>	0,30	0,09	0,10
X2	<i>прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / всього активів</i>	3,84	1,56	0,65
X3	<i>прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / поточні зобов'язання</i>	1,6	1,6	0,73
X4	<i>чистий дохід / всього активів</i>	5,8	10,7	3,9
Z		4,6	0,10	3,04

За результатами аналізу, можна спостерігати, що у 2021 році торговельній мережі не загрожувало банкрутство, коефіцієнт $Z = 4,6$, що означає мінімальні можливість банкрутства. В 2022 р. у ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» за оціночним коефіцієнтом ($Z=0,1$) була визначена ймовірність банкрутства, але у 2023 р. ($Z=3,04$) показники діяльності покращились, підприємство пододало виклики спричинені війною та підвищило стійкість функціонування на ринку.

Враховуючи результати дослідження слід зазначити, що для ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» у перспективі виникає необхідність для створення умов залучення додаткових коштів й проведення постійно фінансового моніторингу діяльності підприємства.

3.2 Розробка антикризової програми управління підприємства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»

У сучасних умовах воєнного стану в Україні, зростає вірогідність банкрутства торговельних підприємств або знаходження їх у кризових умовах. Вплив фактору воєнного стану на ймовірність банкрутства виявляється у такому:

- воєнні дії є чинником який негативно впливає на діяльність підприємств й економіку країни в цілому;
- воєнні дії є чинником який впливає на формування попиту та пропозиції на ринку товарів, робіт а послуг, оскільки вони спричинюють міграцію населення;
- чинником прояву воєнного стану є зростання інфляції, зростання цін на експортну продукцію, транспортних витрат;
- активні воєнні дії та воєнний стан в країні підвищують рівень ризиків підприємницької діяльності та фінансових;
- під час воєнного стану відбувається залучення суб'єктів господарювання до виконання мобілізаційних замовлень;
- впливовим чинником воєнного стану на ймовірність настання банкрутства є зміни у логістичних шляхах та ланцюгах поставок.

З метою покращення антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів, особливо з кризовою ситуацією яка зараз склалась в Україні, у зв'язку із війною, ефективним інструментом стає виважена антикризова програма управління підприємством, ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» не є виключенням. Керівництво та менеджмент досліджуваного підприємства мають з необхідною відповідальністю підходити до формування антикризової програми управління, яка має сприяти організованому процесу виходу підприємства із кризового стану.

У сучасних умовах воєнного стану основним завданням антикризового управління є адаптація системи управління до змін зовнішнього нестабільного середовища. У цьому контексті необхідним є розробка на підприємствах програми антикризового управління, що забезпечує швидкий, якісний

моніторинг кризових явищ та застосування антикризових заходів для відновлення ефективної діяльності [51].

Стратегічні рішення, щодо запобігання появи кризи на підприємстві, мають лягти в основу програми антикризового управління і реалізовуватися на етапі, коли криза не переросла стрімко і безповоротно в кризу [52].

Антикризова програма управління підприємством – це інструмент управління, спрямований на оздоровлення підприємства та запобігання його банкрутству. Ключовими елементами антикризової програми є: тема, мета, принципи, функції, підтримка у вигляді нормативно-правових актів та методик, процес реалізації [53].

Антикризова програма управління має велике значення в загальній системі управління підприємством. Вона сприяє вирішенню проблем управління за допомогою новітніх форм, інструментів, методів й процедур що забезпечать розвиток підприємства у перспективі. Антикризова програма є внутрішнім документом в якому систематизовано комплекс управлінських заходів відповідно функціональних підрозділів та відповідних їм служб. Такі заходи мають забезпечити підприємству вихід із кризової ситуації або із кризи, запобігти банкрутству підприємства.

З метою удосконалення антикризового управління ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» пропонуємо алгоритм формування антикризової програми управління (рис.3.1)

Перед менеджерами і керівництвом під час розробки антикризової програми управління головним завданням є запобігання кризи та повернення підприємства до стійкого функціонування та розвитку. Виконуватися такі завдання мають із дотриманням основних антикризових принципів:

- досягнення цілей оздоровлення підприємства;
- вияву, оцінювання проблем у середині підприємства;
- контролю й запобігання впливу не ринкових чинників;
- альтернатив та вільного вибору.

