

5
16.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Довбиш Ярослав Олексійович
(здобувач вищої освіти групи ПБМ-9)

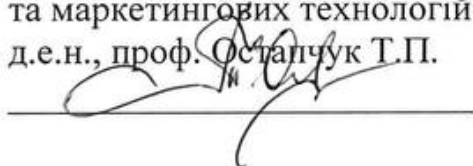


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

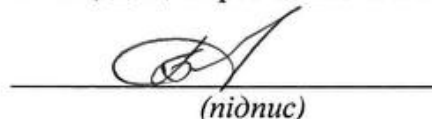
**ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА
ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.


(підпис)

Анотація

Довбиш Я.О. Діагностика фінансового стану підприємства та напрями його покращення. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості діагностика фінансового стану підприємства та напрями його покращення.

Ключові слова: фінансовий стан, фінансовий стан, майновий стан, ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність.

Annotation

Dovbysh Y. Diagnostics of the financial condition of the enterprise and directions of its improvement. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of diagnostics of the financial condition of the enterprise and directions of its improvement.

Keywords: financial condition, financial condition, property condition, liquidity, financial stability, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність діагностики фінансового стану підприємства	7
1.2. Методичні аспекти формування ефективної системи діагностики фінансового стану підприємства.....	14
1.3. Методичні засади діагностики фінансового стану підприємства...	33
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері діагностики фінансового стану підприємства	47
Висновки до розділу 1	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	56
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ритейлу в Україні.....	56
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	66
2.3. Діагностика фінансового стану ТОВ «Епіцентр К».....	83
Висновки до розділу 2.....	98
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	101
3.1. Організаційно-методичні засади покращення фінансового стану підприємства	101
3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К»	112
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	119
Висновки до розділу 3.....	124
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	132
ДОДАТКИ.....	141

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності та зростання ризику господарської діяльності через негативні прояви внутрішніх та зовнішніх чинників, підприємства стикаються з необхідністю обґрунтування управлінських рішень щодо надходження, розподілу та використання фінансових ресурсів. Одним з дієвих інструментів виконання цього завдання є застосування інструментарію діагностики фінансового стану підприємств на основі комплексного аналізу та узагальнення поточної інформації про діяльність підприємства. Однак, практичне застосування методів діагностики ускладнюється відсутністю чітких уявлень як щодо сутності фінансового стану підприємства, так і стосовно критеріїв його діагностики, що приводить до проблем, пов'язаних з інтерпретацією отриманих результатів. До того ж, переважна більшість підприємств взагалі не проводить оцінку фінансового стану, що суттєво знижує якість управління та ефективність їх діяльності. Наукове обґрунтування рекомендацій в сфері діагностики фінансового стану дозволить підвищити рівень інформаційного забезпечення фінансового управління на вітчизняних підприємствах, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Науковців, що досліджують проблеми оцінки та підвищення фінансового стану підприємства можна умовно розділити на тих, що зосереджуються на визначенні сутності цього поняття і тих, що здійснюють аналіз показників, які застосовуються для оцінки фінансового стану підприємства. До першої групи можна віднести таких дослідників як: А.Г. Корбутяк та М.М. Бута; Н.О. Корнєва та І.О. Шаповалова; Т.А. Мельник та В.С. Заніздра; О.В. Насібова та І.О. Івашкевич. Друга умовна група дослідників представлена такими авторами як Є. Носова та Й. Сорока, які також наводять визначення фінансового стану підприємства, але значну увагу приділяють розгляду показників, що застосовуються в межах коефіцієнтного аналізу. Попри значну кількість наукових робіт що містять рекомендації з

діагностики та покращення фінансового стану підприємств, проблеми що виникають у цій сфері потребують більш детального дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад діагностики фінансового стану підприємства та напрямів його покращення на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити економічний зміст діагностики фінансового стану підприємства;
- дослідити механізм формування ефективної системи діагностики фінансового стану підприємства;
- обґрунтувати методичні засади діагностики фінансового стану підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері діагностики фінансового стану підприємства;
- дослідити тенденції розвитку ритейлу в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати організаційно-методичні засади покращення фінансового стану підприємства;
- визначити основні резерви покращення фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є фінансовий стан підприємства як основа для прийняття управлінських рішень та розробки заходів щодо його покращення.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти діагностики фінансового стану підприємства, а також напрями вдосконалення його фінансово-господарської діяльності з метою підвищення рентабельності та ефективності роботи.

Методи дослідження. Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що дозволяє розглядати діагностику фінансового стану підприємства як комплексний процес, який інтегрує різні методи та інструменти аналізу для оцінки ефективності його діяльності. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням наступних методів дослідження: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для побудови теоретичних основ діагностики фінансового стану та розробки методології аналізу; монографічний метод – при вивченні наукової літератури, нормативно-правових актів та інших джерел, пов’язаних із фінансовим станом підприємств; метод порівняння та аналогії – для аналізу різних підходів до оцінки фінансового стану підприємства; класифікаційний метод – для систематизації фінансових показників і критеріїв оцінки фінансового стану; метод балансового узгодження – при аналізі фінансової звітності підприємства з метою оцінки його фінансової стійкості; методи економічного аналізу – для виявлення тенденцій у фінансовому стані підприємства, його ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження фінансового стану підприємства; системний підхід – для визначення ключових напрямів покращення фінансового стану підприємства на основі комплексного аналізу. Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність дослідження, достовірність отриманих результатів та обґрунтованість рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та

управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління фінансовим станом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– обґрунтовано напрями покращення фінансового стану підприємства через впровадження стратегічного управління фінансами та раціоналізацію використання ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів покращення фінансового стану підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 140 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність діагностики фінансового стану підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю майбутнього, зовнішніми загрозами та ризиками, особливого значення набуває отримання актуальної та достовірної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Для забезпечення такої інформаційної підтримки необхідно постійно здійснювати аналіз фінансового стану підприємства, вивчати його фінансові відносини та контролювати рух фінансових ресурсів у ході фінансово-господарської діяльності. Іншими словами, потрібна систематична діагностика фінансового стану суб'єктів господарювання.

Основною характеристикою забезпеченості суб'єкта господарювання фінансовими ресурсами, що необхідні для здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності та вчасного виконання фінансових зобов'язань є його фінансовий стан. Водночас аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання являється чи не найважливішим елементом у системі управління і прийняття важливих господарських рішень. Результат даного аналізу становить інтерес практично для всіх стейкхолдерів підприємства: споживачів продукції/послуг, постачальників, топ-менеджерів, власників, інвесторів, кредиторів та державних органів управління. Адже саме фінансовий стан підприємства віддзеркалює ефективність господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання [51, с. 42].

Фінансовий стан підприємства характеризується співвідношенням обсягу ресурсів що надходять порівняно з тими що використовуються для фінансування його поточної господарської підприємства. Трактуючи терміну «фінансовий стан підприємства» має важливе науково-практичне

значення, оскільки вірне його тлумачення призводить до підвищення ефективності оцінювання реального стану підприємства, з врахуванням факторів впливу на нього. Таким чином, обґрунтоване пояснення змісту поняття є першим кроком до успішного проведення дослідження фінансового стану певного підприємства [10, с. 62].

У науковій літературі наводяться різні варіанти визначення фінансового стану підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «Фінансовий стан підприємства»

№	Автори	Визначення
1	Т.А. Мельник, В.С. Заніздра [43]	комплексне економічне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансово-економічних відносин підприємства; визначається різноманітними виробничо-господарськими факторами; характеризується системою показників, які відображають формування, наявність, розміщення і виконання фінансових ресурсів підприємства та визначають фінансову конкурентоспроможність підприємства на ринку
2	А.Г. Корбутяк, М.М. Бута [30]	економічна категорія, що визначає реальну (на фіксований момент часу) та потенційну фінансову спроможність підприємства забезпечити достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності, певний рівень саморозвитку підприємства та спроможність погашення зобов'язань перед відповідними суб'єктами господарювання [
3	Н.О. Корнєва, І.О. Шаповалова [31]	показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами
4	О.В. Насібова, І.О. Івашкевич [47]	сукупність виробничих чинників, що характеризуються системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання капіталу підприємства
5	Є. Носова [49]	складна економічна категорія, яка характеризує діяльність підприємства у певному періоді та у динаміці, відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональність їх розміщення, забезпеченість власними оборотними коштами для своєчасного проведення розрахунків за зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності у майбутньому
6	Й.Й. Сорока [65]	визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної діяльності як самого підприємства, так і його партнерів

Джерело: [69., с. 115]

У більшості проаналізованих визначень фінансовий стан вважається економічною категорією, що позначає фінансову спроможність підприємства

щодо фінансування господарської діяльності [33; 38; 71]. Найбільш комплексним визначенням цього поняття є перше з наведених у табл. 1.1, бо підхід авторів передбачає вплив факторів на фінансовий стан і можливість його кількісної оцінки [69]. Однак, будь яка економічна категорія лише відображає сутність явища або процесу але не підміняє його, тому з подібною позицією не можна погодитися повністю. Визначення фінансового стану підприємства як критерію його конкурентоспроможності, що сформульовані Н.О. Корнєвою та І.О. Шаповаловою, а також Й.Й. Сорокою також можна вважати дискусійними, бо конкурентоспроможність передбачає наявність не лише конкурентів, а й об'єкту їх суперництва, тоді як у наведених вище визначеннях відсутні відповідні уточнення [31; 65]. Підхід за яким сукупність економічних чинників характеризується економічними показниками є цілком логічним, але О.В. Насібова та І.О. Івашкевич у своєму визначенні згадують лише про капітал підприємства і не враховують вплив інших чинників на формування фінансового стану підприємства [47].

Кожен з зазначених вище науковців проводив значне дослідження змісту цієї дефініції, розкривав різні підходи до його формулювання. Всі вони зазначають, що на цей час загального визначення фінансового стану, яке б влаштовувало всіх – підприємців, стейкхолдерів, науковців, органів державної влади, не існує. Але, на нашу думку, найкращий спосіб щодо вирішення цієї проблеми запропоновано Яцух О.О., Захаровою Н.Ю., які систематизували визначення дефініції фінансовий стан різними науковцями та в діючих нормативно-правових документах, виділивши п'ять підходів:

- як збалансоване співвідношення оборотних і необоротних активів і джерел їх фінансування, а також ефективність їх використання на певний момент часу;
- як комплексне поняття з цілим рядом характеристик складових фінансових відносин підприємства;
- як економічна категорія, що характеризує стан і кругообіг капіталу підприємства та його спроможність до розвитку;

- як систему показників, що характеризують здатність підприємства реалізувати свою діяльність
- як спроможність підприємства вести господарську діяльність [80, с. 174].

В. Чепка, І. Свідерська, Ю. Гавриленко [8] також виділили ці підходи, але останній з них деталізували поділивши на два: як показник конкурентоспроможності підприємства та спроможність підприємства фінансувати діяльність і розраховуватися за своїми зобов'язаннями [75, с. 99].

На основі розгляду підходів до визначення фінансового стану підприємства доцільно сформулювати таке його визначення:

Фінансовий стан підприємства – це сукупність характеристик підприємства, що відображають надходження, розподіл та використання його фінансових ресурсів на певний момент часу.

Сутність діагностики фінансового стану підприємства як економічної категорії може бути визначена з урахуванням специфіки економічної діагностики як такої (бо діагностика фінансового стану вважається одним з напрямків економічної діагностики). У цій роботі діагностику фінансового стану підприємства пропонується визначати як оцінку надходження, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з використанням показників що комплексно відображають його діяльність на певний момент часу.

Як зазначає С. Бегун., фінансовий стан підприємства характеризується ступенем збалансованості окремих складових активів і капіталу, а також ефективністю їх використання. Досягнення оптимального фінансового стану є важливим чинником успішного розвитку підприємства в майбутньому. Натомість кризова ситуація вказує на серйозний ризик банкрутства [7, с. 36].

І. В. Колодій. стверджує, що фінансовий стан підприємства є складною, інтегрованою характеристикою його діяльності, яка охоплює багато показників. Фінансовий стан підприємства можна описати як рівень забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами та раціональність їх

розподілу з метою здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного виконання фінансових зобов'язань [29].

Т. А. Кальна визначає фінансовий стан підприємства як економічну категорію, яка відображає стан капіталу в процесі його кругообігу та спроможність суб'єкта до саморозвитку на фіксований момент часу [27].

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Саме за допомогою діагностики можна детально оцінити та спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

Слово «діагностика» походить від слова «діагноз», що у перекладі з грецької означає «розпізнавання, визначення».

Сутність діагностики фінансового стану підприємства полягає у систематичному дослідженні його фінансової діяльності для оцінки поточного стану, виявлення проблемних зон, визначення резервів і прогнозування перспектив розвитку.

Цей процес включає аналіз фінансових показників, структури капіталу, динаміки доходів і витрат, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Метою діагностики є отримання об'єктивної та всебічної інформації, яка слугуватиме основою для ухвалення управлінських рішень.

Розглянемо існуючі в економічній літературі підходи до визначення сутності поняття «діагностика фінансового стану підприємства». Слід зауважити, що в літературі також зустрічається термін «фінансова діагностика» (табл. 1.2).

Незважаючи на значну різноманітність значення терміну «діагностика», більшість авторів розуміють його як процес визначення стану об'єкта дослідження як у минулому, так і у майбутньому.

Таблиця 1.2

Аналіз підходів до визначення поняття «діагностика фінансового стану»

Автор	Визначення підходу
Акімова Л. М., Герман М. В. [2]	Діагностика фінансового стану – це оцінка фінансового стану підприємства з використанням поглибленого та експрес-аналізу, які дозволяють виявити проблемні зони підприємства і причини їх виникнення.
Бондарук Т.Г., Заїчко І.В., Бондарук І.С. [10]	Діагностика фінансового стану - це метод визначення соціально-економічної системи шляхом застосування комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць".
Гетьман О.О. Шаповал В.М. [17]	Діагностика фінансового стану - це процес економічного аналізу, який допомагає виявити характер порушень нормального перебігу економічних процесів на підприємстві
Дмитренко Д. [20]	Діагностика фінансового стану - це процес визначення стану об'єкту, явища або процесу управління шляхом застосування комплексу дослідницьких процедур, знаходження слабких ланок та «вузьких місць» у них.
Колодій І. В. [29]	Діагностика фінансового стану - це спосіб визначення характеру відхилень від нормального перебігу господарського процесу на основі типових ознак, які є характерними тільки для даного об'єкта.
Кушнір Н. Б., Мельник М. В. [37]	Фінансова діагностика - це процес визначення якості фінансового стану підприємства та ідентифікації чинників, які впливають на його фінансові параметри.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, логічно та обґрунтовано використання термінів «діагностика фінансового стану» та «фінансова діагностика» під час проведення аналітичних процедур для дослідження і оцінки фінансового стану підприємства.

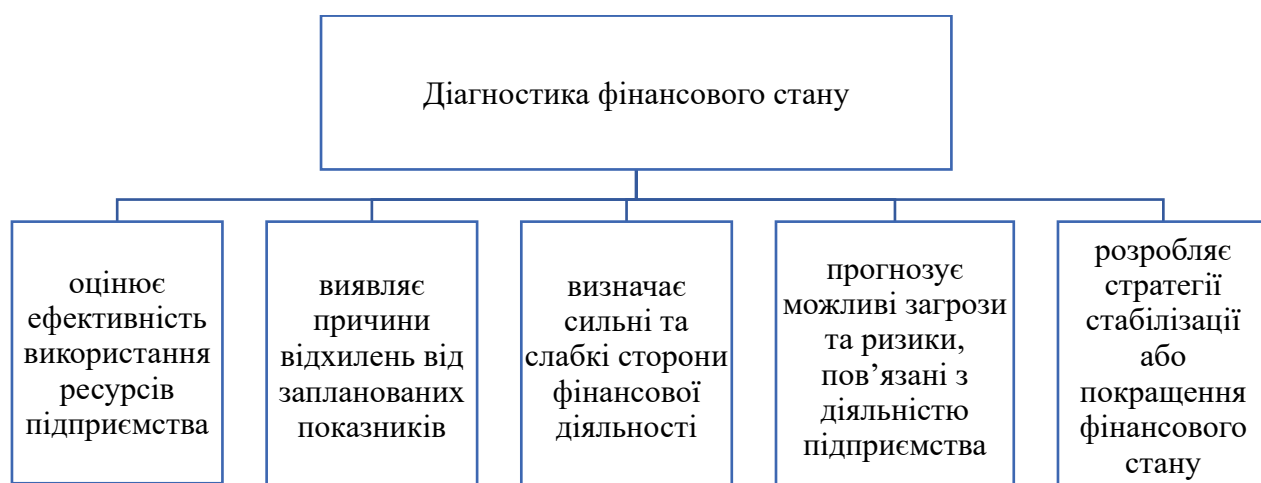


Рис. 1.1. Функції діагностики фінансового стану підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, діагностика фінансового стану є ключовим інструментом управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стабільність та підвищувати конкурентоспроможність.

В цілому діагностика фінансового стану підприємства створює передумови та дає можливість:

- приймати обґрунтовані рішення з управління фінансовою діяльністю підприємства;
- визначати зміни в діяльності підприємства в результаті внутрішніх і зовнішніх впливів;
- своєчасно виявляти і розпізнавати незадовільний фінансовий стан підприємства за непрямими ознаками;
- розробляти фінансову політику, стратегію і тактику залежно від фактичного стану суб'єкта;
- формулювати висновки про фінансовий стан підприємства на конкретну дату дослідження і на майбутнє;
- визначити можливі заходи покращення фінансового стану суб'єкту управління.

Отже, функціонування підприємств в умовах постійної загрози загострення кризових явищ, як на локальному, так і на глобальному рівні, ставить високі вимоги до фінансових менеджерів щодо якості інформації, яка характеризує фінансовий стан підприємства та є основою для прийняття управлінських рішень. Результати діагностики фінансового стану мають велике значення як для керівників і спеціалістів підприємств для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, так і для акціонерів і засновників, кредиторів та інвесторів, постачальників і покупців, для держави в цілому і місцевих органів самоврядування, що визначають податкову політику в країні та регіоні.

Діагностика фінансового стану підприємства є комплексним процесом, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку фінансово-господарської

діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати майбутній розвиток. Вона базується на аналізі фінансової звітності, використанні ключових показників, нормативних та методичних рекомендацій, що регулюють порядок її проведення.

Основною метою діагностики є своєчасне виявлення проблемних аспектів, попередження ризиків неплатоспроможності, ідентифікація потенційних загроз банкрутства та надання інформаційної основи для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання сучасних методів аналізу, в поєднанні з нормативними документами, забезпечує комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства, сприяючи його стабільності та сталому розвитку.

Таким чином, діагностика фінансового стану є невід'ємною складовою управління підприємством, яка дозволяє адаптувати його діяльність до динамічних змін ринкового середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

1.2. Методичні аспекти формування ефективної системи діагностики фінансового стану підприємства

Методичні аспекти формування ефективної системи діагностики фінансового стану підприємства є основою для забезпечення своєчасного виявлення потенційних проблем і визначення шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності. Ефективна система діагностики базується на застосуванні сучасних інструментів аналізу, комплексному підході до оцінки фінансових показників та використанні якісної інформаційної бази.

Формування такої системи передбачає чітке визначення методів і критеріїв аналізу, що дозволяють забезпечити повноту, достовірність і оперативність отримання інформації. Особливого значення набуває адаптація

методик до умов діяльності конкретного підприємства, його галузевих особливостей та стратегічних завдань.

Розробка методичних підходів до діагностики фінансового стану також вимагає врахування чинних нормативно-правових актів, які регулюють облік і звітність, що дозволяє забезпечити відповідність процесу діагностики сучасним стандартам управління. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Тенденція до збільшення фінансових проблем і внутрішніх суперечностей в управлінні діяльністю підприємства, складність і недостатня чіткість проблем на тлі динамічності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, посилює їх комплексність, що виявляється в єдності економічних, соціальних, психологічних, управлінських та інших аспектів та зумовлює необхідність застосування системного підходу до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства [38].

Як показує практика, для більшості вітчизняних підприємств характерна реактивна форма управління своєю фінансовою діяльністю, коли процес прийняття управлінських рішень є реакцією на поточні проблеми підприємства. При цьому підході до управління фінансовою діяльністю виникає низка проблем як усередині самого підприємства, так і за його межами у вигляді розбіжності цілей та інтересів стейкхолдерів, які мають пряме чи опосередковане відношення до підприємства. Тому визначальним моментом при формуванні ефективної системи фінансової діагностики підприємства в умовах трансформаційних змін є застосування системного підходу, який призначений для впорядкування тактичних та стратегічних проблем з метою їх структурування, визначення взаємозв'язків та виявлення факторів, що впливають на їх вирішення.

Правомірність застосування системного підходу до процесу формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства підтверджується системним уявленням самого об'єкта дослідження та його

елементів. Звідси, системний підхід у діагностиці базується на представленні управління фінансовою діяльністю підприємства як складної системи, що характеризується, насамперед, різноманітністю та неоднорідністю складових елементів, численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками, що викликає різноманіття їхньої взаємодії, зміни складу та стану системи [39].

На системність діагностики управління фінансовою діяльністю підприємства вказує наявність таких специфічних елементів як об'єкт, суб'єкт і методи діагностики.

Об'єктом діагностики виступає як сукупність взаємозалежних підсистем, так і безпосередньо процес управління фінансовою діяльністю підприємства у цілому. Таке структурування не випадково, оскільки основним і найважливішим принципом проведення ефективної діагностики є раціональне виокремлення окремих, але взаємозалежних між собою підсистем, які у сукупності формують систему управління фінансовою діяльністю підприємства. Функціонування кожної підсистеми безпосередньо впливає на діяльність усієї системи, створюючи тим самим позитивний ефект синергії [6]. Таким чином, процес діагностування повинен здійснюватися не лише з позицій кожної окремої її підсистеми, але й усієї фінансової діяльності підприємства, беручи до уваги складні взаємозв'язки, що існують усередині системи та різнобічні її взаємодії з зовнішнім бізнес-середовищем.

Результативність системи фінансової діагностики діяльності підприємства невід'ємно пов'язана з чітким визначенням цілей, що стоять як перед самою системою, так і перед кожною окремою її підсистемою, оскільки саме ціль є системотворчим, інтегруючим фактором, що поєднує окремі елементи та процеси у цілісний комплекс, який спрямований на досягнення результату.

Діагностику фінансового стану підприємства можна розглядати як один із найбільш значущих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, яка досить тісно пов'язана з іншими системами управління. Як і кожна управлінська система, діагностика фінансового стану підприємства

передбачає наявність певного суб'єкта та об'єкта управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємодія суб'єкта та об'єкта діагностики фінансового стану підприємства

Джерело: сформовано автором

Основні елементи методичних засад діагностики фінансового стану наведені в табл. 1.3.

Така структура дозволяє чітко визначити ключові аспекти методичних засад діагностики фінансового стану підприємства.

Головною метою системи діагностики фінансового стану є підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства шляхом комплексного виявлення фінансових проблем на основі їх структурування та впорядкування, а також вибору оптимального вирішення проблем та прогнозування можливості їх появи при розробці заходів, спрямованих на недопущення відповідних проблем у перспективному функціонуванні підприємства для забезпечення його стабільного, динамічного та сталого розвитку.

Таблиця 1.3

Методичні засади системи діагностики фінансового стану підприємства

Елемент	Зміст
Принципи діагностики	- Системність: розгляд підприємства як цілісної системи, пов'язаної з середовищем. - Об'єктивність: достовірність даних та висновків. - Комплексність: врахування усіх аспектів фінансового стану. - Оперативність: швидке отримання і обробка даних. - Динамічність: врахування змін у часі.
Методи діагностики	- Горизонтальний аналіз: аналіз змін фінансових показників у часі. - Вертикальний аналіз: оцінка структури статей звітності. - Коефіцієнтний аналіз: розрахунок відносних показників. - Факторний аналіз: оцінка впливу окремих факторів. - Порівняльний аналіз: зіставлення з галузевими стандартами. - SWOT-аналіз: аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.
Етапи діагностики	1. Підготовчий етап: визначення мети, завдань. 2. Збір інформації: звітність, ринки, конкуренти. 3. Обробка даних: аналіз показників і коефіцієнтів. 4. Інтерпретація результатів: формулювання висновків. 5. Розробка рекомендацій: план дій для покращення.
Інструменти діагностики	- Фінансова звітність: баланс, звіт про фінансові результати. - Програмні продукти: для автоматизації аналізу. - Галузеві нормативи: для порівняльного аналізу.

Особливістю проведення фінансової діагностики діяльності підприємства є те, що для її проведення використовується система показників, заданих цілями чи ситуаціями, що мають місце на підприємстві на даний момент часу, що дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати його проблеми [40]. Саме такий підхід дає можливість проникати в глибину процесів і приймати оптимальні управлінські рішення.

Далі доцільно навести основні етапи діагностики фінансового стану підприємства з викладенням відповідних методичних рекомендацій.

Вибір методів та показників діагностики фінансового стану підприємства. Цей етап є ключовим, бо передбачає обґрунтування показників фінансового стану підприємства, перелік і економічний зміст яких залежать від методу діагностики.

Аналіз наукових робіт, присвячених проблемам оцінки фінансового стану підприємств вказує на те, що коефіцієнтний аналіз все ще залишається досить розповсюдженим методом оцінки фінансового стану, а наявність

нормативних значень деяких фінансових показників дозволяє застосовувати його і в процесі проведення діагностики фінансового стану підприємств. Як відомо, коефіцієнтний аналіз передбачає розрахунок показників ліквідності, структури капіталу, рентабельності та ділової активності.

Однак, безпосередньо фінансовий стан характеризують лише перші дві групи показників, тоді як оборотність та рентабельність є показниками ефективності, відповідно, оборотних активів та діяльності підприємства в цілому. Тому для оцінки фінансового стану підприємств пропонується використовувати абсолютну ліквідність та коефіцієнт автономії, що відображають такі аспекти фінансового стану підприємства як здатність відповідати за поточними зобов'язаннями та ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Ці показники необхідно доповнити коефіцієнтами, що відображають ефективність використання грошових потоків підприємства, бо укріплення фінансового стану підприємства завжди відбувається за рахунок обмеження його можливостей щодо залучення капіталу, що в свою чергу знижує ефективність операційної та фінансової діяльності. Перед керівництвом підприємства постає вибір: або забезпечити прискорені темпи розвитку підприємства через залучення капіталу з зовнішніх джерел, або збільшити вартість ліквідних активів та власного капіталу, відмовляючись від перспектив прискореного розвитку.

Вирішальною умовою ефективності фінансової діагностики діяльністю підприємства є єдність та несуперечність мети системи управління фінансовою діяльністю підприємства цілям її підсистем. У зв'язку з цим, представлення системи фінансової діагностики як сукупності взаємопов'язаних підсистем дозволяє більш чітко сформулювати цілі та завдання їх діагностики (рис. 1.4).

Внаслідок того, що підсистеми фінансової діагностики діяльності підприємства є системами нижчого рівня, то для кожної з них характерні такі основні властивості системності:



Рис. 1.4. Цілі і завдання системи фінансової діагностики діяльності підприємства

Джерело: [20]

- підсистема виконує свої, лише їй властиві функції, які повторюються іншими підсистемами даної системи;
- підсистема має здатність взаємодіяти з іншими підсистемами та інтегрувати з ними;
- підсистема тісно пов'язані з іншими елементами своєї системи [20].

Наведені характеристики функціональних підсистем вказують на прагнення їх до забезпечення стійкості системи фінансової діагностики діяльності підприємства в цілому, а не окремих її підсистем.

В основу системного підходу до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства покладені такі принципи, згідно з якими здійснюється функціонування самої системи. До таких принципів відносяться:

1. Наукова обґрунтованість діагностики, що базується на положеннях діалектичної теорії пізнання, вимогах економічних законів, використанні досягнень науково-технічного прогресу та новітніх методів економічних досліджень.

2. Комплексність діагностики, яка полягає у детальному дослідженні напрямків та функцій управління фінансовою діяльністю підприємства у розрізі функціональних підсистем, всебічному вивченні причинно-наслідкових зв'язків економіки підприємства, забезпеченні проведення всіх видів аналізу (ретроспективного, поточного та перспективного), комплексній оцінці впливу кількісних та якісних факторів на управління фінансовою діяльністю підприємства.

3. Спрямованість діагностики на перспективу, що полягає у прогнозуванні розвитку управління фінансовою діяльністю підприємства та визначенні можливих передумов виникнення проблем для прийняття випереджаючих управлінських рішень щодо їх недопущення.

4. Динамічність і ситуаційність діагностики, націлені на безперервне дослідження причинно-наслідкового механізму виникнення проблем.

5. Дійсність діагностики, що передбачає активний її вплив на процес управління фінансовою діяльністю підприємства і полягає у своєчасному розпізнаванні та аналізі проблем, а також у розробці та прийнятті управлінських рішень щодо їх вирішення.

6. Гнучкість діагностики, яка передбачає спрямовану можливість швидкого прийняття нововведень щодо адаптації параметрів внутрішнього

стану управління фінансовою діяльністю підприємства до нових умов його функціонування.

7. Регулярність діагностики управління фінансовою діяльністю підприємства, що полягає у здійсненні її на постійній основі [2].

Таким чином, розробка концептуального підходу до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства на основі запропонованих принципів формує її як систему економічних поглядів випереджального управління з позицій основних напрямів, управлінського циклу та функціональних підсистем.

Функціонування системи фінансової діагностики діяльності підприємства базується на застосування різних методів її реалізації, вибір яких залежить від стану об'єкта, що діагностується, поставлених перед підприємством цілей і завдань, а також впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [2].

Методи діагностики спрямовані на досягнення однієї спільної мети – своєчасного якісного виявлення та вирішення проблем.

При проведенні фінансової діагностики необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі того чи іншого методу, співвідносити його зі складністю та масштабністю проблемної ситуації об'єкта діагностування, що склалася. Система методів фінансової діагностики діяльності підприємства представлена на рис. 1.5.

Ця система методів діагностики є найбільш інформативною, оскільки забезпечує комплексне виявлення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства для обґрунтованого прийняття управлінського рішення щодо зниження ступеня їх негативного впливу.

Слід також зазначити, що при виборі того чи іншого методу діагностики необхідно дотримуватися низки вимог, зокрема: практична придатність методу діагностики, його достовірність; збалансованість застосовуваного методу з іншими методами та прийомами та невисока вартість роботи.

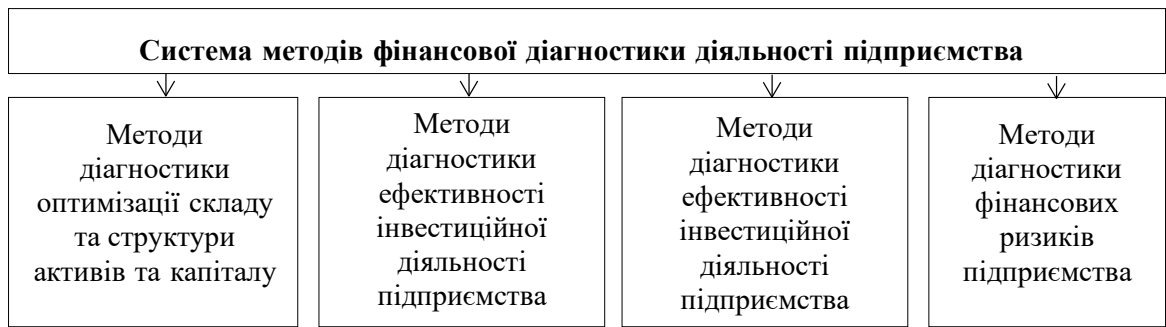


Рис. 1.5. Система методів фінансової діагностики діяльності підприємства

Джерело: [20]

Результативність фінансової діагностики діяльності підприємства забезпечується послідовною реалізацією процедур її проведення, заповнення яких складається з вищезазначених методів діагностики. До таких процедур відносяться: процедура виявлення проблем, оцінювання ступеня важливості проблем, діагностики якості прийняття управлінських рішень та прогнозування проблем.

Початковим етапом проведення діагностики є реалізація процедури виявлення проблем діяльності підприємства, що ґрунтується на розробці системи фінансових показників, а також системи критеріїв та порогових значень, що дозволяють виявити проблеми та класифікувати їх за ступенем впливу на функціонування підприємства. Результатом реалізації даної процедури є постановка попереднього діагнозу виявленим проблемам з метою визначення та планування дій для подальшої їхньої діагностики.

Після того, як фінансові проблеми виявлені, вони мають бути проаналізовані щодо визначення їх характеру, властивостей і специфіки. Тому наступним етапом діагностики є реалізація процедури діагностики проблем управління фінансовою діяльністю підприємства. Мета даного етапу – детальне дослідження виявлених проблем: визначення основних характеристик, встановлення факторів, джерел та причин виникнення негативних результатів та небажаних тенденцій.

Реалізація наведених вище процедур є об'єктивною основою для прийняття ефективних управлінських рішень з проблем управління

фінансовою діяльністю підприємства. Отже, потреба в реалізації процедури діагностики прийняття управлінських рішень, що включає визначення інструментарію вирішення проблем, аналіз їх альтернативних варіантів, є актуальною [28].

Проведення якісної діагностики виявлених фінансових проблем підприємства та прийнятих управлінських рішень щодо їх усунення не може обійтися без заключного етапу діагностики управління фінансовою діяльністю підприємства – процедури прогнозування фінансових проблем, спрямованої на визначення ймовірності виникнення аналогічних або принципово нових проблем у перспективній діяльності підприємства, встановлення ступеня їхнього можливого впливу на функціонування підприємства. Дана процедура має важливе значення для здійснення процесу випереджаючого управління фінансовою діяльністю підприємства шляхом розробки заходів, спрямованих на недопущення виникнення проблем у його розвитку (принаймні – зниження ступеня впливу) на підставі оперативного розпізнавання причин та умов, здатних спричинити появу певного виду проблем.

Синтез даних процедур дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі та завдання, що стоять перед фінансовою діагностикою, забезпечуючи тим самим ефективність процесу управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Об'єднання всіх основних підходів дозволяє отримати найбільш повне визначення терміну фінансовий стан підприємства. Безсумнівно, фінансовий стан підприємства є містким поняттям та характеризує різні сфери діяльності підприємства. Для його характеристики передбачено ряд критеріїв (табл. 1.4).

Аналіз фінансового стану в переважній більшості відбувається на основі аналізу фінансової звітності відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

Для отримання найбільш повних даних щодо фінансового стану підприємства необхідно регулярно його оцінювати з використанням різних методів. Найвідомішими та загальновизнаними інструментами аналізу

фінансового стану підприємства є вертикальний, горизонтальний та коефіцієнтний методи.

Таблиця 1.4

Критерії характеристики фінансового стану підприємства

Критерій	Зміст критерію
Фінансова стійкість підприємства	становище його фінансових ресурсів, їхній розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі збільшення прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого ризику
Платоспроможність	спроможність підприємства погашати свої зобов'язання
Кредитоспроможність	здатність отримати кредити та вчасно їх погасити за рахунок власних коштів та інших фінансових ресурсів
Прибутковість	спроможність підприємства внаслідок свого функціонування генерувати позитивний результат, тобто перевищення отриманого доходу над понесеними витратами
Оптимальний розподіл прибутку	розподіл прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових відрахувань
Рациональне розміщення коштів в основні й оборотні засоби (власні і позикові)	уникнення відволікання грошей у запаси невикористовуваного підприємством устаткування, наднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей, витрат виробництва у дебіторську заборгованість, інші позапланові й непродуктивні витрати
Достатність власних фінансових ресурсів	наявність власних фінансових ресурсів не нижче мінімального необхідного рівня для функціонування виробничого процесу і процесу реалізації продукції

Джерело: [5; 6; 7].

Вертикальний аналіз призначений для розрахунку структури активів та пасивів підприємства, та вплив окремих факторів на фінансовий результат.

Горизонтальний аналіз передбачає розрахунок абсолютних та відносних (темтів зростання) відхилень по статтям балансу й оцінку таких змін.

Для повної оцінки фінансового стану підприємства лише методів горизонтального та вертикального аналізу недостатньо. Тому необхідно їх доповнювати коефіцієнтним методом. Коефіцієнтний метод передбачає обчислення сукупності відносних показників, які відображають вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансовий стан підприємства. Розраховують їх на основі даних фінансової звітності, які дозволяють обчислити понад 200 відносних аналітичних показників [2, с. 45], але на практиці обмежуються використанням не більше 80 коефіцієнтів. Кожен з цих

методів мають свої переваги та недоліки (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки методів вертикального, горизонтального аналізу та коефіцієнтного методу

Методи аналізу	Переваги	Недоліки
Вертикальний аналіз	- дозволяє отримати найбільш загальне уявлення про якісні зміни, які відбувались у структурі коштів та їх джерел; - доповнює та може використовуватись з іншими методиками.	- ускладнення інтерпретації дослідження структури активів та пасивів підприємства через відсутність нормативних даних, оскільки раціональний склад капіталу залежить від галузі функціонування підприємства; - обмежене врахування інфляції.
Горизонтальний аналіз	- можливість отримання найбільш загального уявлення про якісні зміни у динаміці структури коштів та їх джерел; - доповнює та може використовуватись з іншими методиками.	- за відсутності додаткових даних неможливо однозначно інтерпретувати розглянуті зміни (абсолютні та відносні); - горизонтальний аналіз негативних числових даних не наочний, тому може викликати труднощі при інтерпретації.
Коефіцієнтний метод	- простота обрахунку показників; - використання коефіцієнтів у просторово-часовому аспекті; - логіка відбору показників, правильність їх інтерпретації.	- трудомісткість; - відсутність нормативних значень певних коефіцієнтів; - окремі методики базуються на даних застарілих форм звітності; - множинність пропонованих наборів коефіцієнтів.

Джерело: [5; 6; 7].

Окрім вищенаведених методів застосовують також в оцінці фінансового стану порівняльний фінансовий аналіз, який здійснюється шляхом співставлення фактичних з плановими, нормативними показниками. Для визначення впливу окремих чинників на величину узагальнюючих показників використовують факторний фінансовий аналіз [6, с. 175].

Аналіз фінансового стану підприємства традиційно в умовах звичайної діяльності, відбувається за допомогою аналізу:

- майнового стану;
- фінансової стійкості;
- ліквідності та платоспроможності;
- ділової активності;

– фінансових результатів та рентабельності [7].

Як зазначається в [77], ці напрями аналізу будуть залишатися незмінними і в умовах війни, але трактування результатів мають зазнати певних змін, оскільки стан підприємств зазнав кардинальних змін, коли 31% підприємств отримали ушкодження, третина з яких є не виправними, а головним завданням залишається безпека та збереження життя співробітників.

Найчастіше для аналізу цих п'яти напрямів аналізу застосовують відповідні групи показників.

Основні показники майнового стану підприємства – сума господарських коштів, що перебуває у розпорядженні підприємства, коефіцієнти: зносу, оновлення, вибуття та реальної вартості основних засобів. Ці показники вказують на стан та ефективність формування майна підприємства, в основному виробничих активів, та дозволяють оцінити послідовність політики в управлінні основними засобами. Аналіз майнового стану, коли 31% підприємств отримали ушкодження, третина з яких є не виправними [76], має проводитись з врахуванням цих чинників.

Аналіз фінансової стійкості здійснюється за даними балансу підприємств, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. У ході аналізу, перш за все, визначається тип фінансової стійкості підприємства на основі трикомпонентного показника, який ґрунтується на порівнянні забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування. В результаті цього порівняння робиться висновок щодо типу – абсолютна фінансова стійкість, нормальний стійкий фінансовий стан, нестійкий фінансовий стан, кризовий фінансовий стан [79, с. 169]. Серед відносних показників фінансової стійкості найчастіше розраховують коефіцієнти: фінансової автономії, концентрації позикового капіталу, співвідношення власних і залучених коштів, забезпеченості власними оборотними засобами, фінансової стійкості, маневреності власного капіталу [75]. Як зазначається в [76], в умовах війни підприємства стикнулись з

проблемами залучення коштів, що змусило деякі підприємства перейти на самофінансування, відмову від товарних кредитів, що в свою чергу призводить до зростання значень показників цієї групи вище за нормативи. Одним з варіантів виправлення ситуації є отримання пільгових кредитів. Так, за даними Мінфіну за час військових дій за державною програмою «5-7-9» бізнесу в Україні надано понад 57 млрд. грн. безвідсоткових (на час війни) кредитів. Кабміном прийнято рішення від 14.10.2022 р., згідно з яким на відновлення частково або повністю зруйнованих внаслідок бойових дій виробничих потужностей мікро-, малий та середній бізнес отримає фінансову підтримку від держави [37].

Аналіз ліквідності починається з аналізу ліквідності балансу підприємства, суть якого полягає в групуванні статей активу (за ступенем зростання їх ліквідності) і пасиву балансу (за зменшенням термінів їх погашення) на чотири групи. Сукупність показників ліквідності та платоспроможності дозволяють проаналізувати спроможність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями [34]. Найчастіше розраховують такі коефіцієнти: покриття (загальної ліквідності), швидкої (проміжної) ліквідності, абсолютної ліквідності, співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості. Під час війни підприємства зіткнулися з проблемами ліквідності – нестача грошових коштів призвела до невідповідності нормативним значенням. Адаптація підприємств до сучасних реалій призвела до часткового відновлення діяльності, але змусило принципово змінювати політику щодо управління ліквідністю [33].

Аналіз ділової активності дозволяє дослідити ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Оцінка полягає в дослідженні рівнів та динаміки показників оборотності і здійснюється шляхом розрахунку відносних коефіцієнтів оборотності: активів, оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та обернених показників, що характеризують тривалість їхнього одного обороту. В сучасних умовах, коли

багато підприємств зменшило обсяги продажів в наслідок проблем з логістикою, транспортуванням або зі скороченням чи відсутністю клієнтів або замовлень, все це призвело до уповільнення оборотності. Пришвидшення ділової активності, в першу чергу, залежить від спроможності підприємства налагодити нові шляхи збуту, ефективності використання наявних ресурсів, розширення асортименту продукції тощо [30].

Зрозуміло, що в теорії фінансового менеджменту прийнято розглядати окремі аспекти управління фінансами підприємства, зокрема управління його капіталом, активами, фінансовими результатами, ліквідністю, рентабельністю, діловою активністю тощо. Водночас результативність такого управління має бути якось оцінена, й інструментом такої оцінки частіше за все вибирають рентабельність. Однак, незважаючи на об'єктивність такої оцінки, вважаємо, що комплексний (інтегральний) показник оцінки фінансового стану для цього підійде краще.

Алгоритм управління фінансовим станом підприємства може бути представлений у такому вигляді (рис. 1.6). Загалом у практичній діяльності процес управління фінансовим станом підприємства може включати такі етапи, як:

- 1) формування системи управління фінансовим станом підприємства та організація ефективної взаємодії між суб'єктами в цій системі;
- 2) обґрунтування основних аспектів політики управління фінансовим станом підприємства;
- 3) формування теоретико-методичної бази для аналізу та оцінки фінансового стану підприємства (вибір прийнятних для цього підприємства методики та показників оцінки);
- 4) визначення індикативних (цільових, прийнятних) значень (або варіативних інтервалів значень) показників (або комплексного



Рис. 1.6. Алгоритм управління фінансовим станом підприємства (у разі його незадовільної або неприйнятної оцінки)

Джерело: [38, с. 181]

(інтегрального) показника) оцінки фінансового стану підприємства, виходячи із стратегії та сучасного етапу його розвитку;

5) здійснення аналізу й оцінки фінансового стану підприємства з використанням прийнятої за основу методики;

6) порівняння розрахункових значень показників з індикативними (цільовими, прийнятними);

7) формулювання пропозицій щодо покращення фінансового стану, якщо його оціночні показники не відповідають індикативним (цільовим, прийнятним) значенням;

8) реалізація пропонованих заходів і оцінка їх результативності.

Результативність реалізованих заходів може відображатися через покращення структури капіталу, ліквідності балансу, підвищення фінансових результатів діяльності, рівня рентабельності тощо. Водночас іноді досить складно визначити результативність управлінського впливу на показники фінансового стану, оскільки на них впливає велика кількість факторів, причому як позитивно, так і негативно.

Простежуючи статистичний зв'язок між факторами, можна приблизно уявити значення результативної ознаки у вигляді деякої залежності від величини однієї або кількох факторних ознак. Так, наприклад, завдяки кореляційно-регресійному аналізу є можливість глибше дослідити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, виявити вплив факторів на результати фінансово-господарської діяльності, виявити і підрахувати резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Все це позитивно позначається на здійсненні управлінської діяльності, прийнятті обґрунтованих рішень [38].

В умовах воєнного стану аналіз фінансових результатів набуває значно більшої актуальності, оскільки наявність прибутку надає можливість підприємствам сплачувати податок на прибуток, який розглядається як одне із ключових надходжень до Держбюджету України [41]. Але більш важливими є показники рентабельності, адже вони дозволяють визначати ефективність авансування коштів у підприємство та безпосередню раціональність їхнього використання. До цієї групи показників відносяться коефіцієнти рентабельності (прибутковості): активів, власного капіталу, сукупного капіталу, продукції; валова, операційна та чиста рентабельність продажу та інші види рентабельності [12]. Коефіцієнти рентабельності в складних умовах, з якими стикнулись підприємства у 2022 р., є одними з найголовніших

показників на які є необхідність орієнтуватися при здійсненні діяльності за умови збереження штату співробітників та платоспроможності. Також, допустимим є і праця на межі безбитковості для підприємств, що витрачають свої прибутки на підтримку армії [12].

Системність фінансової діагностики діяльності підприємства передбачає, з одного боку, діагностику наявного фінансового стану підприємства, а з іншого боку – створення на основі фінансової діагностики скоригованої системи управління досягненням поставлених цілей підприємства. Таким чином, фінансова діагностика нерозривно пов'язана з усіма функціями управління фінансовою діяльністю підприємства: здійснює їхню інтеграцію та координацію, забезпечує превентивне виявлення проблем за кожною функцією, сприяє прискоренню реалізації кожної з них, а зрештою і всього управлінського циклу, надаючи механізму управління фінансовим станом підприємства певного ступеню саморегулювання в межах усіх контурів управління та забезпечуючи ефективність управління підприємством у цілому.

Формування ефективної системи діагностики фінансового стану підприємства є ключовою умовою забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ефективна система діагностики повинна базуватися на комплексному підході, що включає визначення чітких критеріїв оцінки, використання сучасних методів аналізу, а також адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Методичні аспекти такої системи передбачають поєднання нормативно-правового, інформаційного та організаційного забезпечення. Важливим є врахування специфіки діяльності підприємства, його масштабів, галузевих особливостей і стратегічних цілей. Використання актуальних підходів до аналізу фінансової звітності, розрахунку ключових показників та моделювання можливих сценаріїв розвитку дозволяє отримати цілісну картину фінансового стану підприємства.

Удосконалення системи діагностики сприяє не лише виявленню потенційних загроз, а й підвищенню якості управлінських рішень, зниженню ризиків та забезпеченню довгострокової стабільності підприємства на ринку.

1.3. Методичні засади діагностики фінансового стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану є важливим складником ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства. Фінансовий стан визначається величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, певні співвідношення яких зумовлюють фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність суб'єктів господарювання.

Фінансова діагностика підприємства – це спосіб оцінки його перспективного фінансового стану за допомогою набору показників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прогнозування рівня фінансової стійкості, обґрунтування фінансової стратегії та визначення доцільних напрямів фінансової діяльності підприємства.

Щодо глибини, складності та вимог до інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства науковці виділяють три основних підходи: експрес-діагностика, поглиблена діагностика, інтегральна оцінка. Для стратегічної фінансової діагностики, на наш погляд, доцільно використовувати саме експрес-діагностику, оскільки вона містить обмежений набір показників, не потребує дослідження великих інформаційних масивів (до речі прогнозна інформація, цілком зрозуміло, відзначається пониженою достовірністю) і, головне, дає змогу ідентифікувати фінансові перспективи підприємства, що при великій кількості показників (поглиблена діагностика) може бути утрудненим.

Переваги та доцільність використання методів експрес-діагностики відзначають у своїх працях різні науковці. Зокрема, Насібова О. В. та

Івашкевич І.О. зазначають: «В сучасній економічній літературі більшість науковців, а також практиків надають перевагу експрес-аналізу, що здійснюється на основі обмеженої кількості розрахунків, за допомогою яких надається об'єктивна оцінка досліджуваного напрямку, яка дозволяє прийняти обґрунтовані управлінські рішення» [47, с. 185].

На думку Фролової Т. О.: «Експрес-діагностика є оцінкою економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності підприємства за певний період та означає відносний його стан з урахуванням ретроспективного фактору. Основною метою проведення експрес-діагностики є визначення ознак схильності господарюючого суб'єкту до кризового становища на основі певних показників, завдяки яким можна комплексно оцінити діяльність підприємства» [74, с. 126].

Слід зазначити, що близьке завдання прогнозування фінансового стану підприємства та ймовірності банкрутства виконують з використанням широко представлених в літературних джерелах моделях Альтмана, Таффлера, Лісса, Терещенка, Матвійчука та ін. Проте, на наш погляд, такий підхід є не доречним, оскільки всі моделі дають достовірні прогнозні результати для тих умов, в яких вони розроблені. Вітчизняні умови, безумовно, суттєво відрізняються. До того ж вони характеризуються настільки високою динамічністю та непередбаченістю, що їх без перебільшення можна назвати турбулентними.

Багато науковців також відзначають сумніви щодо широкого використання таких моделей. В моделях прогнозування банкрутства на основі облікової інформації в основному зіставляються фінансові коефіцієнти, інформаційною базою для розрахунку яких є фінансова звітність (модель Альтмана, система показників Бівера, модель Спрінгейта, Фулмера та ін). В ринкових моделях застосовується інформація щодо ринку капіталу, нестабільність цін на активи, які мають вирішальне значення для оцінки діяльності компаній, в той же час вони виключені в моделях на основі бухгалтерського обліку (модель Блека-Шоулза). Змішані моделі були створені

з врахуванням недоліків двох попередніх і враховують як облікову, так і ринкову інформацію (модель ризику дискретного часу, модель Кембелла та ін.). Проте, як свідчить практичний досвід, такі прогностні моделі на ряду з перевагами, мають й певні недоліки, що в свою чергу вимагає від аналітика обережності та правильності вибору [60].

Таким чином, кожна окрема модель має обмежені, чітко визначені умови використання. Тому ми вважаємо більш доцільним формувати методiku експрес-діагностики як спеціальним чином сформований набір показників, що найбільш точно характеризує та прогнозує фінансовий стан підприємства поточних умовах їх функціонування. При такому підході склад показників може адаптуватися до зміни зовнішніх умов та специфіки підприємства, не втрачаючи при цьому цілісності запропонованого методичного підходу.

Діагностика фінансового стану підприємства – це методичний підхід до його дослідження і прогнозування за допомогою лаконічного обґрунтованого набору показників з метою визначення фінансової стратегії підприємства та розробки напрямків фінансової діяльності.

Враховуючи необхідність використання в процесі діагностики обмеженої кількості показників, що базуються на достовірній інформації особливої важливості набуває обґрунтування оціночних параметрів. Методика діагностики фінансового стану підприємства повинна містити набір найбільш важливих показників, що в повній мірі характеризують основні напрямки фінансового стану підприємства. На наш погляд такими напрямками є: фінансова незалежність підприємства, платоспроможність підприємства, ділова активність, результативність діяльності підприємства, грошові потоки підприємства, характеристика яких наведена в табл. 1.6.

Таким чином, в таблиці 1.6 наведено основні напрями експрес-діагностики підприємства, що найбільш повно характеризують його у розрізі стратегічної фінансової діагностики та відображають зміст індикаторів майбутнього набору експрес-діагностики.

Таблиця 1.6

Напрями діагностики фінансового стану підприємства

Напрямок	Сутність	Обґрунтування інформативності для експрес-діагностики
1. Фінансова незалежність підприємства	Характеризує структуру власних та позикових коштів підприємства, його стабільність та рівновагу між залученим та власним капіталом	Для експрес-діагностики даний напрям відображає здатність підприємства розвивати майбутню діяльність, при цьому зберігати рівновагу власних та залучених коштів у турбулентному середовищі
2. Платоспроможність підприємства	Характеризує можливість підприємства здійснювати розрахунки, його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання	Показує ступінь платоспроможності підприємства у різних (сприятливих або несприятливих) обставинах. Даний напрям тісно пов'язаний з напрямом фінансової незалежності
3. Ділова активність	Характеризує показники оборотності підприємства для визначення тривалості періоду циклів	Відображає ступінь ефективності використання ресурсів за рахунок збільшення (зменшення) зміни інтенсивності функціонування підприємства
4. Результативність діяльності підприємства	Характеризує ефективність діяльності підприємства	Показує наскільки успішно функціонує підприємство, характеризує віддачу вкладених коштів у діяльність
5. Грошові потоки підприємства	Характеризують величину грошових коштів, які проходять через підприємство. Грошові кошти виконують функції засобу платежу, засобу обігу і засобу накопичення	Відображає «реальну» суму коштів, якими оперує підприємство за певний період виробничої діяльності

Джерело: [21]

Звертаємо увагу на те, що окремим напрямом діагностики є оцінка грошових потоків підприємства, адже показники грошових потоків використовуються, з одного боку, як індикатор фінансової стійкості підприємства (показник оцінки потенціалу внутрішніх джерел фінансування), а з іншого – як індикатор прибутковості (показник фактичної та потенційної прибутковості підприємства).

Кожному з наведених напрямів притаманні окремі показники, що характеризують фінансовий стан у розрізі даного напрямку. Відтак, оцінка фінансової незалежності підприємства в повній мірі характеризується за допомогою коефіцієнтів: автономії, маневреності власного капіталу, забезпеченості оборотних активів власним капіталом, а оцінка

платоспроможності підприємства – за допомогою коефіцієнту покриття, коефіцієнту відновлення (втрати) платоспроможності та коефіцієнту Бівера. В оцінці ділової активності підприємства на стратегічному рівні доцільно розраховувати коефіцієнт оборотності оборотних активів. Для ефективного функціонування підприємства та можливості прогнозування його діяльності найбільш важливими є показники результативності та оцінка грошових потоків чистий прибуток, рентабельність активів, додана вартість, чистий грошовий потік, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку. Показники та їх характеристика наведені в Додатку А.

Представлена методика діагностики містить як показники, що традиційно використовуються в фінансовому аналізі (коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття), так і індикатори, що не часто поширені (додана вартість, коефіцієнт ліквідності грошового потоку, співвідношення темпів зростання чистого грошового потоку та темпів зростання виручки і т. д.). Особлива увага зосереджена на напрямку результативності діяльності підприємства, що містить не лише коефіцієнти рентабельності, а й співвідношення темпів зростання чистого прибутку та темпів зростання активів й показник доданої вартості.

На основі наведеного набору показників виконується експрес-діагностика фінансового стану підприємства за представленими нижче етапами, результати яких заносяться в таблицю, наведену в Додатку Б. Розрахунок показників за 3-5 років діяльності підприємства (підприємств).

Оцінка динаміки показників у вигляді розрахунку темпу росту (зниження) кожного показника (відношення значення показника наступного року до попереднього) й формується висновок щодо динаміки на базі розрахунку середньої (формула 1) темпу за кожним напрямом дослідження та загалом по підприємству.

Середня арифметична:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}, \quad (1.1)$$

де Y_i – фактичне значення i -го фінансово-економічного показника;

n – кількість обраних відповідно до методики показників.

Оцінка досягнення рекомендованого значення показника в останній розрахунковий період діяльності (5-й рік) у вигляді розрахунку відношення фактичного значення показника до рекомендованого значення.

На основі розрахованого середнього значення динаміки показників на підприємстві та середнього досягнення рекомендованого значення показників, фінансовий стан підприємства інтерпретується за допомогою матриці результатів стратегічної діагностики (табл. 1.7).

Ідентифікація стану підприємства за допомогою запропонованої авторами «матриці результатів».

Матриця результатів стратегічної експрес-діагностики фінансового стану передбачає віднесення оцінки підприємства до конкретної клітинки та ідентифікацію його фінансового стану залежно від двох досліджених напрямів динаміки його показників та рівня відповідності їх рекомендованим значенням (табл. 1.7):

В залежності від динаміки фінансових показників стан підприємства ідентифікується наступним чином:

позитивна динаміка – середнє значення динаміки за всіма показниками від 0,95 і більше 1;

стійка динаміка – середнє значення динаміки за всіма показниками від 0,95 до 0,85;

негативна динаміка – середнє значення динаміки за всіма показниками від 0,85 до 0,5;

загрозлива динаміка – середнє значення динаміки за всіма показниками від 0,5 до 0 [21].