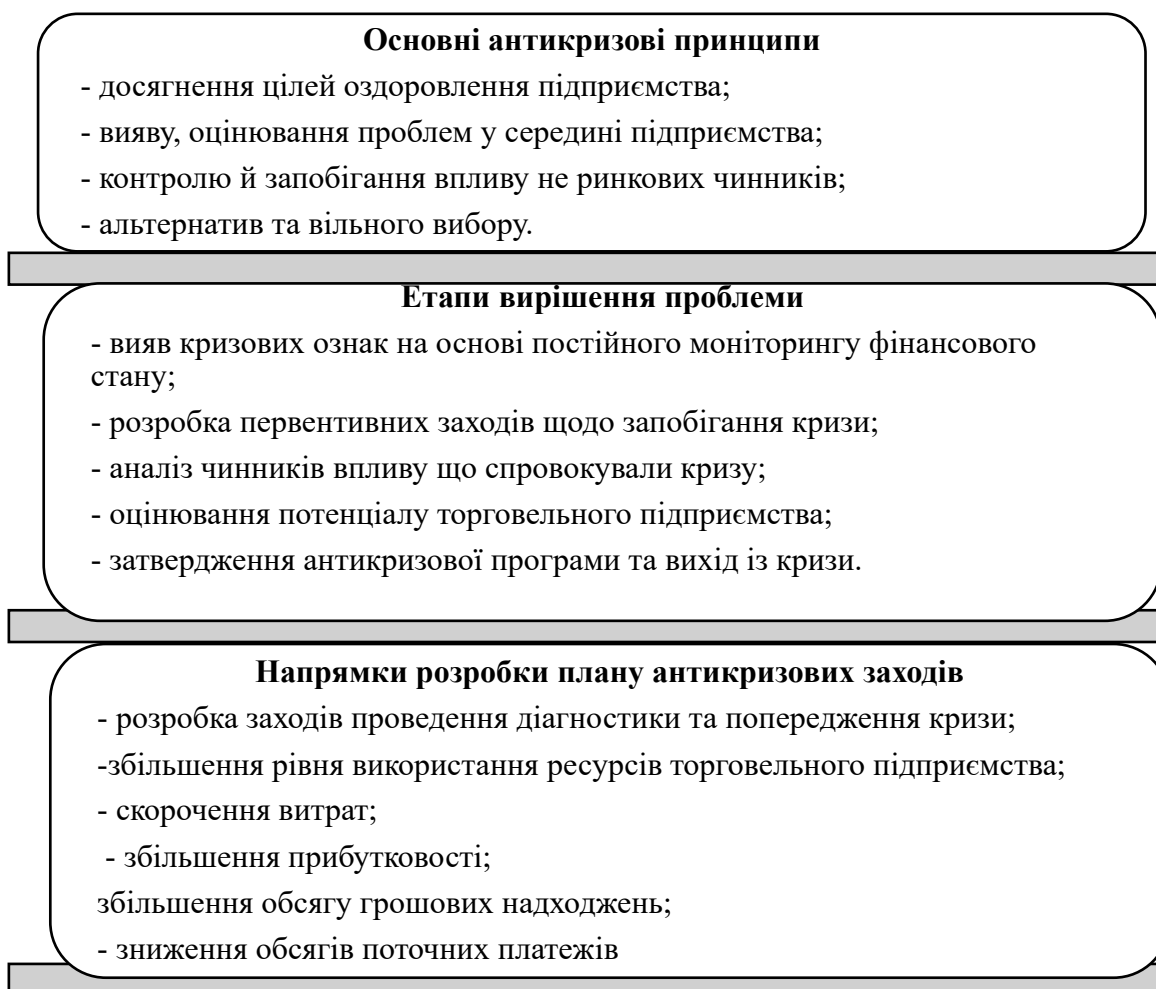


Рисунок 3.1 – Алгоритм формування антикризової програми управління
ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ»

Базуючись на визначених принципах, розробка антикризової програми ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ» має також базуватися на стратегічному баченні антикризової діяльності, що включає наступні аспекти: вплив чинників зовнішнього середовища, розмір кризового явища, компетентності керівництва та кваліфікації персоналу, тощо. Таке розуміння проблеми вимагає виконання означених етапів її вирішення. Етапи можна розподілити таким чином:

- вияв кризових ознак на основі постійного моніторингу фінансового стану;
- розробка первентивних заходів щодо запобігання кризи;

- аналіз чинників впливу що спровокували кризу;
- оцінювання потенціалу торговельного підприємства;
- затвердження антикризової програми та вихід із кризи.

Під час затвердження антикризової програми управління підприємством має бути складено план впровадження антикризових управлінських заходів, який повинен бути відповідним наступним вимогам [54]:

- застосування комплексного підходу до вирішення проблем фінансового оздоровлення всього підприємства та кожної функціональної складової;
- врахування стратегічних цілей розвитку підприємства;
- встановлення кількісно описаних цілей на які дало згоду керівництво;
- обов'язкові рішення для нейтралізації загроз функціонуванню та усунення існуючих проблем розвитку;
- чіткий розподіл завдань до структурних підрозділів і функціональних складових підприємства;
- прогнозування та передбачення запланованих антикризових дій.

Таким чином, план антикризового управління має відображати систему розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на управління в умовах існуючої кризи, а також на виведення компанії з кризи шляхом виявлення, прогнозування та запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам стабільності компанії та мінімізації негативних факторів у разі їх виникнення [54].

Комплекс антикризових заходів ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» під час воєнного стану (рис. 3.2), за нашим баченням складається з наступних дій [45]:

- проведення діагностики кризового стану;
- зменшення величини поточних витрат й збільшення продуктивності;
- збільшення обсягу поточних доходів;
- оптимізація грошових потоків – збільшення надходжень і зниження відтоку коштів;
- зменшення поточних і довгострокових витрат;
- підвищення прибутковості за рахунок ліквідації надлишків товарних запасів;

**Антикризові заходи ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ»
під час воєнного стану**

- проведення діагностики кризового стану;
- зменшення величини поточних витрат й збільшення продуктивності;
- збільшення обсягу поточних доходів;
- оптимізація грошових потоків – збільшення надходжень і зниження відтоку коштів;
- зменшення поточних і довгострокових витрат;
- підвищення прибутковості за рахунок ліквідації надлишків товарних запасів;
- збільшення обсягів грошових надходжень шляхом стягнення простроченої дебіторської заборгованості, відстрочки платежів, отримання кредитів у банку;
- зниження обсягів поточних платежів за рахунок змін договорів з постачальниками про відстрочення платежів, отримання гарантій про майбутні операції.

Рисунок 3.2 – Антикризові заходи ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» під час воєнного стану

– збільшення обсягів грошових надходжень шляхом стягнення простроченої дебіторської заборгованості, відстрочки платежів, отримання кредитів у банку;

– зниження обсягів поточних платежів за рахунок змін договорів з постачальниками про відстрочення платежів, отримання гарантій про майбутні операції.

3.3 Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ».

Під час управління торговельним підприємством в кризових умовах мають прийматися складні управлінські рішення з метою покращення ефективності діяльності й виведення підприємства із кризового стану.

Антикризовий менеджмент передбачає застосування комплексу заходів направлених на діагностику фінансового стану, аналіз потенціалу і можливостей ефективного розвитку, планування стратегічного антикризового управління, створення на підприємстві маркетингових і фінансових систем управління ресурсами. Такий комплексний підхід до антикризового управління зумовлює застосування сучасних інформаційних технологій та систем. Означені нововведення мають впливати на управлінські рішення, підвищуючи їх інтелектуальний рівень, впливати на їх своєчасність, адекватність та на швидкість їх реалізації [18].

Отже, на успішність сучасного підприємства на ринку в умовах сучасних викликів, значним із яких є воєнні дії, впливає оперативність вирішення антикризових завдань та прозорості бізнес-процесів. Оперативність має бути по відношенню будь-якої діяльності підприємства, зокрема із замовниками.

У діяльності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» використовуються для роботи з клієнтами онлайн-документи, різні офісні додатки, також впроваджені систему CRM, що сприяє швидкості роботи із клієнтами, обробці заявок, зниженню витрат та збільшенню прибутку [55].

CRM (Customer Relationship Management) є набором додатків, зв'язних спільною бізнес-логікою та інтегрованих у бізнес-інформаційне середовище компанії на основі єдиної бази даних. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє автоматизувати пов'язані бізнес-процеси у сфері маркетингу, продажів та сервісу. На практиці інтегрована CRM-система координує роботу різних відділів, забезпечуючи загальну платформу для взаємодії з клієнтами.

На ринку існує безліч CRM-систем з різними функціями. Але перш ніж використовувати їх, потрібно переконатися, що вони підходять для підприємства.