Рівень відповідності фактичних значень фінансових показників підприємства рекомендованим значенням запропоновано ідентифікувати наступним чином:

високий рівень (дорівнює або перевищує рекомендоване значення) – рівень досягнення рекомендованого значення у вигляді співвідношення від

0,95 до >1 ;

достатній рівень відповідності рекомендованому значенню (прийнятний) – рівень досягнення рекомендованого значення у вигляді співвідношення від 0,95 до 0,85.

середній рівень відповідності рекомендованому значенню – рівень досягнення рекомендованого значення у вигляді співвідношення від 0,85 до 0,5.

Низький рівень відповідності рекомендованому значенню – рівень досягнення рекомендованого значення у вигляді співвідношення від 0,5 до 0.

Інтерпретація результатів діагностики фінансового стану відбувається за допомогою бальних оцінок, що проставлені в чарунках матриці результатів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця результатів діагностики

Оцінка динаміки / Оцінка відповідності рекомендованому значенню	Позитивна динаміка (від 0,95 до >1)	Стійка динаміка (від 0,95 до 0,85)	Знижувальна динаміка (від 0,85 до 0,5)	Негативна динаміка (від 0,5 до 0)
Дорівнює рекомендованому значенню (від 0,95 до >1)	5	5	4	3
Високий рівень відповідності рекомендованому значенню (від 0,95 до 0,85)	5	4	3	2
Середній рівень відповідності рекомендованому значенню (від 0,85 до 0,5)	4	3	2	1
Не відповідає рекомендованому значенню (від 0,5 до 0)	3	2	1	0

Джерело: [21]

Інтерпретація виглядає наступним чином:

1) Підприємство має оцінку 5 – хороший фінансовий стан, відсутня схильність до кризи та прояви неплатоспроможності й банкрутства.

2) Підприємство має оцінку 4 – стабільний фінансовий стан, можлива у майбутньому схильність до кризи та прояви неплатоспроможності, потребує

контролю та прогнозування показників.

3) Підприємство має оцінку 3 – задовільний фінансовий стан, проте потребує виконання поглибленої фінансової діагностики для виявлення факторів, що впливають на знижувальну динаміку та/або зниження рівня відповідності рекомендованому значенню.

4) Підприємство має оцінку 2 – незадовільний фінансовий стан, потребує виконання поглибленої фінансової діагностики для виявлення факторів, що впливають на знижувальну динаміку та/або зниження рівня відповідності рекомендованому значенню. Існує загроза виникнення кризового стану.

5) Підприємство має оцінку 1 – критичний фінансовий стан, потребує виконання поглибленої фінансової діагностики для виявлення факторів, що впливають на невідповідність рекомендованому значенню показників та негативну динаміку. Стан підприємства кризовий. Існує загроза банкрутства. Доцільна санація.

6) Підприємство має оцінку 0 – надкритичний фінансовий стан, потребує виконання поглибленої фінансової діагностики для виявлення факторів, що впливають на невідповідність рекомендованому значенню показників та негативну динаміку та його санаційної спроможності. Глибока криза. Санація або ліквідація підприємства [21].

Представлена методика стратегічної експрес-діагностики фінансового стану підприємства дає можливість відслідкувати динаміку та зрозуміти тенденції зміни показників; проаналізувати ступінь досягнення ними рекомендованих значень та на цій основі прогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства. Вона передбачає виявлення тенденцій платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, результативності та раціональності формування і використання грошових потоків, дозволяє формувати фінансову стратегію, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо його фінансової діяльності.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства у цій роботі

пропонується використовувати не показники рентабельності, а коефіцієнти, що утворюються з використанням грошових потоків від операційної, фінансової діяльності підприємства. Такий підхід є досить розповсюджений у фінансовому менеджменті [21]. Формули, які пропонується використовувати для розрахунку усіх згаданих показників представлені нижче (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники для діагностики фінансового стану підприємства залежно від методу аналізу

Метод аналізу	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнтний аналіз	Абсолютна ліквідність (L_A)	$L_A = (ГК + \Phi I) / ПЗ$	L_A – абсолютна ліквідність, частка одиниці;
	Коефіцієнт автономії (K_A)	$K_A = BK / K$	ГК – грошові кошти, грн; ФІ – фінансові інвестиції, грн; ПЗ – поточні зобов'язання, грн; K_A – коефіцієнт автономії, частка одиниці;
Визначення грошових потоків	Ефективність грошових потоків від операційної діяльності ($E_{ГП(ОД)}$)	$E_{ГП(ОД)} = ЧП_{ГП(ОД)} / НГП_{ОД}$	БК, К – сукупний капітал та капітал, грн; ЧП _{ОД} , НГП _{ОД} – відповідно, чистий та негативний грошові потоки від операційної діяльності підприємства, грн;
	Ефективність грошових потоків від фінансової діяльності ($E_{ГП(ФД)}$)	$E_{ГП(ФД)} = ЧП_{ГП(ФД)} / НГП_{ФД}$	ЧП _{ФД} , НГП _{ФД} – те саме від фінансової діяльності підприємства, грн.

Джерело: [69]

Визначаючи ефективність використання грошових потоків за видами діяльності, варто враховувати наступне:

По-перше, чисті грошові потоки від певного виду діяльності підприємства розраховуються як різниця між позитивними (вхідними) і негативними (вихідними) грошовими потоками від цього виду діяльності.

По-друге, ефективність використання грошових потоків визначається як відношення чистих і негативних грошових потоків за аналогією із показниками рентабельності.

Визначення нормативних значень показників і розрахунок відхилень. Цей етап властивий саме економічній діагностиці, бо управлінські рішення для

вирішення поточних завдань підприємства ухвалюються саме за результатами аналізу відхилень фактичних показників від їх нормативних значень. У нашому випадку нормативні значення визначені лише для абсолютної ліквідності: вважається, що нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,15–0,2, тому у цій роботі використаємо верхню межу цього інтервалу. Для інших показників рекомендується встановити такі значення:

а) значення коефіцієнта автономії приймається на рівні 0,4 – в умовах високої вартості банківських кредитів таке значення вказує на наявність поточних зобов'язань та прагнення підприємства контролювати їх розмір;

б) максимальні значення показників ефективності використання грошових потоків від операційної та фінансової діяльності встановимо на рівні 0,3 (у разі значних диспропорцій між обсягами здійснення цих видів діяльності, до фактичних значень показників можуть застосовуватися вагові коефіцієнти).

Переходячи до розгляду способу визначення відхилень між фактичними та нормативними показниками, які рекомендується застосовувати для діагностики фінансового стану, необхідно звернути увагу на те, що значна величина фактичного показника, яка перевищує нормативні значення свідчить про негативні тенденції на підприємстві, оскільки:

По-перше, надто високий рівень ліквідності вказує на неефективне використання фінансових ресурсів підприємства, бо йдеться про наявність значного обсягу тимчасово вільних коштів, що за інших умов могли бути вкладені у перспективні активи і генерувати економічні вигоди для підприємства.

По-друге, надмірне значення частки власного капіталу говорить про обмеженість можливостей залучення капіталу, бо поточний стан фондового ринку не дозволяє більшості акціонерних товариств залучати нових акціонерів для фінансування власного розвитку, а вартість кредитних ресурсів є надто високою.

По-третє, значний рівень ефективності використання грошових потоків вказує на відчутне перевищення обсягів надходження грошових потоків порівняно з їх використанням, що говорить про необхідність здійснення інвестиційних проектів для більш повного використання можливостей підприємства в цій сфері.

Враховуючи викладене вище, будь яке відхилення фактичних показників від нормативних доцільно вважати негативним для підприємства. Крім того, відхилення будуть вимірюватися не через визначення різниці відносних показників, а із використанням індексів, що дозволить отримати результати розрахунків у відносному вираженні.

В результаті, формула для визначення індексу, що характеризує відхилення фактичного показника від його нормативного значення набуває вигляду (1.2):

$$I_f = \frac{f_n - |\Delta f|}{f_n}, \quad (1.2)$$

де i_f – індекс показника, що застосовується для діагностики фінансового стану підприємства, частка одиниці;

f_n – нормативне значення фінансового показника, частка одиниці;

Δf – різниця між нормативним та фактичним показником, що застосовується для діагностики фінансового стану підприємства, частка одиниці.

Для спрощення інтерпретації результатів застосування описаного підходу пропонується вважати, що від’ємна різниця між нормативним показником (f_n) та абсолютним відхиленням (Δf) прирівнюється до нуля. Тобто, якщо фактичне значення показника вдвічі перевищує його нормативне значення, це свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Узагальнення та інтерпретація результатів діагностики фінансового стану. Етап узагальнення необхідний для отримання уявлення щодо основних тенденцій, які відображають використання фінансових ресурсів. На цьому етапі діагностики рекомендується розраховувати інтегральні показники

фінансового стану та ефективності діяльності підприємства як середнє арифметичне значення індексів відповідних показників (1.3, 1.4):

$$I_{\text{ФС}} = \frac{I_{\text{ЛА}} + I_{\text{КА}}}{2}, \quad (1.3)$$

$$I_{\text{ЕД}} = \frac{I_{\text{ЕГП(ОД)}} + I_{\text{ЕГП(ФД)}}}{2}, \quad (1.4)$$

де $I_{\text{ФС}}$, $I_{\text{ЕД}}$ – відповідно, інтегральні показники фінансового стану підприємства та ефективності його діяльності, частка одиниці;

$I_{\text{ЛА}}$, $I_{\text{КА}}$ – індекси, що відображають відхилення показників абсолютної ліквідності та коефіцієнту автономії від нормативних значень, частка одиниці;

$I_{\text{ЕГП(ОД)}}$, $I_{\text{ЕГП(ФД)}}$ – індекси, що відображають відхилення показників ефективності використання грошових потоків від операційної та фінансової діяльності підприємства від нормативних значень, частка одиниці.

Для інтерпретації результатів діагностики фінансового стану підприємства пропонується використовувати матрицю «фінансовий стан-ефективність діяльності», що відображає альтернативи підприємства про які йшлося раніше. Матриця про яку йдеться представлена нижче (рис. 1.7).

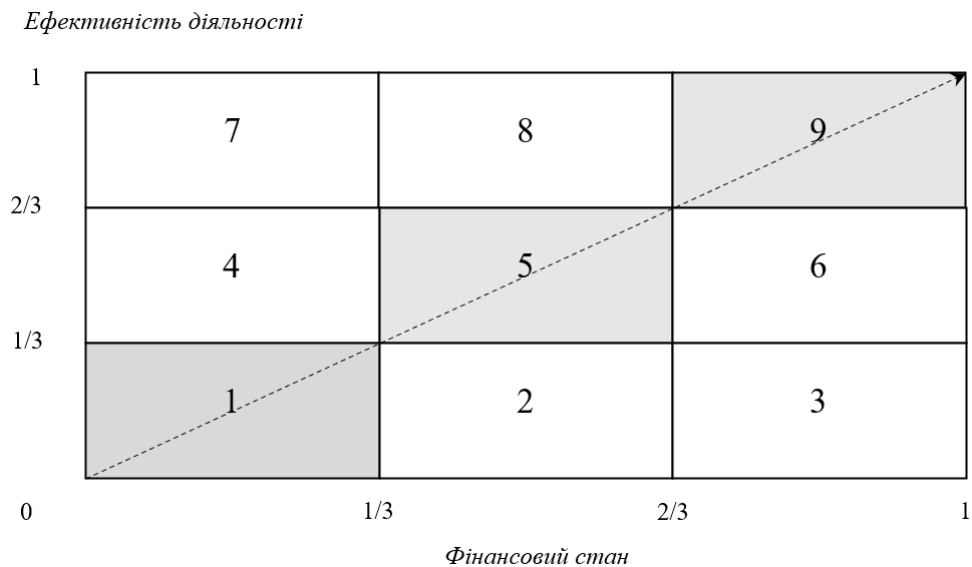


Рис. 1.7. Матриця фінансовий стан-ефективність діяльності»

Джерело: [69]

Для побудови матриці використовуються формули (1.3, 1.4). Залежно від значень інтегральних показників фінансовий стан підприємства можна

оцінити таким чином:

1. Рациональне використання фінансових ресурсів, що забезпечує поступовий розвиток підприємства (сектори матриці 1, 5, 9) – ефективність діяльності підприємства повільно зростає, що дозволяє збільшувати обсяги фінансування діяльності з власних джерел та контролювати величину поточних зобов'язань. В той же час, спостерігається поступове збільшення величини власного капіталу, що дає можливість збільшити обсяги інвестування та покращити перспективи подальшого розвитку підприємства. Таким чином, фінансовий стан підприємства поступово покращується (на матриці це позначено змінами його позицій по діагоналі).

2. Прискорення розвитку підприємства за умов підвищеного фінансового ризику (сектори матриці 4, 7, 8) – для підприємства характерне стрімке і неконтрольоване зростання величини поточних зобов'язань, що дозволяє значно знизити вартість використання капіталу і значно підвищити ефективність операційної та фінансової діяльності. Водночас, фінансовий стан підприємства є незадовільним через значний обсяг залученого капіталу. Накопичення кредиторської заборгованості може привести до санації або банкрутства підприємства з подальшим припиненням його діяльності.

Фінансова стабільність на тлі низької ефективності діяльності підприємства (сектори матриці 2, 3, 6) – означає високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і значний розмір ліквідних активів, які не задіяні у його господарській діяльності підприємства, що і приводить до погіршення перспектив розвитку.

За результатами аналізу підходів до розуміння сутності фінансового стану підприємства сформульоване визначення цього терміну як сукупності характеристик підприємства, що відображають надходження, розподіл та використання його фінансових ресурсів на певний момент часу. Діагностику фінансового стану підприємства запропоновано визначати як оцінку надходження, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з використанням показників що комплексно відображають його діяльність на

певний момент часу.

Для проведення фінансової діагностики запропоновано поєднати коефіцієнтний аналіз та метод розрахунку грошових потоків підприємства. У статті наведені формули для визначення показників, що відображають фінансовий стан підприємства та ефективність використання у його діяльності грошових потоків від операційної та фінансової діяльності. Описані альтернативи підприємства в процесі укріплення фінансового стану та підвищення ефективності [69].

Для узагальнення результатів діагностики фінансового стану запропоновано визначати індекси, що відображають фінансовий стан та ефективність діяльності підприємства. Інтерпретацію результатів діагностики фінансового стану підприємства запропоновано здійснювати із застосуванням матриці «фінансовий стан-ефективність діяльності», практичне застосування якої дозволяє забезпечити поступовий розвиток підприємства без погіршення його фінансового стану.

Як висновок зазначимо, що методичні засади діагностики фінансового стану підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління фінансами та прогнозування потенційних ризиків. Вони дозволяють сформулювати комплексний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства, базуючись на чітко визначених методах і показниках. Використання таких засад допомагає забезпечити точність, достовірність та оперативність аналізу, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, важливими аспектами є адаптація методик до специфіки підприємства, врахування змінних умов економічної ситуації та стратегічних цілей організації. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові проблеми та розробляти заходи для їх усунення, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері діагностики фінансового стану підприємства

Ефективна діагностика фінансового стану підприємства неможлива без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці компоненти забезпечують правову основу для проведення аналізу, встановлюють стандарти фінансової звітності та створюють інформаційну базу для оцінки фінансових показників.

Нормативно-правове забезпечення регулює порядок ведення фінансової звітності, розкриття інформації, а також права й обов'язки суб'єктів господарювання у сфері фінансового аналізу. Воно включає закони, підзаконні акти, міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО).

Інформаційне забезпечення, своєю чергою, охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх джерел даних, необхідних для проведення аналізу. До внутрішніх джерел належать фінансова звітність, внутрішні реєстри обліку, планові та прогнозні показники, а до зовнішніх – інформація про ринки, макроекономічні умови, галузеві нормативи та дані про конкурентів.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення створюють основу для якісного та об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства, сприяючи ухваленню обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності його діяльності.

Адаптація українських підприємств до динамічних змін економічного середовища, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, є критично важливою для їхнього виживання, стабільного розвитку та здатності оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Ця адаптація значною мірою залежить від фінансового стану підприємства, а також ефективності його господарської діяльності. У короткостроковій перспективі ці показники визначаються здатністю генерувати прибуток і позитивний грошовий потік, тоді як у довгостроковій – сприяють зростанню вартості бізнесу.

Діагностика фінансового стану є основним інструментом підтримки управлінських рішень у сферах економіки, організації, технологій та фінансів. Її якість значно підвищується за умови використання актуальної та об'єктивної інформації про реальний фінансовий стан підприємства з урахуванням перспектив його розвитку. Відтак, оцінка фінансового стану набуває цільового спрямування: вона не лише формує інформаційну основу для прийняття рішень, але й слугує механізмом впливу на ключові фінансові параметри діяльності підприємства.

Для регулювання фінансової діяльності підприємств в Україні передбачено низку нормативних документів. Зокрема, Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (затверджене наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26 січня 2001 року №49/121), було розроблено відповідно до вимог Державної програми приватизації. Цей документ встановлює єдині підходи та основні методичні засади для проведення детального аналізу фінансового стану підприємств, що проходять процедуру приватизації.

Аналіз фінансового стану таких підприємств здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства. У Положенні визначено методику розрахунку ключових фінансових показників (коефіцієнтів), їх нормативні значення та порядок використання цих даних для проведення аналізу за спрощеною схемою. Якщо ж такий аналіз не дає достатньої інформації для оцінки фінансового стану, передбачено проведення поглибленого аналізу за відповідними методичними рекомендаціями [23].

Аналіз фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, здійснюється в рамках чинного законодавства, яке передбачає визначений порядок і методологію. Відповідно до Положення «Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» (затвердженого Наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. №49/121), аналіз проводиться за спрощеною

або поглибленою схемою залежно від складності ситуації та потреб [58].

Спрощена схема аналізу базується на розрахунку ключових показників (коефіцієнтів), які мають нормативні значення. Якщо цього недостатньо для висновків про фінансовий стан підприємства, здійснюється поглиблений аналіз, що враховує ширший спектр показників і чинників. Усі процедури проводяться з використанням загальноприйнятих методів фінансового аналізу, що забезпечує об'єктивність результатів.

Фінансова звітність є базовим джерелом інформації для діагностики фінансового стану. Як офіційний документ, вона слугує основою для оцінки вартості бізнесу та ухвалення управлінських рішень. Якісно складена звітність надає не лише числові дані, але й формує інформаційне середовище для прогнозування, аналізу ризиків і побудови моделей стабільного розвитку. Вона забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства, доповнюючи інші форми звітності для створення цілісного уявлення про стан бізнесу [71].

Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності та ризиків банкрутства (затверджені наказом Міністерства економіки України від 17.01.2001 р. №10) спрямовані на уніфікацію підходів до аналізу фінансового стану. Вони дозволяють визначати рівень платоспроможності підприємства та виявляти потенційні загрози банкрутства. Ці рекомендації допомагають здійснювати попереджувальні заходи для стабілізації фінансового становища підприємства та уникнення кризових ситуацій [45].

Згідно з Методичними рекомендаціями, розраховані показники неплатоспроможності аналізуються державними органами, арбітражними керуючими, власниками підприємств та іншими зацікавленими сторонами. Оцінка проводиться як за власною ініціативою, так і у випадках, передбачених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (від 30.06.1999 р.), що забезпечує контроль і прозорість процесу аналізу фінансового стану [57].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення та фінансова звітність

формують комплексну базу для діагностики фінансового стану підприємства, сприяючи його адаптації до економічних змін та забезпеченню стабільного розвитку.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення фінансової діагностики сприяє забезпеченню єдиного підходу до оцінки фінансового стану підприємств, створюючи базу для ухвалення ефективних управлінських рішень та забезпечення прозорості в процесі їхньої господарської діяльності.

Фінансова звітність є ключовим джерелом інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, що має важливе значення для оцінки його вартості та потенціалу. Цей документ не лише відображає підсумкові показники діяльності, але й формує базу для глибшого аналізу та моделювання ефективної діяльності підприємства. Якісна звітність дозволяє краще зрозуміти реальний стан справ, прогнозувати розвиток подій і приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення беззбиткової роботи та підвищення конкурентоспроможності.

Система фінансової звітності забезпечує формування ключових показників ефективності, які дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити тенденції розвитку, попередити потенційні проблеми та створити базу для стратегічного планування. Різні форми фінансової звітності висвітлюють окремі аспекти діяльності підприємства, взаємодоповнюючи одна одну і створюючи цілісну картину його фінансового стану.

Фінансовий аналіз, зокрема в контексті приватизації підприємств, проводиться державними органами приватизації протягом двох тижнів з моменту отримання відповідного запиту. У разі необхідності до цього процесу можуть залучатися незалежні експерти чи консультанти, порядок оплати послуг яких регламентується Фондом державного майна України.

Для забезпечення єдиних підходів до оцінки фінансового стану підприємств використовуються Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства,

фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001 року №10. Ці рекомендації спрямовані на оцінку фінансово-господарського стану підприємств, виявлення ознак поточної, критичної або надкритичної неплатоспроможності та своєчасне реагування на загрози банкрутства. Документ також містить інструменти для аналізу структури балансу з метою попередження кризових ситуацій у діяльності підприємств.

Таким чином, фінансова звітність та нормативно-методичне забезпечення є основою для всебічного аналізу фінансового стану підприємств, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози та підтримувати стабільність господарської діяльності.

Відповідно до Методичних рекомендацій, розраховані економічні показники фінансового стану підприємств використовуються для визначення рівня їх неплатоспроможності. Таку оцінку можуть здійснювати державний орган з питань банкрутства, арбітражний керуючий, власник підприємства, інвестор чи кредитор як за власною ініціативою, так і у випадках, передбачених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.1999 року. Основними джерелами для таких розрахунків є вибіркові показники з фінансової звітності підприємства.

Відносини у сфері господарювання регулюються Конституцією України та Господарським кодексом України, чинним із 1 січня 2004 року. Господарський кодекс забезпечує сприятливі умови для розвитку підприємництва, підвищення ефективності суспільного виробництва та стимулювання зростання ділової активності суб'єктів господарювання.

Механізм державного регулювання у сфері діагностики фінансового стану підприємства базується на законодавчих і нормативно-правових актах, що встановлюють правила формування, аналізу та використання фінансової інформації. На сучасному етапі ключовими актами, які регламентують процес діагностики фінансового стану, є: Господарський кодекс України, Податковий

кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також положення стандартів бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 15 «Дохід» і МСБО 18 «Дохід» [23].

Одним із найважливіших джерел інформації для проведення діагностики фінансового стану є фінансова звітність, зокрема форма "Звіт про фінансові результати" (Звіт про сукупний дохід), яка регламентується Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (НП(С)БО 1). Для підприємств, що використовують міжнародні стандарти, аналогічну функцію виконує "Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід", регламентований Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» (МСБО 1).

Ці форми звітності забезпечують інформаційну базу для визначення ключових фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, що є основою для аналізу рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та інших аспектів фінансового стану підприємства. Нормативне регулювання забезпечує єдині підходи до обліку і звітності, що сприяє об'єктивності та достовірності фінансової діагностики.

Інформаційне забезпечення фінансового аналізу ґрунтується на використанні офіційних форм звітності, серед яких:

- Форма 1: Баланс підприємства (Звіт про майновий стан);
- Форма 2: Звіт про фінансові результати (про сукупний дохід);
- Форма 3: Звіт про рух грошових коштів;
- Форма 4: Звіт про власний капітал.

Аналіз фінансових результатів діяльності передбачає дослідження динаміки та структури фінансових показників, виявлення факторів, що впливають на величину чистого прибутку або збитку підприємства. Таке дослідження дозволяє визначити ключові причини формування фінансових результатів і оцінити їх вплив на загальну ефективність діяльності.

Інформаційні ресурси, що забезпечують фінансовий аналіз, включають нормативно-довідкові, планові та облікові дані. Їх комплексне використання

сприяє об'єктивній оцінці діяльності підприємства в динаміці, перевірці виконання планових показників і діагностиці досягнення заданих економічних цілей.

Зростаюча роль інформаційного забезпечення фінансового аналізу підкреслює необхідність постійного вдосконалення фінансової звітності. Адаптація національних стандартів звітності до міжнародних норм стає важливим кроком у забезпеченні прозорості фінансової інформації та інтеграції у світовий економічний простір.

Отже, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментом для ефективного проведення діагностики фінансового стану підприємства, забезпечуючи основу для обґрунтованих управлінських рішень та фінансових стратегій. Вони включають в себе нормативно-правові акти, що регулюють порядок проведення аналізу, визначення показників та методик, а також інформаційні ресурси, зокрема фінансову звітність, яка є основним джерелом для оцінки діяльності підприємства. Важливою складовою є забезпечення відповідності фінансового аналізу вимогам законодавства та специфіці діяльності підприємств. Завдяки чітким нормативним засадам та доступу до актуальної фінансової інформації, можна своєчасно виявляти фінансові проблеми та розробляти рекомендації щодо їх усунення, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ діагностики фінансового стану підприємства було зроблено висновки наступного характеру.

1. Фінансовий стан є однією з основних характеристик ефективності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, індикаторами забезпеченості фінансовими ресурсами, доцільністю їх розміщення та ефективного використання, спроможності здійснювати ефективну господарську діяльність в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану підприємства, поряд із комплексною оцінкою його активів і пасивів, ділової активності, використання капіталу, є важливим елементом визначення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

2. Ефективна система діагностики фінансового стану підприємства є ключовим елементом для своєчасного виявлення можливих проблем та визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності. Така система повинна ґрунтуватися на використанні сучасних методів аналізу, комплексному підході до оцінки фінансових результатів та надійній інформаційній основі. Створення цієї системи вимагає чіткого визначення методів та критеріїв для аналізу, що гарантує точність, повноту та оперативність отриманих даних. Важливою умовою є також адаптація аналітичних методик до специфіки діяльності конкретного підприємства, врахування його галузевих характеристик і стратегічних цілей.

3. Методичні засади діагностики фінансового стану підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління фінансами та прогнозування потенційних ризиків. Вони дозволяють сформувати комплексний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства, базуючись на чітко визначених методах і показниках. Використання таких засад допомагає забезпечити точність, достовірність та оперативність аналізу, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, важливими

аспектами є адаптація методик до специфіки підприємства, врахування змінних умов економічної ситуації та стратегічних цілей організації. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові проблеми та розробляти заходи для їх усунення, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

4. Ефективна діагностика фінансового стану підприємства неможлива без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці компоненти забезпечують правову основу для проведення аналізу, встановлюють стандарти фінансової звітності та створюють інформаційну базу для оцінки фінансових показників.

Нормативно-правове забезпечення регулює порядок ведення фінансової звітності, розкриття інформації, а також права й обов'язки суб'єктів господарювання у сфері фінансового аналізу. Воно включає закони, підзаконні акти, міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку ритейлу в Україні

Роздрібна торгівля є одним із основних локомотивів економіки будь-якої країни. В Україні, під час повномасштабної війни з російською федерацією, цей сектор економіки набув нового статусу забезпечуючи продовольчу безпеку країни. У багатьох країнах світу сектор роздрібної торгівлі є одним з найбільших роботодавців, сприяє загальному зростанню обсягів виробництва та економічному розвитку в цілому, та забезпечує генерування значних податкових надходжень. Розуміння поточного стану ринку роздрібної торгівлі, тенденцій та викликів з якими стикається галузь, як на світовому рівні, так і безпосередньо на вітчизняному, є перманентним та надзвичайно важливим завданням для бізнес-практиків та науковців, потребує постійного моніторингу та є основою для формування життєздатної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

Військові події в Україні сформували особливе середовище в якому функціонують всі економічні суб'єкти, в тому числі підприємства роздрібної торгівлі. Враховуючи євроінтеграційні процеси, які відбуваються в Україні, а також динаміку змін у світовій економіці, стан вітчизняного роздрібного сектору економіки має розглядатися на фоні глобальних тенденцій, незважаючи на поточні особливості функціонування українського ритейлу в умовах війни. Розуміння світових трендів, викликів та очікувань дозволить більш об'єктивно оцінити стан та перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні.

Не дивлячись на повномасштабну військову агресії російської федерації на території України та безпрецедентні виклики, з якими вперше стикнулися підприємства роздрібної торгівлі, вітчизняний роздрібний сектор проявив

надзвичайну стійкість. Додатково до «звичайних» труднощів та викликів з якими стикаються ритейлери на світовому ринку, українські роздрібні підприємства зіштовхнулися із: стрімким падінням продажів, зруйнованими логістичні шляхами постачання товару, втратою купівельної спроможності споживачів через їх міграцію, неможливістю придбання товару без передоплати, втратою персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію в більш безпечні регіони країни або за кордон. Тим не менш, підприємствам роздрібної торгівлі вдалося не тільки повернутися на довоєнний рівень продажів, але й значно перевищити його про що свідчать останні дані Державної служби статистики України за 2023 рік (рис. 2.1).