Так для ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» з метою покращення ефективності діяльності, зокрема під час кризових ситуацій рекомендується розширювати застосування інформаційних технологій у практичній діяльності, адже CRM-

системи не тільки підвищують оперативність діяльності з клієнтами та підвищують прибуток, але має й інші переваги [55]:

- раціоналізація розподілу трудових ресурсів підприємства;
- економія часу на виконання заявок клієнтів;
- контроль роботи відділу продажів;
- контроль виконання замовлень і діяльності співробітників;
- проведення постійного обліку і аналізу руху замовлень;
- можливість планування й прогнозування виручки;
- наявність єдиної бази покупців і контрагентів та підвищення лояльності покупців.

На ринку існує значна кількість хмарних систем з різними функціоналами комплексної автоматизації. Серед найбільш затребуваних в Україні у ТОП-10 входять наступні: Creatio, Planfix, Zoho, Odoo, SalesDrive, Pipedrive, KeyCRM, Perfectum CRM+ERP, KeepinCRM, Nethunt CRM

Перед підприємством постає питання: «Як правильно обрати CRM-систему, за якими критеріями, щоб впровадження її у діяльність підприємства підвищувало його ефективність?»

Наявність на ринку різних видів CRM-систем, що різняться функціями та призначенням ускладнюють задачу керівників щодо вибору оптимального програмного продукту. Невірно обрана система може привести до нераціонального застосування ресурсів, до помилок у витратах підприємства. Тому, щоб правильно прийняти рішення що стосується вибору CRM-системи для підприємства важливим та обов'язковим є ряд наступних рекомендацій:

- чітке формулювання цілей бізнесу;
- аналіз потреб підприємства та оцінювання поточного стану бізнес-процесів (як приклад автоматизація маркетингу торговельного підприємства або керування продажами);
- визначити обов'язки персоналу, який буде задіяно у роботі з CRM-системою;
- оцінити можливості комп'ютерів та необхідний функціонал;

- провести консультації із приводу впровадження системи на підприємстві з фахівцями;
- вирішити фінансові можливості, бюджет на закупівлю та встановлення програми. Важливим, різниця в ціні програм, яку обов'язково потрібно враховувати і яка залежить від ряду чинників (конфігурації системи, ліцензії, необхідність додаткової роботи із встановлення та надання їй додаткових функцій).

Також, вибираючи для впровадження у практичну діяльність CRM-системи рекомендуємо враховувати наступне:

- обов'язковою умовою має бути безпека отримання даних;
- має враховуватися історія редагування й взаємодія системи із вже застосовуваними додатками на підприємстві, також із іншими встановленими програмами та використовуваними системами;
- має бути зручним і позитивним інтерфейс CRM-системи;
- обов'язково має бути доступ до редагування системного функціоналу.

Для обрання CRM-системи з метою впровадження у діяльність підприємства потрібно проводити аналіз чинників, що формують її ефективність. З цією метою проведено систематизацію чинників, що впливають на ефективність CRM-системи (рис.3.3).

Чинник 1. Актуальність і надійність інформації. Інформація є ключом до продажів, тому важливо щоб CRM-система підтримувала її. З метою заощадження часу і відстежування важливих даних, CRM-система повинна мати наступні функції: воронки продажів з таймерами; тривалість угод і контактів; перевірка дублікатів даних. Головний обов'язок CRM-системи – гарантувати, що важлива інформація буде отримана без затримок.

Чинник 2. Аналіз продажів. Система управління взаємовідносинами з клієнтами містить загальні показники, які допоможуть оцінити роботу підприємства. Це дає уявлення про динаміку розвитку підприємства, бізнес-сегментів та відділів. Так менеджери шукають інформацію про плани на

звітний період, обсяг листів, телефонних зав'язків, зустрічі. Керівники підрозділів – інформацію про виконання плану, конверсію джерела лідів, звіт про продажі.



Рисунок 3.3 – Систематизація чинників впливу на ефективність CRM-системи

Чинник 3. Сегментація. Сегментація допомагає персоналізувати обслуговування. Багато CRM-систем дозволяють зберігати релевантну інформацію про клієнтів, але не всі автоматизують цей процес.

Чинник 4. Аналіз джерел. Різні канали генерації лідів можуть призвести до різних коефіцієнтів конверсії. Важливо планувати свій бюджет, KPI співробітників та інші бізнес-цілі з урахуванням цього. Важливо оцінювати ефективність усіх каналів лідогенерації.

Чинник 5. Візуалізація. Інструменти візуалізації полегшують розуміння інтерфейсу, коли транзакцій і завдань багато. Найбільш вдалою формою представлення інформації має бути функція яка ділить транзакції і завдання на фази, щоб контролювати на якій фазі знаходиться кожна транзакція і де виникають проблеми.