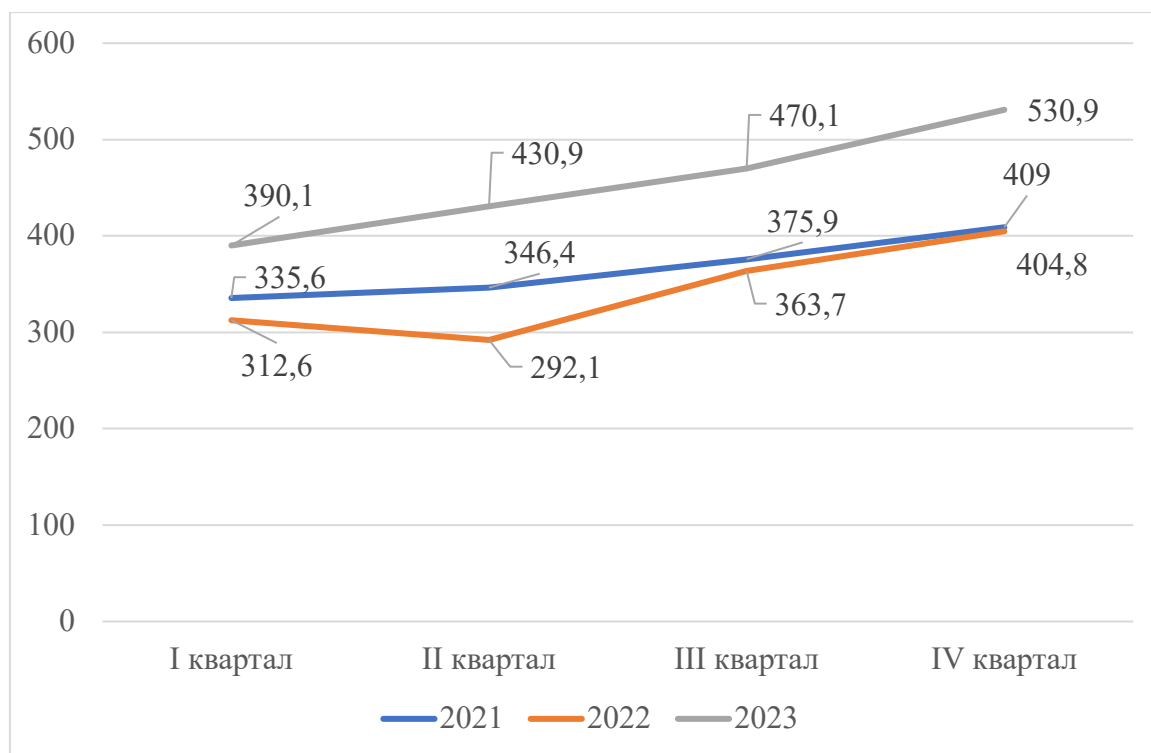


Рис. 2.1. Обороти роздрібної торгівлі 2021-2023, млрд. грн.

Джерело: [35]

Про відновлення українського ринку ритейлу, загальну позитивну динаміку та про перевищення певних показників довоєнного рівня також свідчать опитування, яке було проведено Асоціацією ритейлерів України («RAU») серед членів асоціації, згідно якого, на кінець 2023 року працювало на 11% більше торгових об'єктів ніж на початку року. Поточна кількість

працюючих магазинів перевищила на 4% довоєнну кількість відкритих торговельних точок. Таким чином, загальне відновлення з березня 2022 року сягнуло 33% [35].

Крім того, у 2023 році роздрібна торгівля продовжує бути одним із головних джерел бюджетних надходжень за рахунок сплати загальних податків та податків на оплату праці. За 12 місяців минулого року провідні компанії галузі ритейлу заплатили більше 28 мільярдів гривень податків на працю у вигляді ПДФО, військового збору та ЄСВ і забезпечили роботою більше 393 тисяч працівників [2].

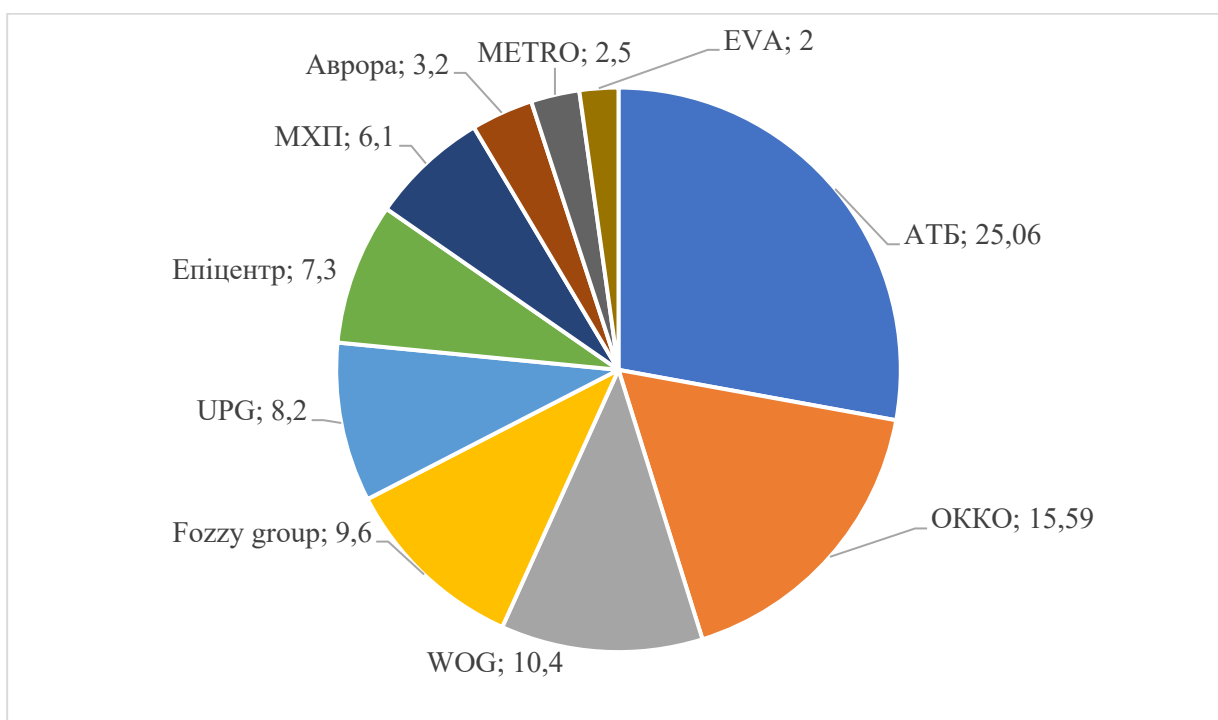


Рис. 2.2. ТОП-10 ритейлів за сумою сплачених податків в 2023 році, млрд. грн.

У 2023 році ТОП-10 ритейл компаній різних галузей торгівлі сплатили понад 90 млрд. грн. податків.

На ринку роздрібної торгівлі продовжує домінувати продуктовий ритейл. 2023 року компанії – члени Асоціації ритейлерів України (RAU) з цієї ніші згенерували майже третину всього обсягу індустрії (491,5 млрд. грн.). На другому місці – АЗС із виручкою 203 млрд. грн. Мережі будівельних матеріалів посіли третю «сходинку» (73,8 млрд. грн.).

Під час війни меншим попитом почали користуватися техніка й електроніка (68,2 млрд. грн.), non-food (63,4 млрд. грн.), ліки (41 млрд. грн.),

одяг і взуття (16,8 млрд. грн.).

793,4 млрд. грн. або 52% від загального обсягу доходу згенерували топ-20 мереж: АТБ, «Сільпо», «Епіцентр», ОККО, МХП тощо (Додаток В). Цікаво, що рейтинг компаній за обсягом виручки «трохи» відрізняється від топ-20 ритейлерів за сумою сплачених податків.

За підсумками 2023 року український ритейл продемонстрував надзвичайну адаптивність, успішно відповідаючи на наслідки військових подій. За даними RAU, понад 70% провідних роздрібних мереж облаштували свої об'єкти автономними джерелами енергії, що забезпечило їх безперебійну роботу і сприяло продовольчій безпеці країни. Були зроблені суттєві інвестиції у розвиток та модернізацію складських та торгових площ, відповідаючи на зростаючі потреби сектору. Крім того, роздрібні мережі активно відкривали нові магазини, в тому числі в регіонах, які постраждали від військових дій, демонструючи стратегічне розширення та відновлення. Важливу роль відіграла також підтримка громад та військових, із залученням значних коштів на гуманітарну допомогу та оборонні потреби, що відображає солідарність і відповідальність бізнесу перед суспільством.

На основі даних мереж, які є членами RAU, була зібрана та узагальнена інформація про те, як змінилася географія ритейлу в першій половині 2024 року та яка динаміка розвитку галузі за регіонами (Додаток Г).

Як показало регулярне щомісячне опитування RAU, проведене серед більш ніж сотні членів Асоціації ритейлерів, станом на червень 2024 року в них працювало вже 19 555 торговельних точок у восьми основних галузях ритейлу. Мова йде про продовольчий і непродовольчий ритейл, аптечну торгівлю, fashion, а також продавців техніки й електроніки, мережі АЗК, магазини з продажу ювелірних виробів та сегмент DIY-мереж.

Кількість працюючих магазинів на середину поточного року продовжує демонструвати позитивну динамку. Так, за січень-червень 2024-го було відкрито 1196 магазинів і зачинено з різних причин 359. Відповідно приріст склав 837 торгових об'єктів. Традиційно найбільша кількість магазинів

зосереджена в Києві та області – 4537. В столичному регіоні кількість працюючих торгових точок за півроку стала більшою аж на 206 магазинів (враховуючи закриті за цей час магазини). Це більш ніж удвічі перевищує “чистий приріст” у Дніпропетровській області (+86) та майже вшестеро – ніж у Львівській (+37), де наразі працює 1900 торговельних точок та 1768 відповідно. Примітно, що у Дніпропетровській області закрилася третина від числа нових магазинів, а у Львівському регіоні – половина. Можливо це є свідченням певного насичення регіону об’єктами роздрібної торгівлі.

Більше тисячі магазинів також працює в Одеській та Харківській областях, а разом ці п’ять регіонів концентрують більше половини (54%) всіх працюючих магазинів опитаних ритейлерів. На жаль, через постійні обстріли в Харківській області не відбулося фактичного приросту кількості діючих точок. Водночас в Одесі та області концентрація ритейлу підвищилася.

Скорочення кількості магазинів зафіксовано тільки на Донеччині, а на Херсонщині навпаки – є навіть невеликий приріст. В решті областей при співставній кількості роздрібних точок найкраще співвідношення відкритих до закритих магазинів фіксується на Миколаївщині, Волині та Житомирщині.

Сегмент продовольчого ритейлу складає найбільш суттєву частку вітчизняної роздрібної торгівлі – майже 24%. Станом на червень 2024 року по всій Україні працювало 4536 магазинів різного формату: від гіпер- та супермаркетів до магазинів біля дому. За півроку їх кількість збільшилася на 121 точку, з урахуванням закриття 88 магазинів.

Найбільша концентрація продуктових магазинів спостерігається в Києві та області – 1416 торгових точок, що втричі перевищує щільність покриття у Львівській області (476). На третьому місці за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (355). В п’ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області. Найменше продуктовий роздріб представлений в прифронтових регіонах Донецької (3) та Херсонської областей (24), а також у невеликій за своїм розміром Чернівецькій області (36). Загалом на інші регіони припадає в середньому по 60-120 магазинів. На цьому

тлі вигідно виділяються Житомирщина та Вінниччина з показниками 184 магазини та 255 відповідно.

Загалом по своїй Україні спостерігається приріст або збереження існуючої кількості точок та лише в чотирьох регіонах цього літа зафіксовано скорочення: у Донецькій, Харківській, Полтавській та Запорізькій областях.

Сектор непродовольчого ритейлу представлений 4014 торговими точками – це п'ята частина магазинів усіх восьми сегментів загалом. Галузь демонструє одні з найвищих показників приросту – вдвічі більше за кількість запускених в роботу продовольчих магазинів (226 проти 121). Так, за шість місяців 2024 року відкрили свої двері 330 точок проти 209 в продритейлі. При цьому кількість закритих точок є співставною (104 проти 88 відповідно) [35].

Основна кількість магазинів non food ритейлу зосереджена в трьох ключових регіонах: Києві, Дніпрі та Львові – загалом 1586 точок або 40% загального числа об'єктів даного сегменту. Проте тут Дніпро попереду міста Лева. Харків та Одеса входять в п'ятірку регіонів з найбільшою концентрацією non food ритейлу. Також у Києві та Дніпрі фіксується найбільша кількість закриттів: на рівні 20-34 торгових точок. У Харківській та Вінницькій області цей показник вдвічі менше – на рівні 10 магазинів. Але все одно це більше ніж в інших регіонах, де за шість місяців закрилося лише по 3-4 торгових точки, а подекуди взагалі фіксується лише приріст – як от на Миколаївщині, Житомирщині чи Хмельниччині.

Аптечні мережі – це ще один сегмент, що демонструє найбільш динамічний розвиток і вже займає 33% від загальної кількості роздрібних точок різних галузей ритейлу. Наразі в Україні працює 6399 аптек компаній-членів RAU. За шість місяців 2024 року було відкрито 478 аптек і це найвищий показник серед усіх сегментів ритейлу. При цьому кількість закритих аптек складає всього 42.

Основна кількість аптек сконцентрована в столичному регіоні – 1195. Подібно до непродовольчих магазинів аптеки зосереджені найбільше у Дніпрі (682) та Львові (576). Так само значна кількість аптек зафіксована в Харкові –

550. До прикладу, в Одесі кількість аптек удвічі менша, хоча тут фіксується чистий приріст кількості торгових закладів. Загалом по Україні кількість аптек не скорочується ніде, бо на їх послуги є відповідний попит. Навіть у Донецькій області є 68 аптек проти 27 у Херсонській. При тому, що в середньому на один обласний центр припадає приблизно 150-200 аптек.

Актуальність дослідження ринку ритейлу України набуває безпрецедентного рівня в контексті глобальних криз та протидії військовим подіям, які створюють одночасно унікальні виклики та нові можливості для українського бізнесу. Узагальнюючий аналіз досліджень проведених вітчизняними науковцями та практиками дозволяє виділити загальні тенденції та основні виклики, з якими стикається роздрібний ринок в Україні (табл. 2.1).

Проаналізувавши представлені тенденції та виклики на ринку української роздрібної торгівлі, можна зробити висновок, що український ринок має дуже схожі виклики та тенденції у порівнянні з глобальним ринком, але в той же час, вони є більш глибокими та багатограними через вплив військових подій, які продовжуються. Так, українські підприємці мають додатково враховувати питання безпеки пов’язані із збереження персоналу, активів, функціонування бізнесу в цілому, питання логістичних, законодавчих та інших обмежень, а також загальну демографічну ситуацію в країні пов’язану з міграцією та мобілізацією.

Таблиця 2.1

Тенденції та виклики роздрібного ринку України у 2024 році

Тенденції та виклики	Характеристика
1	2
<i>Зовнішні впливи та глобальні тенденції</i>	
Глобалізація та вплив євроінтеграції	Глобалізація та євроінтеграційні процеси, які відбуваються в Україні, мають істотний вплив на внутрішню торгівлю та способи ведення бізнесу. Ці процеси спонукають ритейлерів адаптуватися до змін на світовому ринку та безпосередньо впливають на впровадження цифрових технологій, екологічну політику підприємств та адаптацію до нових умов роботи.

Продовження табл. 2.1

1	2
Вплив міграції	Зміна географії продажів через переміщенням населення.

<i>Операційні виклики</i>	
Порушення ланцюгів постачання та логістичних процесів внаслідок воєнних дій	Проблеми з логістикою і постачанням товарів в умовах війни та глобальних криз. Переосмислення важливості налагоджених партнерських відносин і перегляд та перебудова ланцюгів поставок
Дефіцит персоналу	Нестача кадрів через демографічні зміни, міграцію, та мобілізацію.
Оmnіканальність продажів	Зростання важливості використання декількох каналів комунікацій та продажів для взаємодії з клієнтами, для створення єдиного, інтегрованого досвіду покупки. Може включати: фізичні магазини, онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, телефонні дзвінки та інші платформи.
<i>Маркетингові виклики та стратегічні аспекти</i>	
Зміни у споживчому попиті	Динамічні зміни в поведінці споживачів під час кризи вимагають від ритейлерів гнучкості та швидкої реакції на змінні умови ринку. Персоналізація покупок через використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання, що сприяє підвищенню лояльності та збільшенню доходів ритейлерів є сучасним трендом.
Конкуренція та збереження прибутковості	Інтенсивна конкуренція серед підприємств роздрібної торгівлі спонукає до інновацій і розвитку унікальних торгових пропозицій. Основні завдання на найближчі кілька років – збереження прибутковості бізнесу, збереження команди та сплата податків.
Співпраця з місцевими виробниками	Одним з ключових аспектів є активізація співпраці з місцевими товаровиробниками для підтримки національної економіки та забезпечення унікальної торгової пропозиції.
<i>Безпекові виклики та пріоритети</i>	
Військові події та невизначеність	Військові події та супутня невизначеність суттєво ускладнюють діяльність ритейлу в Україні, призводячи до порушень у ланцюгах постачання, змін у споживчому попиті, та вимушеної адаптації бізнес-стратегій.
Пріоритетність продовольчої безпеки	Головним пріоритетом для ритейлу є забезпечення продовольчої безпеки України, що набуває особливої важливості під час військових дій.
<i>Інновації та цифровізація</i>	
Технологічні інновації	Значна увага приділяється потребі інтеграції інноваційних технологій в ритейлі, від штучного інтелекту та інтернету речей до кас самообслуговування та онлайн-торгівлі.
Цифровізація	Необхідність швидкої цифровізації процесів у ритейлі для підвищення конкурентоспроможності. Процес цифровізації змінює методи ведення бізнесу, що вимагає від ритейлерів нових інвестицій у IT-інфраструктуру і онлайн-платформи.
Екологічна політика	Впровадження зелених технологій та практик, як для підвищення репутації ритейлерів, так і для відповідності європейським стандартам.
Адаптація до викликів та швидких змін	Крім адаптації до постійних викликів, ритейлери мають враховувати актуальні тренди та швидко адаптуватися до змін, включаючи цифровізацію основних торговельно-технологічних процесів, оптимізацію логістики, інтеграцію офлайн та онлайн форматів, розвиток власних торгових марок та аналіз поведінки споживачів для формування клієнтської бази.

Джерело: [35]

Зазначені тенденції та виклики на світовому та вітчизняному ринках

безсумнівно спонукають до значних змін на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Зокрема, можна виділити наступні ключові напрямки на підприємствах роздрібно́ї торгівлі в сучасних умовах:

Цифровізація процесів та інтеграція сучасних ІТ технологій. Враховуючи швидкий розвиток технологій в рітейлі, слід інтегрувати новітні цифрові рішення. Це може включати постійне зростання обсягів обробки внутрішньої та зовнішньої інформації, обмін цією інформацією із всіма учасниками ланцюга створення вартості, автоматизацію рутинних облікових процесів, автоматизація управління запасами, обробка замовлення клієнтів, використання аналітики великих даних для кращого розуміння поведінки споживачів та оптимізації асортименту.

Оптимізація ланцюгів поставок. З ускладненнями в ланцюгах поставок слід зосередитися на підвищенні їх стійкості та ефективності. Це означає впровадження складних аналітичних інструментів для моніторингу і аналізу ланцюгів поставок, використання передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для прогнозування потенційних перебоїв і оптимізації запасів.

Фокус на екологічній стійкості та соціальній відповідальності. На сьогодні актуальним є формування запиту на соціальну відповідальність, звітування про внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку для створення робочих місць, покращення комунікацій між урядом, бізнесом і суспільством, вирішенням економічних, екологічних та соціальних проблем [35].

Персоналізація і мікро-сегментація. Зі зміщенням фокусу на персоналізацію досвіду покупця, слід адаптувати більш деталізовані підходи до сегментації клієнтів та визначення фінансових результатів по кожній сегментаційній групі.

Адаптація до інфляційних тенденцій. Інфляція, збільшення цін та економічні санкції вимагають від рітейлерів перегляду своїх витрат і цінових стратегій. Необхідно включати більш динамічні інструменти для

прогнозування і планування витрат, щоб підприємства могли ефективно реагувати на швидкі зміни в собівартості товарів та оперативних витратах.

Представлений аналіз тенденцій та викликів чітко демонструє, що за виключенням особливостей сформованих військовими подіями в Україні, вітчизняний сектор роздрібної торгівлі притаманні тенденції та виклики, які спостерігаються на глобальному рівні, що свідчить про значну інтегрованість національної економіки та її залежність від світових подій. Тобто в Україні, як і у світі, ринок ритейлу є надзвичайно динамічним і формується під постійним впливом економічних, політичних, соціальних, екологічних та технологічних факторів. Виявлені тенденції та виклики на глобальному та вітчизняному ринках ритейлу беззаперечно вимагають відповідних удосконалень. Серед основних напрямків удосконалення можна виділити наступні: цифровізація процесів та інтеграція сучасних ІТ технологій, адаптація до завдань щодо оптимізації ланцюгів поставок, звітування з екологічної стійкості та поглибленого аналізу переваг споживача.

Отже, аналіз тенденцій розвитку ритейлу в Україні демонструє значний вплив війни, що спричинила зміни у логістиці, скорочення купівельної спроможності населення та міграцію, яка призвела до перерозподілу попиту в регіональному розрізі. До додаткових викликів належать відключення електроенергії, які ускладнюють функціонування торговельних мереж та спонукають компанії інвестувати в енергетичну автономію. Водночас спостерігається адаптація галузі до нових реалій через розвиток онлайн-торгівлі, впровадження мобільних рішень, розширення асортименту товарів першої необхідності та акцент на соціальну відповідальність. Вживання і подальший розвиток ритейлу в Україні залежатимуть від гнучкості бізнесу, підтримки держави та здатності до інновацій у надзвичайних умовах.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Група компаній «Епіцентр» являє собою омніканальну екосистему, що об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» і «Нова лінія», мультибрендовий спортивний магазин «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», завод з виробництва плитки «Епіцентр Керамік Корпорейшн», деревообробний завод «Осмолода» та дистриб'юторські потужності.

У грудні 2023 року групі компаній «Епіцентр» виповнилося 20 років – перший торговельний об'єкт компанії відкрився на вул. Братиславській у Києві в 2003 році. Зараз загальна площа всіх побудованих «Епіцентрів» складає майже 2,2 млн кв. м. Для порівняння: це більше, ніж займають усі магазини АТБ, «Сільпо», Auchan, Metro і Novus в Україні разом узяті.

Спочатку бізнес подружжя Галини та Олександра Герег складався з будівельних гіпермаркетів, але поступово трансформувався в мережу торговельних центрів із магазинами формату shop-in-shop. Сьогодні компанія об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу магазинів спортивних товарів Intersport, агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation (у Києві та Калуші), деревообробне підприємство «ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності загальною площею 172 000 кв. м у різних регіонах України.

Історія ТОВ «Епіцентр К» розпочалась з середини дев'яностих років, коли подружжя Галина та Олександр Гереги почало займатися реалізацією керамічної плитки, яку завозили з Польщі, на київських ринках.

В 1996 році було відкрито перший невеличкий магазин з продажу плитки, який займав лише 25 кв. м, а трохи пізніше започатковано компанію Цермет АГС, операційною діяльністю якої займався Олександр, фінансами – Галина.

В 2000 році Цермет АГС вже був другою компанією за обсягами реалізації плитки після тогочасного лідера ринку – компанії Агромат.

Наприкінці 90-х в подружжя Герег з'явилась ідея щодо будівництва гіпермаркету будівельних матеріалів в Києві. Точніше, після відвідування гіпермаркетів Auchan та Leroy Merlin в Польщі, з'явилась мрія, бо спочатку відкриття чогось подібного в Україні здавалось малореальним.

На початку 2000-х мрія почала набувати конкретних обрисів. За основу були взяті гіпермаркети французької мережі Castorama в Польщі. З ідеєю щодо будівництва великого гіпермаркету подружжя Герег звернулось до київської влади – і, мабуть, знайшла порозуміння, бо в подальшому в Епіцентру, як мінімум, не було проблем у відносинах з владними органами.

До речі, протягом 2012 - 2014 років Галина Герега сама була заступником міського голови та секретарем Київради, а Олександр Герега був депутатом Верховної Ради двох скликань.

Так чи інакше, перший будівельно-господарський гіпермаркет Епіцентр-К з'явився в Києві на вулиці Братиславській в грудні 2003 року (той рік був знаменним для країни з точки зору розвитку сучасних форматів торгівлі – окрім Епіцентру в Києві було відкрито перший гіпермаркет Metro та торгівельний центр Караван).

Площа першого гіпермаркету Епіцентр-К становила 17 000 кв м, вартість будівництва становила приблизно \$6.5 млн.

Влітку 2004-го Гереги вже почали будувати другий гіпермаркет. Новий магазин Епіцентр-К було розташовано поблизу гіпермаркету продовольчих товарів Metro біля київської окружної дороги. Таким чином, вже в той час почали формуватись перші рітейл-парки – зони, де різні типи гіпермаркетів та торгівельні центри генерують трафік відвідувачів одне для одного.

Частково гіпермаркети будувались за кредитні кошти – вже на кінець 2004 року сума кредитної заборгованості Епіцентру перед банками становила більше 10 млн грн (на кінець 2005 року боргове навантаження компанії Епіцентр-К було на рівні 71 млн грн, 2007-го – вже майже 800 млн грн).

Відбулась активна експансія – в 2006 році мережа нараховувала шість гіпермаркетів, в 2007-му – 14, 2008-му – 22. 2005-2008 роки були періодом

будівельного буму в Україні, загальні обсяги будівництва зростали кожного року на 20-30%, тож попит на товари для ремонту був дуже значним.

При цьому конкуренція була значно нижчою у порівнянні з іншими напрямками ритейлу – основними конкурентами будівельних гіпермаркетів були звичайні міські ринки, тож і прибутковість роботи була суттєво вищою у порівнянні з іншими напрямками (такими як фуд-ритейл чи продажі електроніки).

Інші компанії, які були представлені в той час в сегменті сучасного формату торгівлі будівельними матеріалами, - Нова Лінія (основними власниками якої були інвестиційні фонди East Capital та Dragon Capital), та іноземні гравці - Praktiker, OBI та Leroy Merlin.

Саме Епіцентр-К та Нова Лінія розвивалися найвищими темпами, іноземним гравцям в той час було важко на українському ринку, тож вони в своєму розвитку були значно менш агресивними.

Епіцентр та Нова Лінія активно конкурували за найкращі локації гіпермаркетів в найбільших містах України, і поступово Епіцентр почав вигравати цю конкуренцію.

Найбільшою перевагою компанії в ті роки була швидкість - здатність швидко та ефективно вирішувати «земельні» питання, швидкість будівництва гіпермаркетів (нові магазини значної площі будували в середньому за 120 днів), а також загальна швидкість прийняття рішень (в цьому плані значною була перевага по відношенню і до Нової Лінії, не кажучи вже про іноземців).

Станом на 2008 рік в мережі Епіцентр-К було 22 гіпермаркети, Нова Лінія – 13 гіпермаркетів. В тому ж році загальний виторг компанії Епіцентр-К становив 6.2 млрд грн, Нової Лінії – 2.2 млрд грн.

Суттєво зростаючи в масштабі, та стаючи все більш важливим покупцем для своїх постачальників, Епіцентр-К почав отримувати ексклюзивні умови постачання товарів, домагаючись не лише значного відтермінування оплати за товар (на 120-180 днів, що суттєво більше, ніж в інших напрямках ритейлу), а й оплати «після реалізації товару». Це дозволяло компанії мати максимально

широкий асортимент продукції, звертаючи меншу увагу на оборотність товарних запасів (загалом в ритейлі цей показник є одним з найважливіших з точки зору операційної ефективності).