Чинник 6. Розподіл за офісами. Важливим є відстеження не тільки діяльність підприємства, але і його функціональні підрозділи. CRM-система має оцінювати роботу кожного функціонального підрозділу, що систематизуватиме всю діяльність цілком по підприємству та за кожним підрозділом.

Чинник 7. Персоналізація. Персоналізація відіграє важливу роль, оскільки допомагає краще працювати з клієнтами та їхнім емоційним станом. Тому CRM може збирати всю інформацію про клієнтів і зберігати її на власних картках, що значно полегшує роботу менеджерів з клієнтами, адже уся важлива інформація знаходиться на картках CRM.

За результатами зазначеного, для підвищення ефективності діяльності та стійкості функціонування ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» в кризових умовах сьогодення, слід передивитися відношення до інформаційного забезпечення діяльності підприємства, що є впливовим аспектом антикризового управління.

Запропоновані рекомендації стосовно вибору та впровадження CRM-систем в практичну діяльність сприятимуть формуванню правильних рішень щодо вибору та покупки нового продукту, забезпечать можливість обрати оптимальну додаткову до існуючих CRM-систем, з метою покращення ведення бізнесу та виводу підприємства із кризового стану.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення антикризового управління торговельним підприємством ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» необхідним є проведення оцінювання ймовірності настання банкрутства. У науковій економічній літературі існує багато методів прогнозування банкрутства. Підприємству потрібно обирати метод прогнозування виходячи із своїх особливостей діяльності. Для оцінки ймовірності настання банкрутства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» було обрано дві моделі: п'ятифакторна модель Е. Альтмана та К. Спрінгейта. Розраховані та

оцінені показники за досліджуваний період свідчать про можливість настання такої події у 2022 році, але 1 2023 році фінансові показники діяльності змінились, підприємство після кризового періоду почало оновлювати свою стійкість і можливість настання банкрутства за результатами аналізу у 2023 році знизилась і є низькою.

Зазначено необхідність формування антикризової програми в умовах воєнного стану. Запропоновано алгоритм формування антикризової програми для ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» та розроблено антикризові заходи, які при впровадженні у діяльність підприємства забезпечать запобігання негативних сценаріїв розвитку підприємства.

Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті підприємства є одним із найважливіших завдань в умовах сучасних викликів. Для торговельного підприємства ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» рекомендовано переглянути застосування інформаційних технологій у діяльності та можливо обрати більш оптимізаційну систему управління CRM-систему серед новітніх розробок.

ВИСНОВКИ

Сьогодні умови функціонування вітчизняних торговельних підприємств сповнені невизначеності та сучасних викликів, серед них: політична та економічна нестабільність, війна в країні, зниження купівельної спроможності населення, зміна валютних курсів, швидкий розвиток інформаційних технологій, цифровізація, тощо. Такі умови впливають на функціонування торговельних підприємств, порушуються параметри їх життєздатності та процес розвитку, знижується конкурентоспроможність, з метою запобігання негативних наслідків діяльності торговельного підприємства доцільно підвищувати ефективність антикризового управління на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі проведено компаративний аналіз визначення суті «антикризове управління торговельним підприємством» та запропоновано авторське бачення, яке полягає у розумінні антикризового управління торговельним підприємством як комплексної системи яка спрямована на виявлення причин кризи, прогнозування та запобігання кризових явищ, ліквідації її наслідків та реалізацію антикризових заходів що забезпечать стійке функціонування та успіх підприємства на ринку»

Визначено основні цілі, принципи та функції антикризового управління торговельним підприємством.

Проведено аналіз сучасних викликів до антикризового управління торговельного підприємства та визначені особливості яких набуває управління в процесі відповіді.

З метою підвищення ефективності управління в умовах кризової ситуації сформовано систему антикризового управління торговельним підприємством, яка складається із функціональних блоків де подано структуру процесу управління. Так в інформаційному блоці зазначено, що процес управління починається із визначення мети, цілей, завдань антикризового управління торговельним підприємством, визначені базові принципи

управління, розглянуто чинники кризового стану для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначені етапи розвитку кризової ситуації. Наступний аналітичний блок включає діагностику кризових явищ, моніторинг і оцінювання фінансового стану підприємства, прогнозування ймовірності настання банкрутства та конкурентоспроможності. Управлінський блок (розробка та реалізація заходів антикризового управління) включає наступні дії: впровадження стратегії диверсифікації реалізації товарів, позиціонування, реструктуризацію, реорганізацію і реінжиніринг, створення маркетингової системи, тощо. Останній блок символізує вихід системи. Проводиться оцінювання результатів управління. Стратегічне планування та прогнозування.