Незважаючи на кризу 2008 року, Епіцентр-К залишився фінансово стійкою компанією, тому в подальші роки зростання було значним – вже станом на кінець 2012 року в мережі було 40 гіпермаркетів, компанія стала домінуючим гравцем на ринку, і почала конкурувати з іншими гравцями вже на їх території, відкриваючи гіпермаркети (з більш широким асортиментом/нижчими цінами) відносно недалеко від локацій магазинів конкурентів.

В 2013 році Епіцентр придбав мережу Нова Лінія, а Praktiker та OBI вирішили вийти з українського ринку. Єдиною іноземною мережею серед міжнародних ритейлерів в форматі DIY та будівельних матеріалів залишилась французька Leroy Merlin.

Після поглинання Нової Лінії (в складі якої на той час було 16 маркетів) загальна кількість магазинів під управлінням групи Епіцентр-К зросла до 60.

Паралельно з процесом поглинання Нової Лінії власники Епіцентру в 2013 році почали активно цікавитись виходом на російський ринок.

Компанія розглядала земельні ділянки для побудови своїх гіпермаркетів в російській столиці, в пресі фігурували повідомлення про те, що Епіцентр-К готовий побудувати в росії протягом десяти років більше двадцяти магазинів. Як завжди, група підходила до нового проекту масштабно та з розмахом.

Але початок війни рф докорінно вплинув на плани компанії. Більше того, значна девальвація гривні протягом 2014-15 років та втрата гіпермаркетів в Криму та на Донбасі (загалом було втрачено дев'ять маркетів, хоча достеменно невідомо, коли саме Гереги втратили контроль над активами на окупованих територіях) спонукала Епіцентр-К більше концентруватись на стабілізації поточної фінансової ситуації та інтеграції Нової Лінії, ніж на подальшому розвитку.

В основному банки фінансували мережу в іноземній валюті, до того ж,

значну частину продукції група імпортувала, тож девальвація гривні досить суттєво вплинула на діяльність компанії.

Допомогло компанії те, що у відносному виразі (у порівнянні з виторгом та операційним прибутком), кредитне навантаження мережі не було високим, особливо враховуючи монопольні ринкові позиції Епіцентру.

В 2014 році виторг мережі становив 19 млрд. грн. (ще 3 млрд. грн. склав виторг Нової Лінії), EBITDA – більше 2 млрд грн, при загальній заборгованості за банківськими кредитами на кінець року в 1.7 млрд грн.

В наступні два роки Епіцентр суттєво зменшив свій і так не дуже великий борг (на кінець 2016 року він зменшився до 500 млн грн при виручці в 28 млрд грн), тож фінансовий стан компанії залишився на дуже пристойному рівні.

Саме після великої кризи 2014-15 років власники групи вирішили відкрити новий великий напрямок бізнесу - в аграрній сфері. Все розпочалося з експорту зернових та олійних, що дозволяло Епіцентру частково хеджувати валютні ризики та оптимізувати платежі з ПДВ, а вже в березні 2016 року Гереги придбали перший великий актив в агро - Вінницьку агропромислову групу, що оперувала земельним банком в 41 тис. га (більше про розвиток агрохолдингу Епіцентр Агро читайте нижче).

Щодо розвитку мережі гіпермаркетів, Епіцентр змінив свій фокус. По-перше, компанія почала відкривати відносно невеликі нові маркети в містах з населенням менше ніж 200 тис. жителів (до цього фокус був лише на великих містах).

По-друге, Епіцентр розвивав напрямок shop-in-shop, відкриваючи тематичні концептуальні магазини всередині своїх гіпермаркетів.

Ще в 2009 році компанія почала розвивати мережу відділів Деко – з товарами для декору, подарунків, текстилю та посуду. Пізніше з'явилися інші мережі формату shop-in-shop – дитячі магазини Е.Ріс (2011 рік), Центри Меблів (2014), спортивні магазини Intersport (2015), центри техніки та електроніки ЦеТе (2018 рік), Студія Світла, Кераміка Центр та інші.

Окремо відзначимо початок відкриття з 2020 року в торговельних центрах мережі власних сучасних продовольчих супермаркетів Food Market – Епіцентр став повноцінним фуд ритейлером.

Розвиваючи нові окремі напрямки, а також оновлюючи зовнішній вигляд своїх магазинів, роблячи їх більш сучасними, Епіцентр зробив великий крок від відносно вузьконаправлених DIY гіпермаркетів (з фокусом в асортименті товарів на будівельних матеріалах) до повноцінних торговельних центрів.

Загалом, темпи відкриття нових торговельних об'єктів уповільнились. Протягом п'яти років – з 2014-го по 2018-й було відкрито всього 14 торговельних центрів, в основному – меншого формату у порівнянні з існуючими. Враховуючи втрату магазинів в Криму та на Донбасі, кількість гіпермаркетів мережі (Епіцентр-К та Нова Лінія) збільшилась з 60 на кінець 2013 року до 64 на кінець 2018-го. За рахунок стабілізації загальної економічної ситуації в країні та збільшення купівельної спроможності населення у порівнянні з кризовими роками, виторг компанії Епіцентр-К зростає більшими темпами у порівнянні з торговельними площами, досягнувши позначки 37 млрд. грн. в 2018 році (не враховуючи виторг від експорту зернових та олійних).

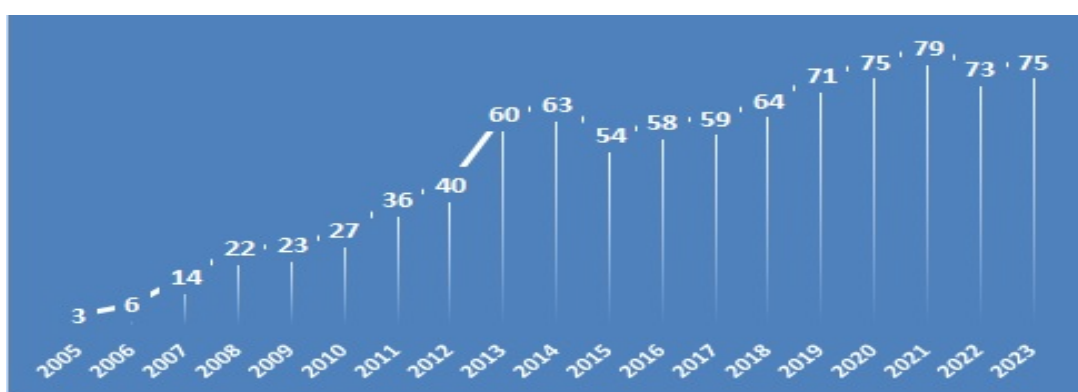


Рис. 2.3. Кількість гіпермаркетів «Епіцентр»*

* - з 2013 року з врахуванням гіпермаркетів Нова Лінія

2019-2021 роки, навпаки, стали періодом більш активного розвитку мережі. В 2019-му було відкрито вісім нових торговельних центрів, в 2020-му (незважаючи на епідемію Covid та локдауни) мережа збільшилась ще на

чотири, а наприкінці 2021-го загальна кількість торгівельних центрів групи становила вже 79.

До того ж, компанія робила реконструкцію та ребрендинг гіпермаркетів Нова Лінія, а також відкрила декілька магазинів Е.Ріс, Intersport та Деко в торгівельних центрах, не пов'язаних з групою Епіцентр (наприклад в київських ТЦ Retroville та Dream).

Нарешті, група активно розвивала і онлайн сегмент торгівлі. Інтернет-магазин 27.ua було запущено в 2016 році, пізніше його було переіменовано в epicenterk.ua, на базі якого вже в 2020 році було створено маркетплейс.

Незважаючи на великі амбіції, поки маркетплейсу Епіцентру до лідера ринку – Rozetka – досить далеко, але в ТОП-3 онлайн магазинів протягом останніх років epicenterk.ua входить регулярно (основні конкуренти – онлайн-магазини мереж Comfy та Алло).

Наразі в гіпермаркетах Епіцентр можна придбати якісні товари для будівництва, ремонту, саду та городу, побутові продукти, авто товари, дитячі речі та спортивний одяг та знаряддя. З початком повномасштабної війни, Епіцентр почав реалізовувати товари та одяг для військових.

Сьогодні мережа Епіцентр стрімко розвивається та налічує 75 ТЦ, загальною торговою площею 1,5 млн кв. м.

Від самого початку наша стратегія розвитку передбачала відкриття магазинів поруч із великими гіпермаркетами, такими як Metro та Ocean. Це дає нам змогу спиратися на синергію торговельних об'єктів. Це відчувається, оскільки люди, які відвідують продуктовий магазин, відвідують торговий центр для дому і навпаки.

Спочатку магазини Epicentr працювали в традиційному форматі будівельних гіпермаркетів DIY (Do It Yourself). Однак з розширенням асортименту продукції компанія поступово вийшла за ці рамки і тепер являє собою мережу торгових центрів, що пропонують повний спектр непродовольчих товарів і послуг повсякденного попиту. Наразі це мережа торгових центрів, що пропонують повний асортимент непродовольчих товарів

і послуг повсякденного попиту.

З метою більш щільного обслуговування населення віддалених міст і сіл України «Епіцентр» реалізує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату площею 4-6 000 кв. м у районних центрах і залежних містах області. Кожен новий магазин Епіцентр, збудований і відкритий в українському місті чи селищі, є позитивним фактором для місцевої громади, яка отримує ресурси для місцевого розвитку у вигляді пожертв. Відділи компанії представлені у форматі «магазин у магазині». Для того, щоб більше зрозуміти формат магазину, пропонуємо розглянути відділи гіпермаркету (рис. 2.4).

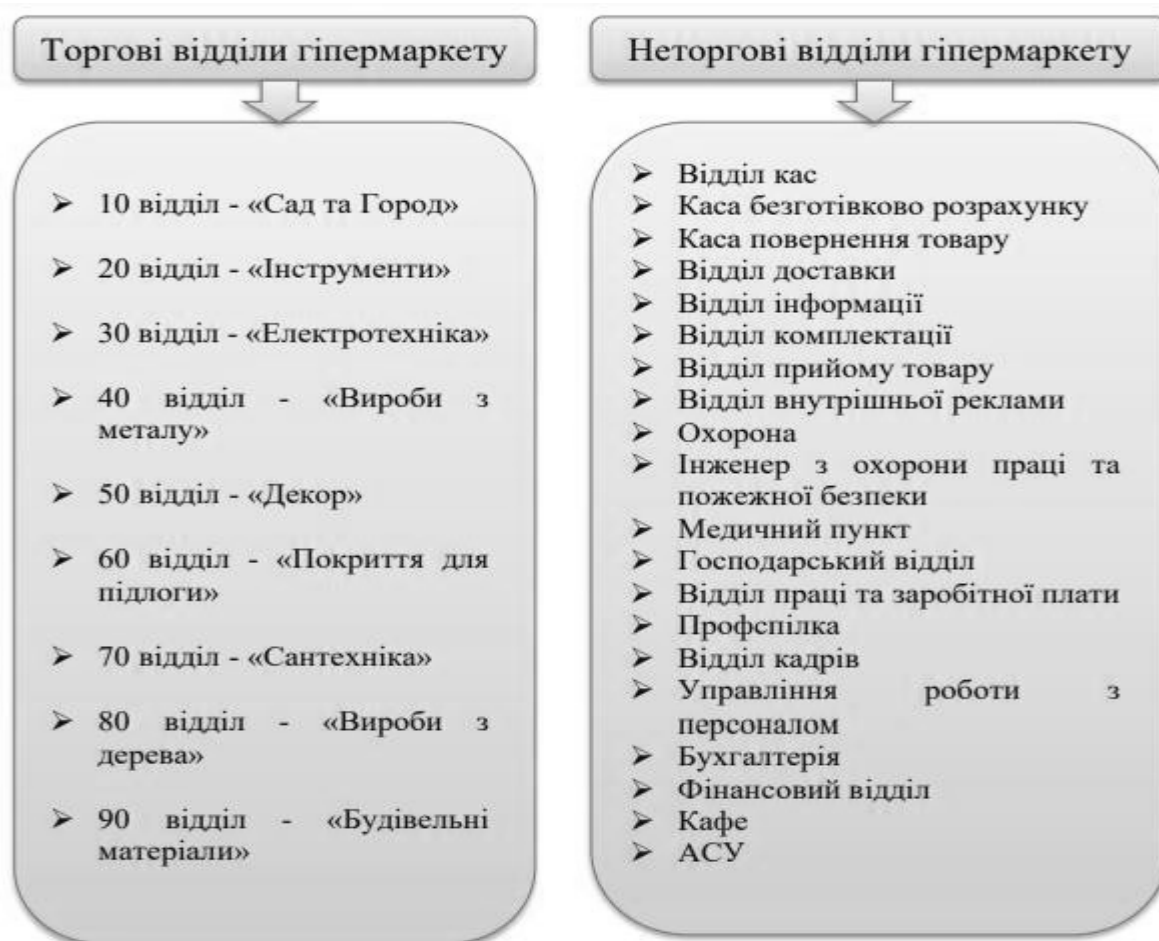


Рис. 2.4. Торговий і неторговий сектори гіпермаркетів

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Гіпермаркети «Епіцентр К» реалізують товари як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Гіпермаркети розраховані на всі категорії покупців і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів. Наприклад в Епіцентрі

представлено близько 2300 груп товарів та 500 тис. артикулів складає асортимент ТЦ, для задоволення потреб українців, що, на нашу думку, є значною цифрою. День за днем все більше покупців обирають «Епіцентр К». 63 мільйони покупців щороку відвідують гіпермаркети «Епіцентр».

На сьогодні, національна мережа гіпермаркетів є лауреатом щорічної національної премії, являється переможцем міжнародних фестивалів, а також є переможцем Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року».

У результаті, більш ніж 20-річної плідної роботи «Епіцентр» пройшов довгий шлях від будівництва до гіпермаркетів обладнання до дійсно сильної та конкурентоспроможної мережі торгових центрів.

Діяльність ТОВ «Епіцентр К» полягає в такому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Напрями діяльності та досягнення ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок діяльності	Ключові дані та досягнення
Торговельні центри	64 діючих ТЦ, 6 гіпермаркетів "Нова Лінія", 10 об'єктів зруйновано або тимчасово не працюють.
Супермаркети	Станом на липень 2024 року відкрито 32 супермаркети в різних містах України.
Інтернет-магазин	Працює з 2016 року, понад 250 центрів видачі замовлень. Маркетплейс запущено у 2020 році.
Логістика	Логістичний центр "Калинівка" з митним терміналом, що відповідає європейським стандартам.
Спортивні мережі	Розвиток брендів Intersport, 4F та The Athlete's Foot (TAF). У 2023 році придбано Intersport Польща, відкрито понад 60 магазинів в Україні.
Агробізнес	160 тис. га землі в обробці, 15 елеваторів на 1,5 млн тонн зберігання, 20 тваринницьких ферм. Вирощування зернових та олійних культур.
Керамічна плитка	Завод Epicentr Ceramic Corporation (12-15 млн м²/рік), модернізація "Карпатська кераміка" (до 8,5 млн м²/рік).
Деревообробка	Підприємство ЦСМ "Осмолода" (до 10 тис. м³ деревини на місяць).
Хімчистки для одягу	У 2022 році запущено хімчистки "Мультисервіс" у магазинах мережі.
Зарядні хаби	У 2023 році створено мережу зарядних хабів для електромобілів у межах торговельної мережі.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Наразі склад керівництва ТОВ «Епіцентр К» виглядає наступним чином:

- Голова - Олександр Герега;;
- Фінансовий директор компанії - Галина Герега;

- Заступник голови правління компанії - Тетяна Шульжик;
- Генеральний директор компанії - Петро Йосипович Михайло Шеєн
- Регіональний директор по Західному регіону - Юрій Яковлев;
- Директор зі Східного регіону - Артарі Колумб Борис Юрійович;

Організаційну структуру гіпермаркету пропонуємо розглянути на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Організаційна структура гіпермаркету «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як і в більшості гіпермаркетів і підприємств України, структура Епіцентру є ієрархічною, тобто директору маркету підпорядковуються всі працівники.

Вищий орган управління- це збори учасників, на яких призначається Генеральний директор. До обов'язків Гендиректора входить:

- організація ринку;
- укладання угод;
- видача довіреності;
- відкриття банківського рахунку;
- розміщення замовлення;
- затвердження штатного розкладу компанії;
- прийняття на роботу і звільнення співробітників.

Генеральний директор в свою чергу обирає та призначає директора гіпермаркету в підпорядкування якого входить кожен гіпермаркет. У тому

випадку, коли директор гіпермаркету відсутній- його функції виконує відповідальний комерційний директор.

Комерційному директору підпорядковуються такі відділи:

- маркетингу,
- торгівлі,
- комплектації,
- тюнінгу,
- внутрішньої реклами,
- інформації,
- прийому товарів,
- доставки.

У гіпермаркеті «Епіцентр К» керівником відділу продажів є менеджер, який підпорядковується начальнику відділу. Керівник кожного відділу підпорядковується керівнику секції. У середньому, в кожному відділі є три або чотири секції.

Щодо товарів, які реалізовує «Епіцентр», то гіпермаркет закуповує товар оптом, у великих партіях і відповідно по оптовим цінам, що дає змогу контролювати собівартість товару.

Мережі гіпермаркету, акцентують свою увагу на товарах повсякденного замовлення, щоб покупці частіше й швидше їх купували, що, в свою чергу, забезпечує швидший дохід.

Також вартує уваги й те, що ТОВ «Епіцентр К» пильно стежить за якістю продукції, яку безпосередньо реалізовує також встановлені жорсткі Європейські вимоги до якості продукції.

В мережі торгівельних центрів та гіпермаркетів групи ТОВ «Епіцентр К» станом на початок 2024 року 75 об'єктів з загальною торгівельною площею більше 2 млн кв м. Більша частина торгівельних центрів включають в себе магазини формату shop-in-shop (магазин в магазині), що забезпечує найширший асортимент товарів – від будівельних матеріалів до електроніки та продуктів харчування.

За асортиментом товарів Епіцентр є беззаперечним номером один серед українських рітейлерів, які працюють в переважно оффлайн сегменті.

Також Епіцентр належить до десятки провідних українських агрохолдингів за розміром земельного банку та до ТОП-5 за загальною потужністю зі зберігання зерна.

Група має досить непоганий фінансовий стан та, як завжди, амбітні плани щодо подальшого розвитку. Враховуючи прибутки пов'язаних компаній – таких як Епіцентр-Н (що володіє частиною нерухомості групи), Нова Лінія, а також компаній, що представляють Епіцентр Агро – Агрохолдинг-2012, Інтерагроінвест, Лотівка Еліт, та інших – за нашими оцінками загальна офіційна EBITDA групи в 2021 році становила більше 12 млрд. грн. (\$450-500 млн за тодішнім валютним курсом).

Група Епіцентр-К розпочала свою діяльність на аграрному ринку країни в 2015 році, і вперше про Епіцентр як про помітний агрохолдинг почали говорити в 2016 році, після придбання Вінницької Аграрно-Промислової групи із земельним банком близько 40 тис. га. В 2017 році Епіцентр придбав активи міжнародного трейдера Glencore, а також Оболонь-Агро, збільшивши свій земельний банк до 110 тис. га. Нарешті, придбавши в 2020 році частину активів групи Сварог, станом на початок 2021 року Епіцентр Агро зосередив під своїм управлінням 160 тис. га землі, ставши одним з найбільшим українських агрохолдингів. У 2024 році за обсягом земельного банку “Епіцентр Агро” входить у десятку найбільших аграрних компаній України. Підприємство вирощує зернові та олійні культури в 6 областях майже на 168 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство.

Паралельно компанія робила значні інвестиції в розвиток елеваторних потужностей, і станом на той же 2021 рік в складі Епіцентр Агро було 15 елеваторів з загальним обсягом зберігання 1.5 млн тон. За розміром потужностей по зберіганню зерна Епіцентр належить до ТОП-5 найбільших компаній країни. У 2024 році агрохолдинг “Епіцентр Агро” об’єднує 17

елеваторних комплексів загальною потужністю одночасного зберігання 1,8 млн тонн зерна. Компанія розвиває напрям зберігання й доробки зернових та олійних культур. З допоміжного активу зерносховища перетворюються на сучасні потужні зернові комплекси, які допомагають компанії і фермерам у доробці, зберіганні та реалізації сільськогосподарських культур.

Основна частина земельного банку групи розташована в Хмельницькій, Вінницькій, Тернопільській, Черкаській, Київській та Житомирській областях, які є непоганими регіонами з точки зору погодних умов. Хмельницька область (в якій розташовано більше 50% землі Епіцентру) протягом останніх років взагалі є лідером серед усіх українських регіонів за середньою врожайністю більшості культур.

Враховуючи значні фінансові ресурси Епіцентр Агро, компанія могла дозволити собі вести інтенсивне сільське господарство, маючи високу собівартість на 1 га, але і показники врожайності, суттєво вищі за середні по країні.

В сівозміні групи в роки до повномасштабного вторгнення основною культурою була кукурудза, яка займала близько половини посівних площ. Решту посівів традиційно займали пшениця та соняшник. З точки зору сівозміни, в 2022 році компанія почала скорочувати посіви кукурудзи, збільшуючи посівні площі під соняшником та іншими олійними культурами. В 2023 році ця тенденція продовжилась, частка кукурудзи в загальній сівозміні була вже меншою за 40%, частка олійних культур (соняшник, соя, ріпак) становила 43%. У 2024 році Епіцентр Агро повністю відмовився від кукурудзи і взяв курс на переробку олійних

Основними компаніями Епіцентр Агро є Агрохолдинг-2012, Інтерагроінвест, Лотівка Еліт, СТОВ Довіра, Вінницька промислова група та Агрофірма Медобори.

Оскільки агро-активи холдингу знаходяться переважно в Центральній та Західній Україні, операційна діяльність Епіцентр Агро від повномасштабного вторгнення не постраждала. З фінансової точки зору основний вплив мало

суттєве обмеження експортної логістики зернових та олійних, а також зниження внутрішніх цін на зерно в Україні.

Сезон 2023/24 розпочався для всього українського аграрного сектору не надто оптимістично. Після десяти місяців функціонування, роботу «зернового коридору» з українських глибоководних чорноморських портів було зупинено в липні 2023 року (відновлено – в жовтні), до того ж, суттєво знизились світові ціни на основні зернові та олійні культури. Незважаючи на близьку до рекордної врожайність основних культур в 2023 році, прибутковість українських фермерів (якщо взагалі можна вести мову про прибутки) протягом першої половини сезону 2023/24 була мінімальною.

Також наразі в планах холдингу розвиток власної переробки олійних культур. Наприкінці 2023 року Епіцентр повідомив про плани збудувати в містечку Городок Хмельницької області індустріальний парк, в якому буде розміщено три заводи – з виробництва біоетанолу, переробки олійних, а також сміттєпереробний. В структурі комплексу будуть також сонячна електростанція, ТЕЦ та елеватор.

Щодо впливу повномасштабного російського вторгнення на діяльність мережі торговельних центрів та будівельних гіпермаркетів, то вже в перші тижні війни було знищено три торговельні центри Епіцентр – у Чернігові, Маріуполі і Бучі. Ще декілька ТЦ опинились на окупованій росією території.

Після деокупації Херсону група відновила роботу двох гіпермаркетів в цьому місті, але перший з них було повністю знищено внаслідок російської ракетної атаки в лютому 2023 року, другий – зазнав пошкоджень внаслідок атаки в травні того ж року.

Станом на початок 2024 року загальна кількість торговельних центрів під брендами Епіцентр та Нова Лінія становить 75.

Виторг компанії Епіцентр-К в 2022 році становив 57.6 млрд. грн. (майже без змін у порівнянні з 2021 роком), чистий прибуток – 2,5 млрд. грн. Загальна сума боргу компанії станом на кінець року – 8.2 млрд. грн, власний капітал – майже 26 млрд. грн. Операційна діяльність мережі ТЦ та гіпермаркетів

(товарні запаси мереж) майже на 100% фінансується за рахунок відтермінування платежів постачальникам.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 pp.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	56643273	54137557	69151489	12508216	22,08
2. Валовий прибуток, тис. грн.	16999084	17670577	20789312	3790228	22,30
3. Операційний прибуток, тис. грн.	4997829	5327034	5126011	128182	2,56
4. Чистий прибуток, тис. грн.	4168166	2452745	3065548	-1102618	-26,45
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	28103	27137	27395	-708	-2,52
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	26592873	33035029	37264750	10671877	40,13
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	17786870	21917568	25035567	7248698	40,75
- оборотних активів, тис. грн.	22383619	24449129	28859020	6475401	28,93
7. Фондовіддача	3,18	2,47	2,76	-0,42	-13,26
8. Фондомісткість	0,31	0,40	0,36	0,05	15,29
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	632,92	807,66	913,87	280,96	44,39
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,53	2,21	2,40	-0,13	-5,31
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2015,56	1994,97	2524,24	508,68	25,24
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	18310,23	18402,84	22370,66	4060,43	22,18
13. Рентабельність господарської діяльності, %	7,36	4,53	4,43	-2,93	x

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

На основі розрахованих показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2021-2023 pp., можна зробити такі висновки.

Чистий дохід зріс на 12 508 216 тис. грн. (22,1%), досягнувши 69 151 489

тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягів реалізації. Валовий прибуток збільшився на 3 790 228 тис. грн. (22,3%), що є позитивним результатом стабільного контролю собівартості.

Операційний прибуток зріс незначно на 128 182 тис. грн. (2,6%), що може свідчити про зростання операційних витрат. Чистий прибуток зріс на 474 270 тис. грн. (11,4%), але темпи приросту нижчі, ніж у чистого доходу. Це може свідчити про вплив фінансових витрат або податків. Значне зростання чистого доходу (+22,1%) та валового прибутку (+22,3%) свідчить про розширення діяльності.

Необоротні активи зросли на 40,13%, у тому числі основні засоби – на 40,75%, що може бути результатом інвестицій у модернізацію або розширення діяльності. Оборотні активи збільшились на 28,93%, що вказує на збільшення обігового капіталу. Збільшення необоротних і оборотних активів демонструє активізацію інвестиційної діяльності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 5,31%, що може свідчити про уповільнення оборотності запасів або дебіторської заборгованості.

Фондовіддача знизилася на 13,26% (з 3,18 до 2,76), що свідчить про меншу ефективність використання основних засобів у генерації доходів. Фондомісткість зросла на 15,29%, що є зворотною тенденцією до фондовіддачі та свідчить про збільшення вкладень у основні засоби на одиницю доходу. Фондоозброєність зросла на 44,39%, досягнувши 913,87 тис. грн./особу, що є наслідком зростання вартості основних засобів.

Продуктивність праці зросла на 25,24%, досягнувши 2524,24 тис. грн./особу, що є позитивним результатом ефективнішого використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці (+25,24%) є позитивним результатом оптимізації трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата збільшилась на 22,18%, що демонструє зростання добробуту працівників, але темп зростання заробітної плати нижчий, ніж продуктивності праці.

Рентабельність господарської діяльності знизилась на 2,93 в.п. до 4,43%

у 2023 році. Це свідчить про зростання витрат, що є негативним аспектом.

Зниження фондівіддачі (-13,26%) та коефіцієнта оборотності оборотних активів (-5,31%) свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Сповільнення зростання операційного та чистого прибутку порівняно зі зростанням доходу вказує на можливі проблеми з контролем витрат. Зменшення рентабельності на 2,93 в.п. сигналізує про зниження ефективності господарської діяльності.

В планах групи на 2024 рік, окрім початку інвестицій у власну переробку зернових та олійних, є завершення будівництва логістичного центру у Хмельницькому, а також двох сучасних торговельних центра – на Одеському шосе в передмісті Києва та в Бучі (на місці зруйнованого внаслідок бойових дій гіпермаркету).

Нещодавно Епіцентр зробив інвестицію в сумі EUR 10 млн в Intersport Polska. За рахунок об'єднання системи закупівель та логістики польської та української Intersport, Епіцентр планує отримати додаткову ефективність та масштабувати діяльність обох мереж.

Таким чином, незважаючи на повномасштабну війну, ТОВ «Епіцентр К» продовжує свій розвиток в основних сегментах діяльності, група має стабільний фінансовий стан та непогані операційні та фінансові результати.

Група «Епіцентр» – давно не лише гіпермаркети, де є все для ремонту. Нині це агробізнес, велике виробництво плитки, проєкти в енергетиці, логістиці, девелопменті. У 2022-му група добудувала два нові ТРЦ – у Львові та Києві. Інвестиції в ці гіпермаркети сягнули 2,9 млрд грн та 1,8 млрд грн відповідно. Ще один пріоритетний напрям – розвиток e-commerce – за три роки проінвестовано майже 2 млрд грн.