У другому розділі роботи подано характеристику діяльності ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» та сучасного стану розвитку торгівлі. Зазначено, що попри складне політичне і економічне становище в країні зберігається тенденція розвитку торгівельної галузі. Навіть в складних воєнних умовах ритейл продовжує результативно функціонувати. ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» є стійкою організацією на ринку, яка відкриває нові магазини, оновлює обладнання реконструює торговельні площі. Основний вид діяльності компанії – «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»

У роботі використовуючи фінансову звітність ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» проведено оцінювання фінансового стану підприємства, проаналізовано баланс підприємства на основі застосування методів горизонтального і вертикального аналізу. За результатами аналізу спостерігається збільшення заборгованостей підприємства зменшення активів, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства. У загальному простежується тенденція зниження суми валюти балансу. За результатами вертикального аналізу балансу виконаному у динаміці, спостерігається зменшення показників у 2022 році і поступове збільшення у 2023 р., що пояснюється адаптацією підприємства до реалій воєнного стану.

За результатами коефіцієнтного аналізу основних показників результатів діяльності можна зробити висновки, що фінансова діяльність торговельної мережі є ефективною у короткостроковому періоді, за розрахунком коефіцієнтів ліквідності, про що не можна стверджувати у перспективі. Показники фінансової стійкості знаходяться у нормованих значеннях, окрім коефіцієнта автономії, що засвідчує зниження стійкості у середньостроковому періоді. Коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу знижується, що свідчить про зниження прибутку.

У цілому, ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ» підтримує стійке функціонування на ринку в поточному періоді, але із зниженою прибутковістю.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінювання кризового стану і ймовірності настання банкрутства за методиками п'ятифакторної моделі Е. Альтмана та К. Спрінгейта. Розраховані коефіцієнти свідчать про кризовий стан підприємства у 2022 р., але у 2023 р. показники змінилися у позитивному напрямку, ймовірність банкрутства незначна.

З метою підвищення ефективності антикризового управління в умовах сучасних викликів керівництва та менеджменту підприємства рекомендовано з більшою відповідальністю підходити до формування антикризової програми управління. Розроблено і запропоновано алгоритм формування антикризової програми управління ТОВ «ПОСАД РИТЕЙЛ», який враховує особливості умов функціонування підприємства під час воєнного стану. Також запропоновано комплекс антикризових заходів до впровадження у діяльність підприємства з метою підвищення стійкості функціонування.

Однією із складових системи антикризового управління торговельним підприємством є застосування інформаційних систем. У роботі запропоновано в якості антикризового інструменту збільшити застосування інформаційних технологій у практичній діяльності, а саме переглянути CRM-систему та ознайомитися із останніми розробками та пропозиціями. Наведено Топ-10 систем які найбільш застосовуються під час ведення бізнесу в Україні. Надано рекомендації як правильно обрати ефективну CRM-систему, які моменти

потрібно враховувати під час вибору. Систематизовано чинники, що впливають на ефективність системи і на які потрібно звернути увагу та проаналізувати перед придбанням CRM-системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 3(42). С. 54–61.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с.
3. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187. DOI: 10.20535/2307-5651.13.2016.80118
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2016. 824 с.
5. Плікус, І.Й. Антикризове управління підприємством на засадах ефективного використання інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук.праць*. 2018. Т.1. № 24. С. 163- 169.
6. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // *Наукові записки*. – 2016. – №1. – С. 235-239.
7. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент учебный курс. Киев Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Мошківська Д.В. Криза на підприємстві: типи та причини / URL:

11. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навч. посібник / в.о. Подольська. – к.: центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
12. Лігоненко Л.о. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – к.: київ. нац. торг. екон. ун-т, 2005. – 824 с.
13. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посібник / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: чернівецький нац. ун-т, 2010. – 248 с.
14. Штангрет А.М. Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України / А.М. Штангрет // *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. вип. 215: у 4 т. т. ін. – Дніпропетровськ, 2006. – с. 471-479.
15. Бойко Д.І., Лузанова М.М. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 361-363
16. Череп А.В. антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А.В. Череп, С.В. Северина // *Економічний простір*. – 2010. – № 37. – с. 277-282.
17. Терещенко О.А. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. докт. ек. наук / О.А. Терещенко. – К.: Кнеу, 2005. – 40 с.
18. Білоцерківський О.Б. Антикризове управління торговельним підприємством у сучасних економічних умовах України / О.Б. Білоцерківський – *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. – 2018. – Вип. 6 (18). – С. 105-109.
19. Мирошніченко Ю.В., Антонова Н.В., Хомовська Я.В. Антикризове управління торговельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища / <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/>
20. Кравчук Л.С., Воєнна К.І. Антикризоровий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

21. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері / URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf].
22. Кулакова С.Ю., Мірошніченко А.С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3429>
23. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19 / URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
24. Цифровізація: шляхи подолання викликів / URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia>
25. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни / URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1897/1825/>
26. Маланчук В. Зворотний вплив технологій на суспільство: виклики та можливості 2024. / URL: <https://vpered-yar.com.ua/novyny/zvorotnyj-vplyv-tehnologij-na-suspilstvo-v>
27. Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Переваги та виклики цифровізації економіки України / URL: <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2>
28. Антикризове управління під час війни: як реагувати? / URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati>
29. Чуб С. В. Управління кризовими комунікаціями та механізми протидії інформаційним атакам / URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives>
30. Бондарчук Л.В., Томчук О.К., Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів / URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6070>
31. Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, Б.К. Перерва Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах / URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261>
32. Звіт «Глобальні виклики та перспективи розвитку антикризового менеджменту в 2023-2024 роках» Світового економічного форуму (World

Economic Forum) – «Global Risks Report 2023 – 2024: Forecasting Challenges for Crisis Management»

33. Немченко А.Б. Методологія системного підходу в управлінні організацією / URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/882>

34. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=450>

35. Троц І. В. Діагностика імовірності банкрутства підприємства URL: <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij>

36. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. А72 Антикризовий маркетинг: навч. посіб. – Дніпро: Журфонд, 2022. – 344 с.

37. Реорганізація підприємства в умовах воєнного стану / https://biz.ligazakon.net/analytics/217736_reorganizatsya-pdprimstva-v-umovakh-voynogo-stanu

38. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Необхідність реалізації маркетингових стратегій в умовах стратегічної орієнтації аграрних підприємств // *International scientific conference «Economy and human-centrism: the modern foundation for human development»* (April 24th, 2020). Leipzig, Germany, pp. 32-36

39. ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» 41642781 / URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41642781/

40. Види діяльності [ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ» / URL : <https://vkursi.pro/card/tov-posad-riteyl-41642781>

41. Про компанію Посад / URL : https://trademaster.ua/company/posad/page/o_kompanii/0

42. Корнілюк Р. Фінансовий аналіз на основі відкритих даних /URL: <https://blog.youcontrol.market/finansovii-analiz-na-osnovi-vidkritikh-danikh-3/>

43. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

44. Фаріон І. Д., Перезовова І. В. Організація обліку, контролю й аналізу: Навчальний посібник / За редакцією д.е.н., професора І. Д. Фаріона. Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 487с
45. Стащук Е.В. Індикаторний підхід в оцінюванні чтану фінансової безпеки акціонерних товариств / URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7386/1/30.pdf>
46. Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств на засадах інтегрального оцінювання / URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6144&i=6>
47. Рентабельність підприємства / URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pid>
48. Джерело: Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності / В. Р. Кобилецький // *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
49. Шавурська, О. В. (2020). Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(94)), 22–28. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-22-28](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-22-28)
50. Чумак, В., & Гвіздзжинська, І. (2021). Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-25>
51. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки / *Економіка та суспільство*. Вип. №30, 2021. / URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646>
52. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1(52). С. 153–159.
53. Віткова А.В. Антикризова програма підприємства на прикладі ТА ВО «КОНТИ» URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/us/article/id-1471/>

54. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. Ч. 2. С. 123-127

55. Що таке GRM система: призначення, можливості та специфіка вибору / URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/что-такое-crm-sistema/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А1 – Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 р.