До 2030-го компанія планує збудувати вісім ТРЦ нового формату (зі сторонніми орендарями) та пів сотні «звичайних» «Епіцентрів». Загальна торговельна площа майже подвоїться – до 4 млн кв. м.

Як висновок зазначимо, що організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» свідчить про його масштабну та диверсифіковану

діяльність, що охоплює роздрібну торгівлю, логістику, агробізнес, виробництво будівельних матеріалів та інші сфери. Компанія демонструє стабільний розвиток завдяки інноваційному підходу до управління, використанню сучасних технологій, розширенню мережі об'єктів, а також адаптації до змінних умов ринку. Завдяки значним інвестиціям у виробничі та логістичні потужності, розвитку супутніх сервісів і впровадженню маркетплейсу, ТОВ «Епіцентр К» утримує лідерські позиції на ринку України. Диверсифікація бізнесу дозволяє компанії ефективно управляти ризиками та забезпечує їй стійкість в умовах економічної нестабільності.

2.3. Діагностика фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» є важливою для отримання комплексного розуміння про поточну ситуацію компанії, виявлення можливих ризиків і визначення шляхів підвищення ефективності.

Оцінка фінансово-економічного стану дозволяє визначити, чи може компанія ефективно реалізувати заплановані інвестиційні проєкти, які необхідні для оновлення транспортного парку або впровадження інновацій. Це також дає змогу аргументувати необхідність залучення зовнішніх інвестицій для розширення. Діагностика надає вичерпні дані для прийняття стратегічних рішень: оптимізація процесів, підвищення ефективності роботи і формування нових напрямків для розвитку компанії. Це дозволяє сформувати чіткий план дій для досягнення довгострокових цілей.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» є основою для ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та підвищити прибутковість.

Дослідимо склад і структуру активів та зобов'язань ТОВ «Епіцентр К» у

табл. 2.4-2.5.

Таблиця 2.4

Аналіз активів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	31076409	58,17	34993648	56,86	39535851	55,92	8459442	27,22	-2,25
Нематеріальні активи	52733	0,10	48682	0,08	50200	0,07	-2533	-4,80	-0,03
Основні засоби	20342027	38,07	23493109	38,17	26578025	37,59	6235998	30,66	-0,48
Оборотні активи, в т.ч.:	22351184	41,83	26547073	43,14	31170966	44,08	8819782	39,46	2,25
Запаси	17031970	31,88	19945094	32,41	23001914	32,53	5969944	35,05	0,65
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2653899	4,97	3218249	5,23	4456991	6,30	1803092	67,94	1,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	1432037	2,68	1572423	2,56	1494678	2,11	62641	4,37	-0,57
Грошові кошти та їх еквіваленти	618572	1,16	749201	1,22	1242792	1,76	624220	100,91	0,60
Інші оборотні активи	62621	0,12	181003	0,29	75775	0,11	13154	21,01	-0,01
Разом	53427593	100	61540721	100	70706817	100	17279224	32,34	0,00

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Аналіз активів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках показує наступні зміни та динаміку розвитку. Необоротні активи ТОВ «Епіцентр К» зросли на 8459442 тис. грн. (27,22%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Їх частка в загальній структурі активів знизилась на 2,25 в.п., що свідчить про зміну в розподілі активів компанії. Основне збільшення було у основних засобах, які зросли на 6235998 тис. грн. (30,66%), однак їх частка в активах також знизилась на 0,48 в.п. Нематеріальні активи зменшились на 2 533 тис. грн. (-4,80%), і їх частка в структурі активів скоротилась на 0,03 в.п.

Частка необоротних активів ТОВ «Епіцентр К» зменшилась із 58,17% у 2021 році до 55,92% у 2023 році, що свідчить про збільшення ваги оборотних активів у загальній структурі.

Оборотні активи значно зросли на 8 819 782 тис. грн. (39,46%), а їх частка в загальних активах збільшилась на 2,25 в.п. (рис. 2.6). Найбільше зростання відбулося за рахунок запасів (+35,05%) та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (+67,94%). Грошові кошти та їх еквіваленти збільшились на 100,91%, що є позитивним сигналом щодо ліквідності компанії.

Оборотні активи зросли в структурі із 41,83% до 44,08%, що може вказувати на більш активну операційну діяльність або збільшення короткострокових зобов'язань.

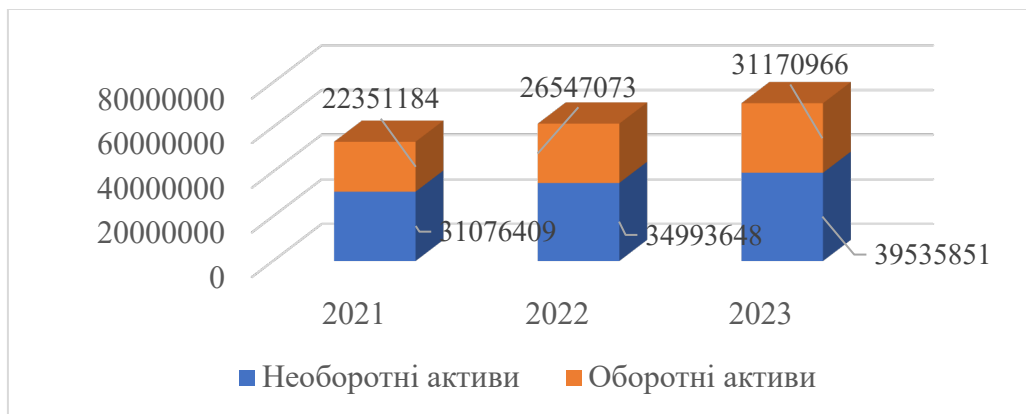


Рис. 2.6. Динаміка та структура активів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Запаси продемонстрували стабільне зростання на 35,05% у грошовому вимірі, і їх частка збільшилася на 0,65 в.п., що може свідчити про зростання виробничих обсягів або накопичення запасів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги суттєво зросла (+67,94%), що підвищило її частку в структурі активів на 1,34 в.п. Це може вказувати на більший обсяг продажів у кредит. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли у два рази, що свідчить про покращення платоспроможності та фінансової гнучкості компанії. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла незначно (+4,37%), але її частка в

структурі зменшилась на 0,57 в.п. Інші оборотні активи зросли на 21,01%, але їх частка залишилась майже незмінною (-0,01 в.п.).

Зростання загального обсягу активів на 32,34% свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ «Епіцентр К». Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів демонструє покращення ліквідності. Значне зростання запасів і дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про активізацію операційної діяльності.

Можливі ризики:

1. Зростання дебіторської заборгованості може створювати ризики неплатежів, якщо компанія не контролює рівень кредиторської дисципліни.

2. Збільшення запасів може свідчити про уповільнення реалізації або накопичення надлишкових товарів, що потребує аналізу.

Склад і структура зобов'язань ТОВ «Епіцентр К» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	22175407	41,51	25645574	41,67	28710052	40,60	6534645	29,47	-0,90
Зареєстрований капітал	158610	0,30	158610	0,26	158610	0,22	0	0,00	-0,07
Нерозподілений прибуток	22016797	41,21	25486964	41,41	28551442	40,38	6534645	29,68	-0,83
Довгострокові зобов'язання	5801841	10,86	5665163	9,21	5136124	7,26	-665717	-11,47	-3,60
Поточні зобов'язання в т.ч.:	25450345	47,64	30229984	49,12	36860641	52,13	11410296	44,83	4,50
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20777223	38,89	23105535	37,55	28320533	40,05	7543310	36,31	1,16
Поточні зобов'язання за розрахунками	495780	0,93	990511	1,61	1150038	1,63	654258	131,97	0,70
Інші поточні зобов'язання	1098680	2,06	2500826	4,06	3584832	5,07	2486152	226,29	3,01
Разом	53427593	100	61540721	100	70706817	100	17279224	32,34	0,00

Аналіз пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках показує суттєві зміни в структурі фінансових джерел підприємства. У 2023 році власний капітал зріс на 6534645 тис. грн. (29,47%) у порівнянні з 2021 роком, досягнувши 28710052 тис. грн. Однак частка власного капіталу в загальній структурі пасивів знизилась на 0,90 в.п. (з 41,51% у 2021 році до 40,60% у 2023 році), що вказує на зростання зобов'язань порівняно з темпами приросту власного капіталу.

Основне збільшення в складі власного капіталу ТОВ «Епіцентр К» забезпечене нерозподіленим прибутком, який зріс на 6534645 тис. грн. (29,68%). Частка зареєстрованого капіталу залишилась незмінною в абсолютних величинах (158610 тис. грн.), але знизилась у структурі пасивів на 0,07 в.п.

Довгострокові зобов'язання зменшились на 665 717 тис. грн. (-11,47%), з 5801841 тис. грн. у 2021 році до 5136124 тис. грн. у 2023 році. Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасивів суттєво знизилась на 3,60 в.п. (з 10,86% до 7,26%), що свідчить про зменшення залежності компанії від довгострокового фінансування.

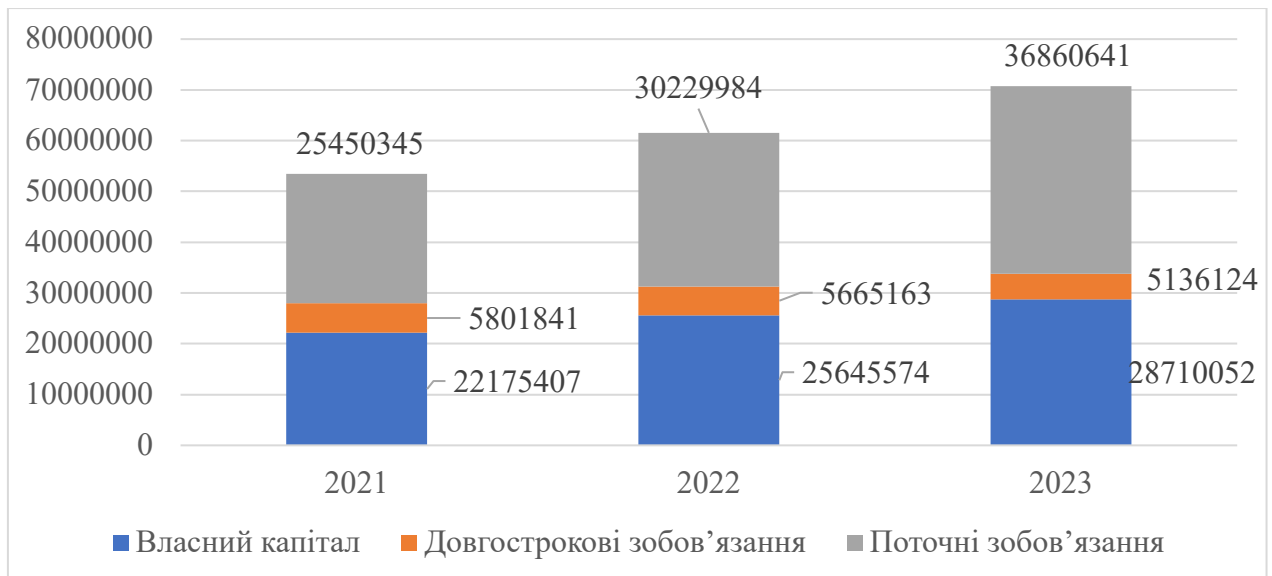


Рис. 2.7. Динаміка та структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Поточні зобов'язання зросли на 11410296 тис. грн. (44,83%), досягнувши 36860641 тис. грн. у 2023 році. Їх частка в загальній структурі пасивів збільшилась на 4,50 в.п. (з 47,64% до 52,13%). Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на 7 543 310 тис. грн. (36,31%), її частка в структурі зросла на 1,16 в.п., що може свідчити про активну співпрацю з постачальниками або відстрочку платежів. Поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 654258 тис. грн. (131,97%), що підвищило їх частку в структурі на 0,70 в.п. Інші поточні зобов'язання показали найбільше відносне зростання (+226,29%), що в абсолютних значеннях становить 2486152 тис. грн. Їх частка у структурі збільшилась на 3,01 в.п.

Зростання загального обсягу пасивів на 17279224 тис. грн. (32,34%) супроводжувалось збільшенням частки поточних зобов'язань та зниженням частки довгострокових зобов'язань і власного капіталу в структурі.

Зростання власного капіталу ТОВ «Епіцентр К», зумовлене накопиченням нерозподіленого прибутку, свідчить про прибутковість компанії. Зменшення довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики у довгостроковій перспективі.

Потенційні ризики:

1. Збільшення частки поточних зобов'язань (особливо кредиторської заборгованості та інших зобов'язань) може свідчити про можливі проблеми з ліквідністю або залежність від короткострокового фінансування.

2. Зниження частки власного капіталу може зменшувати фінансову стійкість компанії.

Наступним етапом буде аналіз фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у табл. 2.6 та рис. 2.8. Аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити зміни у доходах, витратах, прибутковості та інших фінансових показниках. Нижче наведено детальний аналіз із висновками для кожного показника.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56643273	54137557	69151489	12508216	22,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39644189	36466980	48362177	8717988	21,99
Валовий прибуток (збиток)	16999084	17670577	20789312	3790228	22,30
Інші операційні доходи	678018	501140	715465	37447	5,52
Адміністративні витрати	1097082	1031737	1331976	234894	21,41
Витрати на збут	11233161	10415386	14170466	2937305	26,15
Інші операційні витрати	349030	1397560	876324	527294	151,07
Фінансові результати від операційної діяльності	4997829	5327034	5126011	128182	2,56
Фінансові витрати	372723	379172	574747	202024	54,20
Фінансові результати до оподаткування	5204111	2892465	3853992	-1350119	-25,94
Чистий прибуток (збиток)	4168166	2452745	3065548	-1102618	-26,45

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 12508216 тис. грн. (22,08%), досягнувши 69151489 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягів продажу або підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 8717988 тис. грн. (21,99%), що співмірно зі зростанням доходу. Це свідчить про збереження пропорцій між витратами на виробництво та отриманими доходами.



Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Валовий прибуток зріс на 3790228 тис. грн. (22,30%), що свідчить про ефективне управління собівартістю та позитивну динаміку прибутковості. Зростання чистого доходу (+22,08%) і валового прибутку (+22,30%) свідчить про успішну комерційну діяльність і збереження контролю над собівартістю.

Інші операційні доходи зросли на 37447 тис. грн. (5,52%), що незначно вплинуло на загальні результати.

Адміністративні витрати зросли на 234894 тис. грн. (21,41%), що є закономірним з урахуванням розширення діяльності.

Витрати на збут суттєво зросли на 2937305 тис. грн. (26,15%), що свідчить про активізацію маркетингових і збутових заходів, спрямованих на розширення ринкової частки.

Інші операційні витрати зросли на 527294 тис. грн. (151,07%), що може бути пов'язано з разовими витратами або збільшенням непередбачених витрат.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 128182 тис. грн. (2,56%), що свідчить про уповільнення темпів приросту операційного прибутку через зростання витрат.

Фінансові витрати збільшились на 202024 тис. грн. (54,20%), що може бути результатом збільшення обсягів кредитування або інших боргових зобов'язань.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 1350119 тис. грн. (-25,94%), що є наслідком зростання фінансових витрат та інших витрат.

Чистий прибуток зменшився на 1102618 тис. грн. (26,45%), досягнувши 3065548 тис. грн. у 2023 році, хоча підприємство має значні темпи зростання чистого доходу. Негативна динаміка чистого прибутку (-26,45%) свідчить про зростання витрат, хоча підприємство має значний прибуток.

Зростання витрат на збут (+26,15%) та адміністративних витрат (+21,41%) перевищує приріст операційного прибутку, що знижує ефективність господарської діяльності. Значне зростання інших операційних витрат (+151,07%) та фінансових витрат (+54,20%) негативно впливає на

чистий прибуток. Зниження фінансового результату до оподаткування на 25,94% є тривожним сигналом.

Розглянемо показники оцінки фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки у табл. 2.7.

Аналізуючи динаміку показників фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки, можна зробити такі узагальнені висновки. Коефіцієнт покриття знизився з 0,88 до 0,85, що свідчить про невелике погіршення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,01, до 0,22, що свідчить про незначне покращення здатності погашати короткострокові зобов'язання ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зріс на 0,01 (до 0,03), однак цей рівень залишається дуже низьким, що є сигналом слабкої платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	0,88	0,88	0,85	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,19	0,22	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,01
Чистий оборотний капітал	-3099161	-3682911	-5689675	-2590514
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	41,83	43,14	44,08	2,25
Коефіцієнт автономії	0,42	0,42	0,41	-0,01
Маневреність робочого капіталу	-5,50	-5,42	-4,04	1,45
Коефіцієнт фінансової залежності	2,41	2,40	2,46	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,14	-0,20	-0,06
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,71	0,71	0,68	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,10	-0,10	-0,14	-0,04
Рентабельність продукції / послуг, %	42,88	48,46	42,99	0,11
Рентабельність господарської діяльності, %	7,36	4,53	4,43	-2,93
Рентабельність активів, %	7,80	3,99	4,34	-3,47

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5
Рентабельність власного капіталу, %	18,80	9,56	10,68	-8,12
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,43	1,48	1,43	0,00
Коефіцієнт окупності активів	1,06	0,88	0,98	-0,08
Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,55	2,11	2,41	-0,15

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Чистий оборотний капітал зменшився на 2590514 тис. грн., досягнувши від'ємного значення -5689675 тис. грн. Це свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування для покриття короткострокових зобов'язань.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів збільшилася на 2,25%, що може свідчити про орієнтацію на більш ліквідні активи.

Коефіцієнт автономії знизився на 0,01, до 0,41, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,05, до 2,46, що вказує на збільшення залежності компанії від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився на 0,06, до -0,20, що є негативним сигналом, адже компанія має обмежені можливості маневрування власним капіталом для покриття довгострокових потреб.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зменшилося на 0,03, до 0,68, що свідчить про посилення залежності від короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності також погіршився на 0,04, до -0,14, що вказує на підвищені фінансові ризики.

Рентабельність продукції та послуг залишилася майже на тому ж рівні (+0,11 в.п.), що свідчить про стабільну прибутковість реалізованої продукції / послуг. Рентабельність господарської діяльності знизилася на 2,93%, до 4,43%, що є сигналом зменшення ефективності операційної діяльності. Рентабельність активів знизилася на 3,47%, до 4,43%, що свідчить про зменшення віддачі від вкладених ресурсів. Рентабельність власного капіталу у 2023 році також зменшилася на 8,12%, до 10,68%, що свідчить про зниження

ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат залишився незмінним (1,43), що свідчить про стабільний рівень повернення на вкладені витрати. Коефіцієнт окупності активів зменшився на 0,08, до 0,98, що вказує на зниження ефективності використання активів. Коефіцієнт окупності власного капіталу знизився на 0,15, до 2,41, що є негативною динамікою.

Позитивні зміни:

1. Незначне покращення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про кращу здатність компанії покривати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі.

2. Зростання частки оборотних активів у загальній сумі активів може вказувати на покращення ліквідності.

Негативні зміни:

1. Зниження чистого оборотного капіталу та коефіцієнта автономії свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

2. Погіршення рентабельності активів і власного капіталу вказує на зниження ефективності використання ресурсів.

3. Зростання фінансової залежності та погіршення фінансової стабільності є сигналом підвищених ризиків.

Забезпечення стійкого високого рівня економічної безпеки необхідною умовою стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства в сучасних умовах. Кризовий стан фінансово-кредитної, валютної, банківської, податкової, митної систем, обмежений доступу до фінансових ресурсів у процесі вирішення першочергових соціально-економічних завдань, політична нестабільність негативно впливають на ФБ підприємств на різних рівнях менеджменту.

Розрахунок показників, які характеризують рівень економічної безпеки господарської діяльності, наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ
«Епіцентр К» за 2021-2023 роки

Доходи				Витрати			
Показники	Сума, тис. грн.			Показники	Сума, тис. грн.		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації	56643273	54137557	69151489	Собівартість реалізованої продукції	39644189	36466980	48362177
Інші ОД	678018	501140	715465	Інші операційні витрати	12 679 273	12 844 683	16 378 766
Інші фінансові доходи	78 588	299 043	86 976	Інші витрати (ІВ)	445 107	2 737 273	1 367 070
Інші доходи	572 788	2 661	8 075	Податок на прибуток	-1 035 945	-438 720	-788 444
Разом чистий дохід (ЧД)	57972667	54940401	69962005	Разом витрати (В)	53 804 514	52 487 656	66 896 457

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 роки свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції (ЧД) за три роки зріс на 22% (з 57,97 млрд. грн. у 2021 р. до 69,96 млрд. грн. у 2023 р.), що свідчить про зростання обсягів продажів і, ймовірно, підвищення ефективності операційної діяльності.

Водночас витрати (В) зросли на 24,36% (з 53,80 млрд. грн. у 2021 р. до 66,90 млрд. грн. у 2023 р.), що демонструє більш швидке зростання порівняно з доходами, а це може знижувати рівень прибутковості.

Співвідношення між чистим доходом та витратами показує, що в 2023 р. економічна безпека знижується через стрімке зростання витрат (особливо операційних) порівняно з доходами.

Найбільший вплив на витрати мали:

1. Собівартість реалізованої продукції, яка збільшилася на 21,99%, що відповідає динаміці доходів.
2. Інші операційні витрати, які в 2023 р. досягли 16,38 млрд. грн. (+28,9% до 2021 р.).

3. Інші витрати, які суттєво зросли в 2022 р., але в 2023 р. скоротилися до 1,37 млрд грн.

У 2021–2023 рр. податок на прибуток мав змінну динаміку: його від'ємне значення (-0,79 млрд. грн. у 2023 р.) вказує на оптимізацію оподаткування, яка могла бути обумовлена зростанням витрат.

Позитивний приріст чистого доходу (на 12,0 млрд. грн. у 2023 р. порівняно з 2021 р.) частково нейтралізується зростанням витрат, що знижує рівень економічної безпеки.

Інші доходи в 2023 р. суттєво знизилися порівняно з 2021 р. (з 0,57 млрд. грн. до 0,008 млрд грн), що могло зменшити додаткові джерела фінансування.

Інші фінансові доходи залишаються незначними і не мають суттєвого впливу на загальну фінансову безпеку.

Розподіл витрат на такі види дозволить проаналізувати їх вплив на формування прибутку, що дозволить впровадити ефективні заходи щодо його управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники, які забезпечують беззбитковий рівень господарської діяльності
ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки		
		2021	2022	2023
Чистий дохід (ЧД), тис. грн.		57972667	54940401	69962005
Постійні витрати (ПВ), тис. грн.	ПВ	12 679 273	12 844 683	16 378 766
Змінні витрати (ЗВ), тис. грн.	В – ПВ	41 125 241	39 642 973	50 517 691
Валовий прибуток (ВП), тис. грн.	ЧД – Св	16 847 426	15 297 428	19 444 314
Валова прибутковість чистого доходу (ВПчд), грн.	ВП / ЧД	1,33	1,19	1,19
Витратомісткість чистого доходу (Вміст.чд), грн.	ЗВ / ЧД	0,71	0,72	0,72
Величина чистого доходу для беззбиткової діяльності (ЧДбеззбит.), тис. грн.	ПВ / ВПчд	9542345,75	10785203,98	13796525,59
Величина змінних витрат для беззбиткової діяльності (ЗВбеззбит.), тис. грн.	ЧДбеззбит. x Вміст.чд	6769246,42	7782206,58	9962101,81
Рівень беззбитковості (Кбеззбит.)	$\frac{\text{ЧД} - \text{ЧДбеззбит.}}{\text{ЧД}}$	0,84	0,80	0,80

У 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 20,7% порівняно з 2021 роком (з 57,97 млрд. грн. до 69,96 млрд грн). Це свідчить про позитивну динаміку доходів, але їхній приріст супроводжується зростанням витрат.

Постійні витрати зросли на 29,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з інфляційними процесами, розширенням діяльності або зростанням витрат на управління.

Змінні витрати також зросли на 22,8% у 2023 році, що відповідає зростанню обсягів виробництва та реалізації. Однак, витратомісткість чистого доходу (Вміст.чд) залишається стабільною на рівні 0,72 грн/грн, що свідчить про контроль за змінними витратами.

Валовий прибуток у 2023 році досяг 19,44 млрд грн, що на 15,4% більше, ніж у 2021 році. Проте валова прибутковість чистого доходу (ВПчд) знизилася з 1,33 грн/грн у 2021 році до 1,19 грн/грн у 2023 році, що вказує на зменшення маржі через зростання витрат.

У 2023 році для забезпечення беззбитковості підприємству потрібно було отримати дохід у розмірі 13,80 млрд грн, що на 44,6% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про підвищення порогу беззбитковості через зростання постійних витрат.

У 2023 році рівень беззбитковості становив 0,80, що є стабільним порівняно з 2022 роком, але нижчим за 2021 рік (0,84). Це означає, що підприємство забезпечує прибутковість, проте залежність від високих обсягів реалізації зростає.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільну здатність покривати витрати за рахунок чистого доходу, навіть за зростання порогу беззбитковості.

Зниження валової прибутковості та зростання постійних витрат створюють ризики для забезпечення достатнього рівня прибутковості в умовах можливої нестабільності доходів.

Узагальнені висновки про фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 роки:

1. Фінансова стабільність. Фінансовий стан підприємства демонструє

змішані тенденції. Хоча компанія зберігає високу питому вагу власного капіталу в структурі фінансування (41%), коефіцієнт автономії дещо знизився, а фінансова залежність зросла. Це вказує на посилення використання позикового капіталу, що може збільшити ризики в умовах економічної нестабільності.

2. Ліквідність. Короткострокова платоспроможність залишається низькою. Від’ємний чистий оборотний капітал (-5,69 млрд грн) свідчить про залежність від короткострокових зобов’язань для фінансування оборотних активів. Незначне покращення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності позитивне, але рівні цих показників недостатні для впевненого покриття зобов’язань.

3. Рентабельність. Рентабельність діяльності та власного капіталу демонструють зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання активів та власних ресурсів. Рентабельність активів знизилася до 4,34%, а рентабельність власного капіталу – до 10,68%. Проте рентабельність продукції / послуг залишилася стабільною, що свідчить про конкурентність продуктів компанії.

4. Ефективність використання ресурсів. Спостерігається позитивна динаміка зростання чистого доходу (на 22,08%) і валового прибутку (на 22,30%), що свідчить про збільшення обсягів реалізації. Однак зростання витрат, зокрема адміністративних та на збут, впливає на зниження операційного прибутку.

5. Структура активів і капіталу. Підприємство збільшило частку оборотних активів у загальних активах (до 44,08%), що може сприяти покращенню ліквідності. Однак зменшення маневреності робочого капіталу та показників фінансової стабільності вказують на підвищені ризики у фінансовому управлінні.

6. Ризики. Збільшення короткострокових зобов’язань і фінансової залежності створює ризики для стабільності компанії, особливо в умовах економічної невизначеності.

Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» загалом залишається стабільним завдяки зростанню доходів і конкурентності продукції. Проте існують проблеми з короткостроковою ліквідністю, високою фінансовою залежністю та зниженням рентабельності. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно оптимізувати витрати, зменшити залежність від позикових коштів і підвищити ефективність використання активів та власного капіталу.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки економічної діяльності та фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» зроблено наступні висновки.

1. Не дивлячись на повномасштабну військову агресії російської федерації на території України та безпрецедентні виклики, з якими вперше стикнулися підприємства роздрібної торгівлі, вітчизняний роздрібний сектор проявив надзвичайну стійкість. Додатково до «звичайних» труднощів та викликів з якими стикаються ритейлери на світовому ринку, українські роздрібні підприємства зіштовхнулися із: стрімким падінням продажів, зруйнованими логістичні шляхами постачання товару, втратою купівельної спроможності споживачів через їх міграцію, неможливістю придбання товару без передоплати, втратою персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію в більш безпечні регіони країни або за кордон.