Дата (рік, місяць, число) Підприємство

ЄДРПОУ Територія ХАРКІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників ² 1 465

за

за КАТОТТГ ¹

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
UA63120270010315719		
240		
47.11		

Адреса, телефон

0984473105

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	604	40
Основні засоби	1010	8 264	6 042
первісна вартість	1011	17 165	19 125
знос	1012	8 901	13 083
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	75	83
Усього за розділом I	1095	8 943	6 165
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	125 811	163 211
виробничі запаси	1101	1 107	719
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	124 704	162 492
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 684	13 352
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 309	2 659
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	267
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 531	13 440
готівка	1166	3 810	2 128
рахунки в банках	1167	15 484	7 921
Витрати майбутніх періодів	1170	582	254
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	717	1 499
Усього за розділом II	1195	172 663	194 682
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	181 606	200 847
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 080	5 080
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 671	53 671
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	40 751	58 751
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	119 989	120 540
розрахунками з бюджетом	1620	8 706	5 138
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 001	1 304
розрахунками зі страхування	1625	1 139	986
розрахунками з оплати праці	1630	4 162	3 748
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 534	6 100
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325	5 584
Усього за розділом III	1695	140 855	142 096
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	181 606	200 847

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Додаток А2 – Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р

Дата (рік, місяць, число) Підприємство _____ за _____
 ЄДРПОУ _____
 Територія ХАРКІВСЬКА за КАТОТТГ ¹ _____
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами за КВЕД _____
 Середня кількість працівників ² 966

КОДИ		
2024	01	01
UA63120270010315719		
240		
47.11		

Адреса, телефон _____ 0503000561

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за _____
 міжнародними стандартами фінансової звітності _____

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 199	543
Основні засоби	1010	4 509	5 783
первісна вартість	1011	19 777	24 606
знос	1012	15 268	18 823
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	90	94
Усього за розділом I	1095	5 798	6 420
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	117 704	126 499
виробничі запаси	1101	611	1 252
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	117 093	125 247
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 701	22 840
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 793	2 451
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 761	25 196
готівка	1166	1 597	1 862
рахунки в банках	1167	4 018	23 334
Витрати майбутніх періодів	1170	383	340

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 940	1 018
Усього за розділом II	1195	140 283	178 344
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	146 081	184 764
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 080	5 080
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 235	14 176
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	12 315	19 256
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	78 007	120 036
розрахунками з бюджетом	1620	22 759	7 935
у тому числі з податку на прибуток	1621	132	1 276
розрахунками зі страхування	1625	968	719
розрахунками з оплати праці	1630	3 719	4 076
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 559	8 149
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22 754	24 593
Усього за розділом III	1695	133 766	165 508
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	146 081	184 764

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Додаток В
Додаток В1 – Звіт про фінансовий результат на 31 грудня 2021 р.

Підприємство ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ _____ (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ _____	2022	01

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 350 939,00	1 135 004,00
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i> премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 053 603,00)	(909 512,00)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	297 336,00	225 492,00
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 646,00	1 257,00
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122	-	-
<i> дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 669,00)	(10 006,00)
Витрати на збут	2150	(259 009,00)	(187 035,00)
Інші операційні витрати	2180	(8 107,00)	(1 570,00)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182	-	-
<i> витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	28 197,00	28 138,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	363,00	217,00
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i> дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(4,00)	(13,00)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(5,00)	(5,00)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	28 551,00	28 337,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 151,00)	(5 102,00)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	23 400,00	23 235,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 400,00	23 235,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	21 059,00	10 601,00
Витрати на оплату праці	2505	113 814,00	92 841,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 312,00	20 889,00
Амортизація	2515	10 205,00	6 427,00
Інші операційні витрати	2520	103 427,00	67 526,00
Разом	2550	273 817,00	198 284,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник
Головний бухгалтер

Додаток В2 – Звіт про фінансовий результат на 31 грудня 2021 р

Підприємство **ТОВ «ПОСАД РІТЕЙЛ**

(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 01
за ЄДРПОУ

КОДИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2023 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 250 831,00	765 250,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 077 488,00)	(657 848,00)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	173 343,00	107 402,00
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	6 549,00	5 811,00
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 274,00)	(10 686,00)
Витрати на збут	2150	(153 579,00)	(97 641,00)
Інші операційні витрати	2180	(4 157,00)	(3 384,00)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 882,00	1 502,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-

у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(45,00)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 502,00	
збиток	2295	(-)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(270,00)	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності післяоподаткування	2305		-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 232,00	
збиток	2355	(-)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 066,00	1 232,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 120,00	3 371,00
Витрати на оплату праці	2505	53 573,00	42 960,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 506,00	11 477,00
Амортизація	2515	7 276,00	2 204,00
Інші операційні витрати	2520	87 535,00	51 699,00
Разом	2550	170 010,00	111 711,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