2. ТОВ «Епіцентр К» спеціалізується на роздрібній торгівлі будматеріалами, меблями, товарами для будинку, саду і городу, побутовою хімією і т.п. Група налічує 60 торгових центрів під маркою «Епіцентр» і «Нова лінія». Мережа торгових центрів «Епіцентр» — лідер роздрібної торгівлі в Україні. Група «Епіцентр» — давно не лише гіпермаркети, де є все для ремонту. Нині це агробізнес, велике виробництво плитки, проєкти в енергетиці, логістиці, девелопменті. У 2022-му група добудувала два нові ТРЦ — у Львові та Києві. Інвестиції в ці гіпермаркети сягнули 2,9 млрд грн та 1,8 млрд грн відповідно. Ще один пріоритетний напрям — розвиток e-commerce — за три

роки проінвестовано майже 2 млрд. грн. До 2030-го компанія планує збудувати вісім ТРЦ нового формату (зі сторонніми орендарями) та пів сотні «звичайних» «Епіцентрів». Загальна торговельна площа майже подвоїться – до 4 млн. кв. м. Війна скоротила мережу гіпермаркетів «Епіцентр» на дев'ять магазинів – це майже 15% мережі. Зруйновано гіпермаркети у Маріуполі, Чернігові та Бучі. Ще шість не працюють через близькість до воєнних дій чи окупацію. Виторг маркетів, що працюють, значно зріс, як порівняти з аналогічним періодом минулого року: українці відбудовуються, не чекаючи завершення війни, і попит на будівельні матеріали високий. «Епіцентр» теж поспішає будувати: на початку вересня відкрито магазини у Києві та Львові на 30000 кв. м та 90000 кв. м відповідно. Більшість штату – евакуйовані з окупованих територій співробітники. В компанії створили внутрішню базу вакансій та допомагали з переїздом. Не залишитися з порожніми полицями компанії допоміг власний парк вантажівок, який забезпечив логістику з Європи. Серед нових рішень – «Епіцентр» перейшов на короткострокове планування. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв

3. Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» за аналізований період демонструє стабільність із позитивною динамікою в основних показниках, що свідчить про ефективність операційної діяльності підприємства, хоча існують певні аспекти, які потребують покращення.

Коефіцієнт покриття знизився з 0,88 у 2021 році до 0,85 у 2023 році, що свідчить про деяке погіршення здатності компанії покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 0,22, а коефіцієнт абсолютної ліквідності до 0,03, що є позитивним сигналом про зростання обігових коштів і доступність ресурсів для термінових платежів. Незважаючи на це, компанія має значний обсяг короткострокових зобов'язань, що створює ризики для стабільної ліквідності.

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,42 до 0,41, вказуючи на незначне зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 2,46, що відображає збільшення залежності від

залученого капіталу. Чистий дохід збільшився на 22,08%, досягнувши 69,15 млрд грн у 2023 році. Чистий прибуток зменшився на 26,45%, до 3,07 млрд грн, що демонструє зменшення рівня рентабельності. Рентабельність активів знизилася на 3,47 в.п. (до 4,34%), а рентабельність власного капіталу – на 8,12 в.п. (до 10,68%), що є ознакою зростання фінансового навантаження.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, таких як чистий дохід та валова прибутковість. Однак, підприємству варто приділити увагу покращенню ліквідності та оптимізації фінансових зобов'язань. Це дозволить знизити ризики фінансової нестабільності та забезпечити подальший розвиток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Проблеми та організаційно-методичні засади покращення фінансового стану підприємства

Організаційно-методичні засади покращення фінансового стану підприємства є важливими для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу. Підприємства повинні системно підходити до управління фінансами, застосовуючи методи та інструменти, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат, та оптимізації структури капіталу. До основних засад можна віднести чітке планування фінансових показників, регулярний аналіз та контроль за їх виконанням, а також стратегічний підхід до вирішення питань, пов'язаних з інвестуванням і управлінням ризиками. Важливим є також врахування макроекономічних та внутрішніх факторів, що можуть впливати на фінансовий стан, а також адаптація методик управління фінансами до змінюваних умов ринку.

Впровадження цих засад дозволяє підприємствам зберігати фінансову стабільність, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати умови для сталого розвитку в умовах постійних змін.

Група «Епіцентр К» є одним із провідних внутрішніх інвесторів в українську економіку. У 2021-2022 роках компанія здійснила безпрецедентні інвестиції, які перевищили показники інших українських підприємств. Це стало можливим завдяки професійній роботі команди, яка ефективно адаптувалася до викликів пандемії COVID-19 та прискорила реалізацію ключових бізнес-процесів. У 2020 році група створила 1350 нових робочих місць, ставши одним із трьох найбільших роботодавців у сфері ритейлу в Україні.

Загальна чисельність працівників компанії перевищує 38 тисяч осіб, що

значно більше, ніж у багатьох провідних українських компаній. Наприклад, логістичний оператор «Нова Пошта» має 27 тисяч працівників, аграрний холдинг «Кернел» – 14 тисяч, а національна мережа громадського харчування Макдональдс – 10 тисяч.

Незважаючи на складну інвестиційну ситуацію в країні, «Епіцентр К» продовжує розвивати свій бізнес, демонструючи принципову позицію. Це рішення базується не лише на економічній доцільності, а й на прагненні сприяти розвитку української економіки, створенню нових робочих місць та інвестуванню в майбутнє країни.

Враховуючи все вище зазначене, виокремимо зовнішнє та внутрішнє бізнес-середовище ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зовнішнє та внутрішнє бізнес-середовище ТОВ «Епіцентр К»

Внутрішнє бізнес-середовище	Зовнішнє бізнес-середовище
— одне з найбільших роботодавців в Україні (чисельність групи компаній ТОВ «Епіцентр К» понад 38000 осіб); — має одну з найбільших торговельних мереж в Україні; — прибуткове протягом всього періоду існування; — активний розвиток не лише офлайн торгівлі, а й е-комерції; — розгалужена логістична система дозволяє здійснювати постійну та безперервну доставку товарів у всі гіпермаркети мережі; — лідер з впровадження діджитал-технологій, включаючи систему управління запасами, електронні системи розрахунків, обліку, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів.	— працює на ринку жорсткої конкуренції, яка включає місцевих та іноземних конкурентів; — політична нестабільність, що лише посилилась під час війни, робить діяльність непрогнозованою; — падіння ВВП, безробіття, зниження купівельної спроможності населення, нестабільний валютний курс, все це створює несприятливі умови для розвитку бізнесу; — значна зміна цінностей та вподобань клієнтів провокує зміну пріоритетів у діяльності компанії; — ріст діджитал-технологій в країні створює сприятливі умови для оцифрування бізнес-процесів товариства; — невизначеність зовнішнього середовища обмежує можливість впровадження довгострокової стратегії розвитку

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

ТОВ «Епіцентр К» функціонує в умовах складного та непередбачуваного зовнішнього середовища, зокрема через тривалу війну та пов'язану з нею невизначеність. Ризики втрати майна, персоналу, виробничих потужностей і ресурсів обмежують можливості компанії щодо значних

інвестицій у довгостроковий розвиток. Натомість основні ресурси спрямовуються на підтримку поточної діяльності та забезпечення прибутковості. Попри це, компанія не лише адаптується до викликів, але й активно впроваджує проактивну політику, розширюючи та диверсифікуючи напрями своєї діяльності, навіть у несприятливих зовнішніх умовах.

На відміну від зовнішнього середовища, внутрішні фактори, такі як персонал, фінансові ресурси, логістика, маркетинг і цифрові технології, перебувають під контролем ТОВ «Епіцентр К» і можуть бути змінені відповідно до потреб компанії. Постійний аналіз, оцінка та моніторинг цих факторів дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Це є основою для розробки й реалізації стратегії, яка спрямована на досягнення цілей і місії компанії.

Для деталізації впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії доцільно використовувати PESTEL-аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

PESTEL-аналіз бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Політичні фактори	Економічні фактори
1	2
— політична нестабільність, яка ще більше посилилась під час війни; — непрогнозована та необґрунтована зміна законодавства в країні; — політичні кризи, що лише посилює невизначеність бізнес-середовища компанії; — політичні конфлікти між країнами, які безпосередньо впливають на правила міжнародної торгівлі, імпортно-експортні операції тощо; — високий рівень корупції впливає на ділові угоди, розвиток недобросовісної конкуренції; — зростання податкового тиску впливає на фінансовий результат компанії; — екологічне законодавство впливає на правила введення бізнесу; — міжнародні політичні рішення впливають на торговельні угоди з країнами ЄС та світу; — залученість компанії до національної	— зниження рівня ВВП впливає на купівельну спроможність населення і як наслідок на купівельну спроможність клієнтів компанії; — зростання курсу валюти підвищує ціни на імпортовані товари; — посилення конкуренції на ринку рітейлу; — висока інфляція не сприяє підвищенню попиту на товари компанії; — ступінь розвитку інфраструктури та транспортної доступності впливає на локацію та атрактивність гіпермаркетів компанії; — криза у будівельній галузі призводить до зниження рівня попиту на будівельні товари; — високий рівень безробіття та мобілізація чоловіків знижує споживчий попит; — зниження чисельності населення (еміграція, військові втрати, окупація територій і т.п.) впливають на попит та кадровий потенціал компанії; — високі процентні ставки на кредити ускладнюють доступ до додаткових джерел фінансування діяльності компанії;

компанії відновлення житлового фонду країни	— зниження обсягу інвестицій впливає на розвиток компанії
---	---

Продовження табл. 3.2

1	2
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
— зменшення населення та їх купівельної спроможності впливають на обсяг продажів компанії; — зміна цінностей та уподобань клієнтів, спровоковані війною, впливають на асортиментну політику компанії; — використання української мови, як важливий аспект іміджу та репутації компанії; — високий рівень корпоративної соціальної відповідальності під час війни; — тренди серед молоді, як каталізатор розвитку маркетингу та реклами; — зростаючий інтерес до здорового способу життя та безпеки; — посилена увага держави та населення до екологічного способу ведення бізнесу; — розвиток діджитал-технологій та соціальних мереж, вимагає використання ефективних каналів комунікації з клієнтами, забезпечення онлайн-продажу та доставки товарів	— інноваційні діджитал-технології впливають на стратегію розвитку компанії; — оцифрування бізнес-процесів та їх діджиталізація дає змогу підвищувати ефективність діяльності компанії та оптимізувати витрати; — використання сучасних систем управління запасами, логістики, складування та розподілу товарів, що покращує оперативність, точність, швидкість та надійність постачання; — впровадження еко- технологій у будівництво та експлуатацію торговельних центрів; — значний розвиток електронної комерції та онлайн-торгівлі; — впровадження штучного інтелекту, роботів та автоматизованих систем в діяльність компанії; — впровадження віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) для маркетингу та навчання.
Екологічні фактори	Правові фактори
— імплементація Європейського екологічного законодавства в національну економіку та бізнес; — впровадження тренду відповідального ставлення до природи та екосистем; — впровадження енергозберігаючих технологій та обладнання в діяльність компанії; — вплив екологічного законодавства на діяльність компанії; — участь у програмах та проектах зі збереження навколишнього середовища, як частина соціальної відповідальності бізнесу; — зміна вподобань клієнтів щодо екологічності та енергозберігаючих товарів; — підвищення екологічної свідомості працівників і клієнтів	— військовий стан в країні обмежує можливості розвитку податкової реформи; — вплив війни на інвестиційну політику та інвестиційну привабливість країни; — обмеження під час військового стану, що зменшують години праці, впливають на трудові відносини і т.п.; — мобілізація впливає на кадровий склад компанії та провокує нестачу кадрів; — імплементація українського законодавства для вступу в ЄС впливає на правила ведення бізнесу для вітчизняних компаній

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Цей метод дозволяє оцінити вплив політичних, економічних,

соціокультурних, технологічних, правових та екологічних чинників, які постійно змінюються та суттєво впливають на успішність і прибутковість підприємства.

Отже, результати PESTEL-аналізу свідчать про багатогранний вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Компанія повинна бути гнучкою й готовою до змін, впроваджуючи інноваційні технології для оптимізації управління запасами та зниження витрат. Крім того, приділення більшої уваги екологічним питанням і соціальній відповідальності сприятиме покращенню репутації компанії та залученню нових клієнтів.

ТОВ «Епіцентр К» діє в умовах жорсткої конкуренції на ринку будівельних і господарських товарів, змагаючись як із національними, так і з локальними гравцями. Останнім часом компанія стикається з конкурентами, які пропонують схожі товари та послуги, а також виходять на нові ринкові сегменти або активно використовують сучасні технології. Для зниження впливу конкуренції компанія має регулярно аналізувати діяльність суперників, включно з їхніми сильними та слабкими сторонами, стратегіями, ціновою політикою, якістю продукції й обслуговування, репутацією та рівнем лояльності клієнтів. Водночас ТОВ «Епіцентр К» необхідно формувати власні конкурентні переваги, такі як унікальна ціннісна пропозиція, диференціація товарів і послуг, впровадження інновацій, підвищення ефективності, забезпечення високої якості продукції та розвиток бренду.

Швидкий темп технологічного прогресу диктує потребу адаптуватися до нових умов, ринкових вимог і споживчих очікувань. Компанія має постійно аналізувати та оцінювати технологічне середовище, у якому працює, а також перспективні напрями розвитку. Це дозволить визначити технологічні потреби, обрати оптимальні рішення та впровадити інновації, що сприятимуть підвищенню якості та ефективності продукції й послуг, а також зростанню конкурентоспроможності компанії.

Окрім загальних зовнішніх чинників, значний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К» справляють фактори, обумовлені війною. Це специфічні ризики,

які компанія повинна постійно оцінювати та розробляти стратегії для їх мінімізації. У таблиці 3.3 наведено основні ризики та алгоритми реагування на них.

Таблиця 3.3

Чинники, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» під час війни

Чинники	Характеристика
зниження попиту	зниження купівельної спроможності населення призводить до зменшення споживчого попиту на товари та послуги
зниження виробництва	обсяги виробництва можуть впасти за рахунок зниження доступності ресурсів, переривання логістичних ланцюгів постачання та зниження продуктивності праці
зміни в логістиці	Війна порушила більшість логістичних зв'язків, перервала транспортні маршрути, зменшила фізичну кількість транспортних засобів та суттєво збільшила вартість доставки
збільшення ризику	не прогнозованість зовнішнього середовища призводить до збільшення ризику для бізнесу через зниження стабільності, можливість фізичних пошкоджень та крадіжок
зміни в правовому середовищі	зміни в нормативно-правових актах, спричиненні прагненням імплементації України до ЄС, впливають на бізнес та умови його введення
збільшення витрат на безпеку	війна вивела безпеку, як найвищу цінність, а тому компанії суттєво збільшили витрати на забезпечення безпекового управління, включаючи охорону матеріальних ресурсів, персоналу та клієнтів
зміни в іміджі	трансформація відносин з клієнтами, партнерами та громадськістю впливає на імідж та репутацію компанії
зміни в фінансовому стані	війна може призводити до збільшення фінансових ризиків, зниження прибутку та збільшення витрат
зміни в ринковій конкуренції	посилення ринкової конкуренції, особливо недобросовісної, через зниження купівельної спроможності клієнтів і посилення боротьби за них між конкурентами
зміни в міжнародних відносинах	ризик зміни в міжнародних відносинах, включаючи політичні заборони та обмеження назовнішню торгівлю окремими групами товарів
зміни в ресурсах	війна призводить до змін в доступі до ресурсів, таких як електроенергія, вода, сировина та праця
зміни в репутації	ризик погіршення іміджу компанії за рахунок минулих зв'язків з російськими компаніями, які вкрай негативно сприймається спільнотою під час війни
зміни в інвестиціях	несприятливий інвестиційний клімат в країні призводить до зниження інвестиційних потоків у компанії
зміни в інноваціях	ризик змін у фінансуванні та розвитку інноваційних проектів
зміни в інфраструктурі	військові дії призводять до пошкодження інфраструктури, такої як дороги, мости, електромережі, гіпермаркетів та інше
зміни в ринкових можливостях	ризик зміну ринкових можливостей через зміни в попиті, смаків та вподобань споживачів та конкуренції
зміни в глобальних ланцюгах постачання	ймовірність переривання ланцюгів постачання через зміни в торговельних відносинах та доступності ресурсів

Джерело: складено автором

З огляду на вищезазначені чинники, можна виділити кілька основних ризиків, що стоять перед ТОВ «Епіцентр К» в умовах війни (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ризики діяльності, що стоять перед ТОВ «Епіцентр К» в умовах війни

Ризик	Опис	Наслідки
Втрати частини торговельної мережі	Втрата контролю над філіями на окупованих територіях (перейменування на «Галактика»). Знищення гіпермаркету в м. Харкові через ракетний удар у 2024 році.	Зниження обсягів продажів, доходів, ринкової частки, зниження репутації та зниження лояльності клієнтів.
Посилення конкуренції	Інші ритейлери можуть використати нестабільність для впровадження агресивних стратегій і захоплення ринкових сегментів.	Зниження попиту на товари та послуги, підвищення витрат на маркетинг, рекламу та залучення клієнтів.
Погіршення економічної ситуації	Зменшення купівельної спроможності населення, зміна споживчих настроїв на продаж товарів першої необхідності (автономні засоби електропостачання тощо).	Зниження обсягів продажів і зниження фінансових результатів.
Підвищення податкового та регуляторного тиску	Посилення податкового навантаження через фінансування військових витрат і стабілізацію економіки.	Зростання операційних витрат, зменшення інвестиційної привабливості, скорочення інноваційної активності.
Соціальна нестабільність	Зростання соціальної напруги через військові дії, політичні конфлікти, протестні рухи або кримінальну активність.	Порушення функціонування торговельних центрів, загроза безпеці співробітників і клієнтів, а також підвищення витрат на охорону й страхування.
Персонал через мобілізацію	Значна частина працівників може бути мобілізована до Збройних Сил України, особливо серед чоловіків працездатного віку, які працюють на ключових посадах.	Недостатність персоналу для виконання операційних завдань, збільшення навантаження на інших працівників, зниження продуктивності.
Відтік кадрів за кордон	Частина персоналу може емігрувати через воєнні дії, шукаючи безпечних умов проживання та роботи.	Втрата кваліфікованих співробітників, збільшення витрат на пошук і навчання нових кадрів.
Психологічний стрес персоналу	Військові дії та постійна безпека можуть мати негативний вплив на емоційний стан співробітників, знижуючи їхню мотивацію та продуктивність.	Підвищення рівня вигорання, збільшення кількості лікарняних, зниження якості виконання робочих завдань, підвищена плинність кадрів.

Джерело: складено автором

Хоча ці ризики є важкопрогнозованими, компанія повинна постійно розробляти ефективні механізми адаптації та мінімізації їх наслідків.

Урахування цих загроз має стати важливою складовою при формуванні стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К».

ТОВ «Епіцентр К» понад 10 років успішно впроваджує стратегію диференційованого розвитку, що призвело до значного розширення бізнес-процесів у рамках компанії. Кожного року додаються нові бізнес-процеси, а існуючі оптимізуються або удосконалюються. У рамках групи можна виділити чотири основні бізнес-кластери, кожен з яких має власні окремі бізнес-процеси (рис. 3.1).

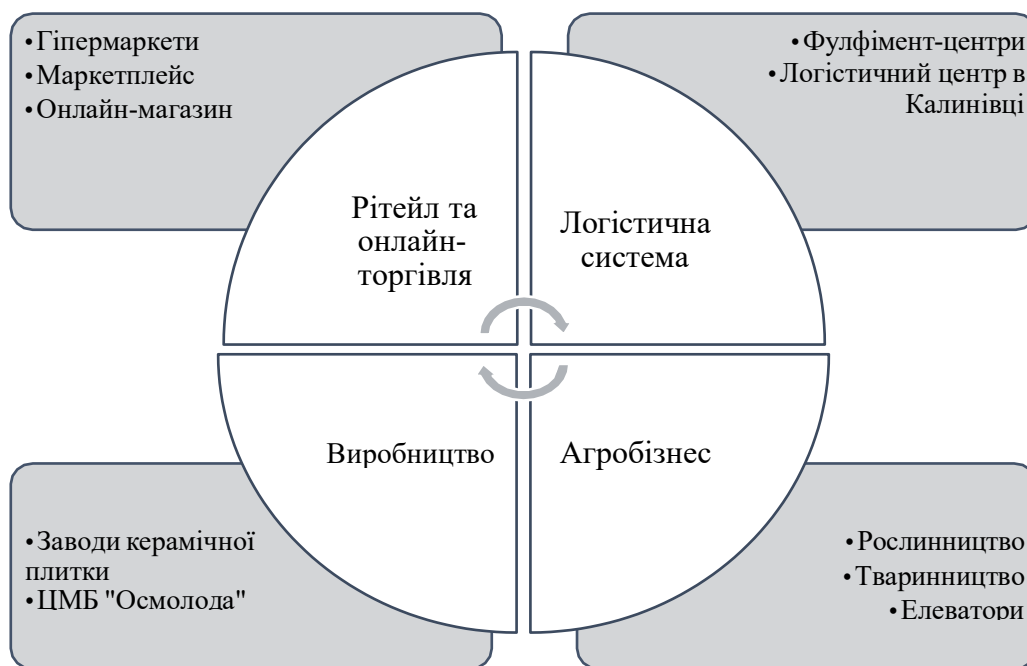


Рис. 3.1. Бізнес-кластери омніокальної екосистеми Групи компаній ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Компанія розвиває різну діяльність у межах цих бізнес-кластерів, створюючи власну всебічну екосистему. Омніокальність забезпечує інтеграцію різних каналів і платформу в єдину систему для забезпечення максимально зручного та ефективного обслуговування клієнтів. Метою такої екосистеми є надання споживачам можливості взаємодії з компанією через будь-який зручний канал (гіпермаркети, маркетплейс, онлайн-магазин, мобільний додаток, соціальні мережі тощо) у будь-який час.

Оцінюючи ефективність омніокальної екосистеми, варто відзначити

декілька ключових переваг:

- Компанія об'єднала запаси з різних каналів систем, завдяки розвитку логістичної (фулфімент-центр і логістичний центр), що дозволяє безперебійно забезпечувати клієнтів товаром навіть при нестачі на одному зі складів або в гіпермаркетах.

- Інтеграція каналів забезпечує зручність для клієнтів, дозволяючи робити замовлення через маркетплейс і вибирати товар у гіпермаркеті чи іншому зручному пункті.

- Омніокальна система дає можливість компанії збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та персоналізувати обслуговування. Наприклад, на офіційному сайті можна переглядати відгуки клієнтів, сортувати їх за ключовими критеріями.

- Централізація даних дозволяє точніше прогнозувати потреби клієнтів і швидше реагувати на зміни запиту.

Загалом, омніокальна екосистема позитивно впливає на ефективність бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», підвищуючи взаємодію з клієнтами, посилюючи їх лояльність та підвищуючи ефективність внутрішніх процесів.

Крім того, така система забезпечує компанії стабільність навіть під час кризи та воєнних дій, дозволяючи мінімізувати ризики. Ось деякі приклади того, як це вирішили:

- Диверсифікація напрямків діяльності дозволяє зменшити ризики, а в період війни розширення асортименту товарів першої необхідності дозволило забезпечити стабільні доходи.

- Різні бізнес-кластери забезпечують широкий доступ до різних ринків і регіонів, наприклад, через онлайн-торгівлю компанія змогла охопити навіть маломістечкові та сільські території, залучаючи нових клієнтів.

- Вертикальна інтеграція бізнес-процесів дозволяє ТОВ «Епіцентр К» більш ефективно контролювати якість та постачання сировини для виробництва будівельних матеріалів, що знижує залежність від постачальників і дозволяє працювати навіть в умовах закритого торговельного

потоків в перші місяці війни.

– Взаємодія між іншими бізнес-кластерами (роздрібна торгівля, онлайн-продажі, виробництво та логістика) сприяє створенню синергетичного ефекту, що дозволяє більш ефективно використовувати свої ресурси. Наприклад, продукція, яку виробляє компанія на своїх заводах, продається через її гіпермаркети разом з товарами агробізнесу.

Загалом, такий підхід до розвитку бізнесу дозволяє ТОВ «Епіцентр К» значно зменшувати ризики та забезпечувати стабільність і прибутковість, навіть в умовах війни та несприятливого зовнішнього середовища.

Як показує аналіз, здійснений у п. 2.3, ТОВ «Епіцентр К» продовжує бути прибутковою компанією у період з 2021 по 2023 рік. Стале зростання чистого прибутку надає компанії фінансову можливість для впровадження нових технологій, інновацій та діджитал-продуктів у свою діяльність. Це також свідчить про те, що компанія має достатньо фінансових ресурсів для подальшого вдосконалення своїх бізнес-процесів, що дозволить краще задовольняти потреби споживачів і підвищити свій фінансовий стан.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» – лідер української ритейл-індустрії, який забезпечує омніканальну екосистему для своїх клієнтів, поєднуючи традиційні магазини та інноваційні онлайн-сервіси. Компанія активно впроваджує новітні технології, розвиває сталий бізнес та підтримує соціальні ініціативи, сприяючи розвитку економіки та інфраструктури України.

ТОВ «Епіцентр К», лідер української омніканальної екосистеми, став головним партнером Мінцифри на Web Summit 2024, де презентував перший в Україні ритейл-метавсесвіт. Ця інноваційна платформа, що стала частиною цифрової трансформації компанії, продемонструвала новий рівень розвитку українського ритейлу та підтвердила відданість Епіцентру інноваціям, стійкості та соціальній відповідальності. Epicentr Metaverse – це віртуальний простір, торгово-розважальний центр, який поєднує передові технології, екологічно чисті рішення та передове проєктування, створюючи унікальний досвід для користувачів. Проєкт має на меті не лише модернізацію ритейлу, а

й інтеграцію новітніх розробок у сфері сталого розвитку. Epicentr Metaverse – це не просто новий технологічний продукт, а й символ стійкості та інновацій, що відображають прагнення України розвиватися і лідирувати в умовах сучасних викликів.

У підсумку слід констатувати, що аналіз проблем та організаційно-методичних засад покращення фінансового стану підприємства показує важливість комплексного підходу до управління фінансами. Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення прибутковості підприємству необхідно здійснити ефективне управління витратами, оптимізацію фінансових потоків та диверсифікацію джерел доходів. Важливим є також впровадження сучасних методів фінансового аналізу та планування, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і постійний моніторинг фінансового стану підприємства дозволять не тільки мінімізувати фінансові ризики, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К», яке було оцінене за допомогою PESTEL- та SWOT-аналізів, а також аналізу ризиків, пов'язаних з війною, свідчить про значну невизначеність в умовах функціонування компанії. Це вимагає постійного удосконалення бізнес-процесів для підвищення рівня задоволення клієнтів. Компанія успішно впроваджує стратегію диференційованого розвитку, створюючи омніокальну екосистему, що поєднує різні бізнес-процеси та канали збуту й логістики. Такий підхід дозволяє ТОВ «Епіцентр К» забезпечувати безперебійність логістичних потоків і постачання, пропонувати клієнтам нові та привабливі варіанти товарів і послуг, а також підвищувати лояльність споживачів та загальну ефективність бізнесу. Диверсифікація ризиків, вертикальна інтеграція та взаємодія між бізнес-кластерами сприяють збереженню стійкості й рентабельності діяльності компанії.

3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К»

У цьому розділі розглянемо основні резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К», що дозволять компанії покращити свою конкурентоспроможність, знижувати витрати та забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах економічної та політичної нестабільності. Оскільки компанія вже реалізує стратегію диференційованого розвитку та інтегрує різні бізнес-процеси в єдину омніокальну екосистему, важливо враховувати наявні можливості для подальшого удосконалення.

Розвиток цифрових каналів, оптимізація логістичних і виробничих процесів, диверсифікація асортименту та послуг, а також покращення маркетингових стратегій є важливими напрямками для підвищення ефективності діяльності. Окрім цього, інвестиції в сталий розвиток, розвиток персоналу та удосконалення фінансового управління допоможуть компанії адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та досягти сталого економічного росту.

Ефективне управління фінансовою стійкістю є важливим компонентом загальної стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, запропоновані заходи щодо розвитку логістики, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення асортиментної політики, підвищення рівня цифровізації та інвестицій у сталий розвиток, дозволяють зміцнювати фінансову стабільність підприємства, забезпечуючи збалансоване функціонування у довгостроковій перспективі. Таким чином, ці ініціативи спрямовані не лише на підвищення операційної ефективності, а й на зміцнення фінансової основи компанії, що є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Враховуючи всю складність фінансової стійкості підприємства як об'єкта оцінювання та управління, дане поняття доцільно розглядати так, як представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Роль фінансової стійкості підприємства у структурі механізму оцінювання та управління

Джерело: побудовано на основі [3; 13; 66]

Формування поточного та майбутнього рівня фінансової стійкості підприємства базується на факторах, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на її стан. Ці фактори визначають умови, у яких підприємство функціонує. Постійний аналіз та вивчення цих чинників є необхідним, оскільки розвиток соціально-економічних та технологічних процесів призводить до появи нових викликів, можливостей та ризиків. Це впливає на рівень фінансової стійкості підприємства і вимагає систематичного моніторингу. Проведений аналіз показав, що розподіл факторів впливу на фінансову стійкість на зовнішні та внутрішні відповідно до місця їх виникнення є ключовим для побудови ефективної системи управління фінансовим станом компанії.

До зовнішніх факторів прямого впливу на фінансову стійкість підприємства (рис. 3.3) доцільно віднести економічні взаємовідносини підприємства з ключовими стейкхолдерами: постачальниками, споживачами,

конкурентами та державними органами регулювання. Ці фактори безпосередньо впливають на функціонування підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність, фінансовий стан та загальний рівень фінансової стійкості на ринку.



Рис. 3.3. Вплив зовнішніх прямих факторів на фінансову стійкість підприємства

Джерело: [66, с. 28]

Зовнішні фактори прямого впливу, які частково піддаються управлінню, відіграють ключову роль у формуванні ефективної стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К». Врахування цих факторів при виборі аналітичних інструментів

та розробці управлінських механізмів дозволяє ідентифікувати резерви підвищення ефективності діяльності компанії. Окрім цього, аналіз внутрішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість, сприятиме оптимізації бізнес-процесів і забезпечить стійке функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» можна запропонувати кілька можливих напрямків стратегічних та операційних резервів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Заходи для підвищення ефективності
Оптимізація бізнес-процесів	- Автоматизація процесів управління ланцюгами постачання, складування та обробки замовлень.
	- Удосконалення логістичних процесів для зниження витрат на транспортування та поліпшення термінів доставки.
	- Оптимізація управління запасами для скорочення витрат на зберігання товарів.
Розвиток цифрових каналів і омніканальних рішень	- Розширення функціональності вебсайту, мобільного додатка та інтеграція з маркетплейсами.
	- Впровадження нових інструментів для онлайн-замовлення, доставки та взаємодії з клієнтами.
Диверсифікація продуктового асортименту та послуг	- Розширення асортименту товарів першої необхідності відповідно до змін споживчих вподобань.
	- Створення нових сервісів, таких як монтаж, доставка та інші послуги, що збільшать привабливість компанії.
Покращення маркетингових стратегій	- Використання даних клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та акцій.
	- Активне використання соціальних мереж та інфлюенсерів для залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності бренду.
Інвестиції в сталий розвиток та екологічні ініціативи	- Впровадження сталих практик, таких як використання відновлюваних джерел енергії та покращення ефективності використання ресурсів.
	- Інвестування в екологічно чисті транспортні засоби для зниження витрат на паливо та покращення іміджу компанії.
Розвиток персоналу та корпоративної культури	- Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розробка лідерських програм.
	- Покращення мотивації та умов праці через бонуси, соціальні гарантії та програми підтримки психологічного здоров'я.
Покращення фінансового управління	- Оптимізація витрат на операційну діяльність та пошук шляхів зменшення витрат без шкоди для якості продукції чи послуг.
	- Диверсифікація джерел фінансування через залучення інвестицій або кредитних ліній для інноваційних проектів.

Джерело: складено автором

В таблиці 3.5 структуровано основні напрямки та заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Інвестиційний план групи компаній «Епіцентр К» передбачає розвиток і будівництво проєктів у галузях ритейлу, виробництва, агропромисловості, логістики, e-commerce та енергетики до 2030 року на загальну суму близько 100 млрд грн. Станом на серпень 2024-го мережа ритейлера об'єднувала 70 діючих торговельних центрів у різних регіонах країни. Згідно з фінансовою звітністю компанії, її товарообіг у 2023 році становив понад 71,6 млрд грн.

Спочатку бізнес складався з будівельних гіпермаркетів, але поступово трансформувався в мережу торговельних центрів із магазинами формату shop-in-shop. Сьогодні компанія об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», інтернет-магазин і маркетплейс epicentrk.ua, мережу магазинів спортивних товарів Intersport, агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation (у Києві та Калуші), деревообробне підприємство «ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності загальною площею 172 000 кв. м у різних регіонах України.

ТОВ «Епіцентр К» має намір побудувати 100 МВт газової генерації за 2,2 млрд. грн. та інвестує 3 млрд. грн. у дахові сонячні електростанції. В 2024 році «Епіцентр» планує закупити газопоршневі електростанції потужністю від 1 до 6 МВт для забезпечення електроенергією власних виробничих підприємств, а надалі й торгових центрів. 76,5 млн \$, або понад 3 млрд. грн., «Епіцентр» витратить на сонячні електростанції, що дають змогу замінити до 30% споживання електроенергії.

Група компаній «Епіцентр», яка продовжує інвестування в розвиток усіх напрямів бізнесу, планує завершити до кінця 2024 року будівництво п'яти торговельних і торговельно-розважальних центрів у різних регіонах України та логістичного комплексу в Хмельницькому.

На 2024 рік заплановано роботи зі спорудження п'яти торговельних і торгово-розважальних центрів, а також великого логістичного комплексу в Хмельницькому. Терміни введення в експлуатацію цих об'єктів залежатимуть

від цілої низки чинників, але в планах компанії завершити їхню реалізацію до кінця 2024 року. Перша черга комплексу в Хмельницькому становитиме 57 тис. кв. м, надалі планується розширення до 80 тис. кв. м. Тут буде побудовано високотехнологічний висотний склад, а також закуплено повністю автоматизованих роботів, які будуть переміщувати товар без застосування ручної праці.

Поточні проєкти «Епіцентру» у сфері ритейлу передбачають понад 1,5 млн. кв. м нових торговельних площ і створення понад 16 тис. робочих місць. У перспективних планах компанії будівництво нових ТРЦ у Львові, Києві, Дніпрі, Одесі, Запоріжжі та інших містах, а також реформатування застарілих об'єктів мережі.

Незважаючи на суттєві втрати, ритейлер продовжує інвестувати в економіку: у 2022-2023 роках компанія вклала в різні проєкти понад 14,2 млрд. грн. Загалом же інвестиційний план групи компаній «Епіцентр» до 2030 року передбачає розвиток проєктів у галузях ритейлу, виробництва, агропромисловості, логістики, e-commerce та енергетики на загальну суму приблизно 100 млрд. грн.

Масштабний проєкт «Епіцентру» із використання сонячної енергії було розпочато у 2023 році: тоді компанія встановила СЕС на дахах своїх трьох торговельних центрів у Києві та двох у Вінниці загальною потужністю майже 6 МВт. Встановлення сонячних панелей створило можливість досягти енергозаміщення близько 30% потреб торговельних центрів. Не менш важливо, що сонячна енергія є набагато більш екологічною і дозволяє знизити рівень забруднення та навантаження на довкілля. Враховуючи фактори економії та екологічності, «Епіцентр» прийняв рішення подвоїти інвестиції в проєкт та оснастити сонячними панелями близько 3 млн. кв. м площ.

В 2023 році «Епіцентр» вже ввів в експлуатацію нову СЕС потужністю понад 1 МВт на даху відкритого в Києві ТЦ «Епіцентр» на вул. Бальзака. У планах на 2024 рік - обладнати сонячними панелями ще 17 торговельних і логістичних об'єктів, що дасть змогу збільшити сумарну потужність СЕС на

25 МВт.

Діючий інвестиційний план «Епіцентру» передбачає виділення \$76,5 млн на обладнання сонячними панелями майже 1 млн кв. м площ дахів власних підприємств уже до кінця 2025 року. Загалом планується укласти договори на фінансування проєктів із зеленої енергетики, що дасть змогу використовувати сонячні електростанції на майже 3 млн кв. м площ.

ТОВ «Епіцентр К» також не виключає можливості будівництва наземних СЕС, що забезпечують потреби виробничих потужностей групи компаній.

Зараз компанія продовжує інвестувати не лише в розвиток мережі ТЦ та ТРЦ, але й в проєкти в інших галузях економіки. У 2022-2023 роках компанія вклала в різні проєкти понад 14,2 млрд грн. При цьому частка інвестицій, здійснена за рахунок коштів компанії, у 2022-2023 роках складала близько 90%. Тоді як на кредитні ресурси у 2022 і 2023 роках припадало всього 8,7% та 11,8% відповідно. Втім, навіть попри складнощі залучення коштів інвестиційний план групи компаній «Епіцентр» до 2030 року передбачає розвиток проєктів у галузях ритейлу, виробництва, агропромисловості, логістики, e-commerce та енергетики на загальну суму близько 100 млрд грн.

В перспективних планах компанії побудова нових ТРЦ у Львові, Києві, Дніпрі, Одесі, Запоріжжі та інших містах країни. Паралельно продовжуватиметься і розвиток мережі ТЦ «Епіцентр», зокрема реформатування застарілих об'єктів у сучасні торговельні центри. Загалом наявні проєкти компанії в галузі роздрібної торгівлі передбачають побудову понад 1,5 млн кв. м нових торгових площ і створення більш ніж 16 000 робочих місць. Основні напрямки інвестицій групи Епіцентр - нещодавно компанія стала власником польської мережі Intersport Polska, відкриває маркети формату Епіцентр Express, енергоефективність (декілька торговельних центрів мережі Епіцентр-К вже обладнані сонячними панелями), агропереробка (в планах компанії будівництво заводів з переробки соняшнику та кукурудзи) та будівництво повноцінних торговельно-розважальних центрів (при цьому

відкриття двох ТРЦ - у Львові та Бучі - було перенесено з 2024 року на початок 2025 року).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оптимізація структури капіталу є важливим елементом управління фінансами, метою якого є мінімізація витрат на залучення довгострокових фінансових ресурсів і забезпечення власникам капіталу максимальної ринкової вартості їхніх інвестицій. Основна ідея оптимізації полягає у визначенні оптимального співвідношення між власними та позиковими коштами, яке дозволить підприємству забезпечити фінансову стійкість і максимізувати прибутковість.

У межах цієї концепції перед ТОВ «Епіцентр К» постають ключові завдання:

- Формування структури капіталу, яка сприятиме стабільному розвитку компанії навіть за умов високої конкуренції та економічної нестабільності.
- Створення умов для максимізації прибутку, що забезпечить довгострокове зростання і підвищення ринкової вартості компанії.

Оптимізація капіталу як стратегічний інструмент відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку ТОВ «Епіцентр К». У контексті резервів підвищення ефективності діяльності компанії, підписання кредитної угоди на 400 млн. грн. з АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році є яскравим прикладом використання позикового капіталу для досягнення стратегічних цілей.

Отримані кошти спрямовані на розширення мережі будівельних гіпермаркетів та закупівлю енергогенеруючого обладнання, що відповідає основним завданням оптимізації структури капіталу: забезпечення стійкого розвитку компанії та створення умов для збільшення прибутку. Впровадження таких інвестицій дозволяє ТОВ «Епіцентр К» покращувати свою

конкурентоспроможність, розширювати ринкову присутність і забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

Таким чином, оптимізація капіталу через залучення кредитних ресурсів не лише забезпечує реалізацію короткострокових завдань, але й створює основу для довгострокового зростання та розвитку компанії. Це демонструє, як грамотне управління фінансовими ресурсами сприяє підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Для визначення оптимальної структури капіталу ТОВ «Епіцентр К» за період 2021-2023 рр. було обрано критерій мінімізації фінансових ризиків. Дані, необхідні для розрахунків, наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідна інформація для визначення структури капіталу ТОВ «Епіцентр К» з метою мінімізації рівня фінансового ризику

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
Необоротні активи	31076409	58,17	34993648	56,86	39535851	55,92
Оборотні активи:	22351184	41,83	26547073	43,14	31170966	44,08
- постійна частина	17031970	31,88	19945094	32,41	23001914	32,53
- змінна частина	5319214	9,96	6601979	10,73	8169052	11,55
Сукупний капітал	53427593	100,00	61540721	100,00	70706817	100

Джерело: сформовано автором

На основі цих даних проведено аналіз структури власного та позикового капіталу за досліджуваний період із застосуванням різних варіантів фінансового забезпечення для окремих груп активів, результати представлені в табл. 3.7.

Фінансування змінної частини оборотних активів переважно здійснюється за рахунок короткострокових позикових ресурсів. При використанні консервативного підходу частина змінних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Що стосується постійної частини оборотних активів, то їх фінансування, як правило, забезпечується власними ресурсами

та довгостроковими позиковими коштами.

Таблиця 3.7

Розмір капіталу ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. за мінімізацією рівня фінансового ризику

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна сума активів, тис. грн.	53427593	61540721	70706817	17279224
Необоротні активи, тис. грн.	31076409	34993648	39535851	8459442
Постійна частина оборотних активів, тис. грн.	17031970	19945094	23001914	5969944
Власний капітал, тис. грн.	22175407	25645574	28710052	6534645
Короткостроковий позиковий капітал + довгостроковий позиковий капітал, тис. грн	31252186	35895147	41996765	10744579
Частка власного капіталу, %	41,51	41,67	40,60	-0,90
Частка позикового капіталу, %	58,49	58,33	59,40	0,90

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.8 представлено ключові підходи до фінансування активів ТОВ «Епіцентр К», що дозволяють оцінити вплив різних стратегій на фінансову стабільність компанії.

Таблиця 3.8

Підходи до фінансування активів ТОВ «Епіцентр К»

Вид активу	Частка активу у 2023 р., %	Підходи до фінансування активів		
		агресивний	помірний	консервативний
Необоротні активи	55,92	40% - ДПК 60% - ВК	20% - ДПК 80% - ВК	10% - ДПК 90% - ВК
Постійна частина оборотних активів	32,53	50% - ДПК 50% - ВК	25% - ДПК 75% - ВК	100% - ВК
Змінна частина оборотних активів	11,55	100% - КПК	100% - КПК	50% - ВК 50% - КПК

Джерело: сформовано автором

Для визначення нормативного значення коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової залежності і фінансового левериджу потрібно виходити з фактично сформованої структури активів і загальноприйнятої сукупності підходів до їх фінансування.

Далі визначаємо нормативну величину коефіцієнту концентрації власного (Квк), концентрації залученого (позикового) капіталу (Кзк) і

фінансового левириджу (Кфл) у 2023 році при різних підходах до фінансування у ТОВ «Епіцентр К».

а) при агресивній політиці фінансування активів:

$$К_{вк} = 55,92 \times 0,6 + 32,53 \times 0,5 + 11,55 \times 0 = 49,82\%;$$

$$К_{зк} = 55,92 \times 0,4 + 32,53 \times 0,5 + 11,55 \times 1 = 50,18\%;$$

$$К_{фл} = 50,18/49,82 = 1,01\%;$$

б) при помірній політиці фінансування активів:

$$К_{вк} = 55,92 \times 0,8 + 32,53 \times 0,75 + 11,55 \times 0 = 69,13\%;$$

$$К_{зк} = 55,92 \times 0,2 + 32,53 \times 0,25 + 11,55 \times 1 = 30,87\%;$$

$$К_{фл} = 30,87/69,13 = 0,45\%;$$

в) при консервативній політиці фінансування активів:

$$К_{вк} = 55,92 \times 0,9 + 32,53 \times 1 + 11,55 \times 0,5 = 88,88\%;$$

$$К_{зк} = 100 - 88,88 = 11,12\%;$$

$$К_{фл} = 0,13\%.$$

У результаті проведених розрахунків коефіцієнтів концентрації власного та залученого капіталу отримали структуру капіталу товариства, яка повинна впливати на мінімізацію рівня фінансового ризику ТОВ «Епіцентр К» за даних умов фінансування.

Виходячи з фактичної частки власного капіталу у структурі активів, ТОВ «Епіцентр К» у своїй діяльності наближається до використання агресивної політики фінансування активів.

Розрахунки показали, що в кінці 2023 року частка власного капіталу товариства становила 40,6%, що несуттєво відрізняється від оптимального значення при агресивному типі політики (49,82%).

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» має реальну частку власного капіталу у 2023 році меншу за потребу на 9,32%. Частка позикового капіталу, відповідно вище розрахованого значення на 9,32%.

Отримані в 2024 році 400 млн. грн. будуть використані на придбання необоротних активів. Розрахуємо планові показники фінансової стійкості підприємства в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планові показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» на 2024 рік

Показник	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р. (+,-)
Загальна сума активів, тис. грн.	70706817	71106817	400000
Необоротні активи, тис. грн.	39535851	39935851	400000
Власний капітал, тис. грн.	28710052	28710052	0
Короткостроковий позиковий капітал + довгостроковий позиковий капітал, тис. грн	41996765	42396765	400000
Частка власного капіталу, %	40,6	40,38	-0,22
Частка позикового капіталу, %	59,4	59,62	0,22

Джерело: сформовано автором

Як висновок зазначимо, що фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» залишиться стабільним у 2024 році. Позиковий капітал (короткостроковий і довгостроковий) також збільшиться на 400 млн грн. Це може свідчити про подальше залучення зовнішнього фінансування для покриття потреб у ліквідності та розширенні бізнесу. Частка власного капіталу дещо зменшиться на 0,22% (з 40,6% до 40,38%), що свідчить про незначне збільшення залежності від позикових коштів у фінансуванні активів компанії. Частка позикового капіталу збільшиться на 0,22%, що також відображає зростання долі позикових коштів у структурі капіталу компанії.

Загалом, незважаючи на деяке зменшення частки власного капіталу, фінансова стійкість ТОВ «Епіцентр К» залишається достатньо високою. Підприємство успішно підтримує баланс між власними та позиковими коштами, що дозволяє йому зберігати ліквідність та здатність виконувати зобов'язання. Оптимальна структура капіталу, де позикові кошти використовуються для фінансування частини оборотних активів, сприяє ефективному управлінню фінансовими ризиками та збереженню фінансової стійкості в умовах змінюваного ринкового середовища.

У результаті проведеного аналізу фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова стійкість компанії залишається на високому рівні завдяки

оптимальній структурі капіталу, що забезпечує ефективне використання як власних, так і позикових ресурсів. Підприємство здатне підтримувати баланс між ризиками і можливостями, що є важливим аспектом для стабільного розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

2. Розширення та інвестиції, що плануються на 2024 рік, не призведуть до суттєвих змін у структурі капіталу, а зміна частки позикового капіталу на 0,22% є незначною, що вказує на збереження здорової фінансової політики.

3. Збільшення позикових коштів вказує на активне залучення фінансування для покриття інвестиційних потреб, проте частка власного капіталу залишається стабільною, що знижує потенційні фінансові ризики.

4. Оптимізація фінансових ресурсів та ефективне використання капіталу дозволяють ТОВ «Епіцентр К» зберігати конкурентоспроможність на ринку, збільшувати свою присутність і продовжувати стійко працювати навіть в умовах економічної невизначеності.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» продовжує ефективно управляти своїми фінансами, зберігаючи фінансову стійкість та забезпечуючи сталий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів покращення фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» можна зробити наступні висновки.

1. Зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К», яке було оцінене за допомогою PESTEL- та SWOT-аналізів, а також вивчення ризиків, пов'язаних з війною, демонструє значну невизначеність у функціонуванні компанії. Це вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів для досягнення вищого рівня задоволення потреб клієнтів. Компанія ефективно реалізує стратегію диференційованого розвитку, створюючи омніокальну екосистему, яка інтегрує різні бізнес-процеси, канали збуту та логістичні ланцюги. Така стратегія дозволяє забезпечити безперебійність логістичних потоків і

постачання, пропонувати клієнтам нові, більш привабливі товари та послуги, а також збільшувати лояльність споживачів та підвищувати загальну ефективність бізнесу. Диверсифікація ризиків, вертикальна інтеграція та співпраця між різними бізнес-кластерами сприяють збереженню стійкості та рентабельності діяльності компанії.

2. Ефективне управління фінансовою стійкістю є важливим компонентом загальної стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, запропоновані заходи щодо розвитку логістики, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення асортиментної політики, підвищення рівня цифровізації та інвестицій у сталий розвиток, дозволяють зміцнювати фінансову стабільність підприємства, забезпечуючи збалансоване функціонування у довгостроковій перспективі. Таким чином, ці ініціативи спрямовані не лише на підвищення операційної ефективності, а й на зміцнення фінансової основи компанії, що є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зараз компанія продовжує інвестувати не лише в розвиток мережі ТЦ та ТРЦ, але й в проєкти в інших галузях економіки. У 2022-2023 роках компанія вклала в різні проєкти понад 14,2 млрд грн. При цьому частка інвестицій, здійснена за рахунок коштів компанії, у 2022-2023 роках складала близько 90%. Тоді як на кредитні ресурси у 2022 і 2023 роках припадало всього 8,7% та 11,8% відповідно. Втім, навіть попри складнощі залучення коштів інвестиційний план групи компаній «Епіцентр» до 2030 року передбачає розвиток проєктів у галузях ритейлу, виробництва, агропромисловості, логістики, e-commerce та енергетики на загальну суму близько 100 млрд грн.

3. Оптимізація капіталу як стратегічний інструмент відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку ТОВ «Епіцентр К». У контексті резервів підвищення ефективності діяльності компанії підписання кредитної угоди на 400 млн. грн. з АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році є яскравим прикладом використання позикового капіталу для досягнення стратегічних цілей. Плановані інвестиції на 2024 рік не призведуть до значних змін у

структурі капіталу, зміна частки позикового капіталу на 0,22% свідчить про збереження стабільної фінансової політики. Збільшення позикових коштів для інвестицій не впливає на стабільність власного капіталу, що знижує фінансові ризики. Оптимізація фінансових ресурсів дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність і продовжувати стабільний розвиток навіть в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» ефективно управляє фінансами, зберігаючи фінансову стійкість і забезпечуючи сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей діагностики фінансового стану підприємства та напрямів його покращення надало можливість зробити наступні висновки.

1. Фінансовий стан є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства, що відображає рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, доцільність їх розміщення та використання, а також здатність компанії здійснювати ефективну господарську діяльність в умовах змінного середовища. Аналіз фінансового стану, поряд із вивченням активів, пасивів і результатів господарської діяльності, є необхідною умовою для оцінки стабільності підприємства.

2. Розвинена система діагностики фінансового стану підприємства є важливим інструментом для виявлення потенційних проблем і визначення шляхів покращення фінансової діяльності. Така система повинна базуватися на сучасних методах аналізу, комплексному підході до оцінки фінансових результатів та надійній інформаційній основі. Для її ефективності важливо чітко визначити методи та критерії оцінки, що забезпечують точність і оперативність даних, а також адаптувати методики до специфіки підприємства з урахуванням його галузевих характеристик і стратегічних цілей.

3. Методичні основи діагностики фінансового стану підприємства є важливими інструментами для ефективного управління фінансами та прогнозування ризиків. Вони дозволяють сформулювати комплексний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою чітко визначених методів і показників. Використання таких методів забезпечує точність та оперативність аналізу, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Адаптація методик до особливостей підприємства та економічних умов дозволяє своєчасно виявляти фінансові проблеми й розробляти заходи для їх усунення, забезпечуючи сталий розвиток.

4. Ефективна діагностика фінансового стану неможлива без належного

нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Вони створюють правову основу для проведення аналізу, визначають стандарти фінансової звітності та забезпечують необхідну інформаційну базу для оцінки фінансових результатів. Нормативно-правова база регулює порядок ведення фінансової звітності, розкриття інформації, а також права та обов'язки підприємств у сфері фінансового аналізу. Це включає в себе законодавчі акти, підзаконні акти, міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та національні стандарти бухгалтерського обліку (П(С)БО).

5. За підсумками 2023 року український ритейл продемонстрував надзвичайну адаптивність, успішно відповідаючи на наслідки військових подій. Понад 70% провідних роздрібних мереж облаштували свої об'єкти автономними джерелами енергії, що забезпечило їх безперебійну роботу і сприяло продовольчій безпеці країни. Були зроблені суттєві інвестиції у розвиток та модернізацію складських та торгових площ, відповідаючи на зростаючі потреби сектору. Крім того, роздрібні мережі активно відкривали нові магазини, в тому числі в регіонах, які постраждали від військових дій, демонструючи стратегічне розширення та відновлення. Важливу роль відіграла також підтримка громад та військових, із залученням значних коштів на гуманітарну допомогу та оборонні потреби, що відображає солідарність і відповідальність бізнесу перед суспільством.

6. Аналіз розвитку ритейл-галузі в Україні показує, що війна мала значний вплив на її стан. Вона призвела до змін у логістичних процесах, зниження купівельної спроможності населення та зміни попиту в різних регіонах через міграцію. Серед додаткових проблем – перебої з електропостачанням, що ускладнює роботу торгових мереж і стимулює компанії до інвестицій в енергетичну автономію. Однак галузь адаптується до нових умов, активно розвиваючи онлайн-торгівлю, мобільні технології, розширюючи асортимент товарів першої необхідності та зосереджуючись на соціальній відповідальності. Виживання і подальший розвиток ритейл-сектора

в Україні значною мірою залежатимуть від здатності бізнесу адаптуватися, підтримки з боку держави та інноваційних підходів в умовах кризи.

7. Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, що об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин epicentrk.ua, агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода», логістичні потужності.

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну мережа «Епіцентр» об'єднувала понад 80 ТЦ у всіх регіонах країни. Війна зруйнувала сім ТЦ у Маріуполі, Нікополі, Бучі, Чернігові, Харкові та Херсоні (два). Ще три об'єкти (у Мелітополі, Краматорську та Харкові) не працюють унаслідок окупації українських територій, обстрілів або близькості до зон бойових дій. Станом на 5 червня роздрібна мережа групи компаній налічує 71 торговий об'єкт під брендами «Епіцентр» і «Нова Лінія».

8. Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» за аналізований період характеризується стабільністю та позитивною динамікою основних показників, що свідчить про ефективність операційної діяльності підприємства. Однак існують певні аспекти, які потребують удосконалення для забезпечення стійкості фінансової позиції.

Зокрема, коефіцієнт покриття знизився з 0,88 у 2021 році до 0,85 у 2023 році, що вказує на деяке погіршення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 0,22, а коефіцієнт абсолютної ліквідності до 0,03, що є позитивним сигналом про збільшення обігових коштів і доступність ресурсів для термінових платежів. Проте значний обсяг короткострокових зобов'язань залишає ризики для стабільності ліквідності компанії.

Коефіцієнт автономії знизився з 0,42 до 0,41, що свідчить про незначне зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 2,46, що свідчить про зростання залежності компанії від позикових коштів.

Чистий дохід підприємства зріс на 22,08%, досягнувши 69,15 млрд. грн. у 2023 році, що свідчить про позитивні результати діяльності. Чистий прибуток зріс на 11,38%, до 4,64 млрд. грн., що також вказує на стабільну рентабельність. Однак рентабельність активів знизилася на 1,24 в.п. (до 6,57%), а рентабельність власного капіталу зменшилася на 2,63 в.п. (до 16,17%), що може вказувати на зростання фінансового навантаження.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, зокрема чистого доходу та прибутковості. Однак для забезпечення фінансової стабільності компанії необхідно звернути увагу на покращення ліквідності та оптимізацію структури фінансування, що дозволить знизити ризики фінансової нестабільності і забезпечити подальший стійкий розвиток.

9. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К», проведений за допомогою PESTEL- та SWOT-аналізів, а також оцінка ризиків, пов'язаних з війною, вказують на значну невизначеність в умовах діяльності компанії. Це вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів для підвищення рівня задоволення клієнтів. Компанія реалізує стратегію диференційованого розвитку через створення омніокальної екосистеми, що інтегрує бізнес-процеси, канали збуту та логістичні ланцюги, що сприяє безперебійності постачання, зростанню лояльності споживачів та підвищенню ефективності бізнесу. Диверсифікація ризиків і вертикальна інтеграція забезпечують стійкість та рентабельність компанії.

10. Управління фінансовою стійкістю є важливим елементом стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Запропоновані заходи щодо розвитку логістики, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення асортиментної політики та інвестування в сталий розвиток зміцнюють фінансову стабільність підприємства, забезпечуючи довгострокову ефективність. Вкладення компанії в різні проєкти досягли понад 14,2 млрд. грн. у 2022-2023 роках, з яких близько 90% фінансувалося власними коштами. План розвитку на 2030 рік включає інвестиції в ритейл, агропромисловість,

логістику та енергетику на суму близько 100 млрд грн.

11. Оптимізація капіталу є ключовим фактором фінансової стабільності ТОВ «Епіцентр К». Підписання кредитної угоди на 400 млн. грн. у 2024 році і збільшення позикового капіталу на 0,22% не впливає на стабільність структури капіталу і дозволяє компанії зберігати стабільну фінансову політику. Залучення позикових коштів для інвестицій знижує фінансові ризики та забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» ефективно управляє фінансами, зберігаючи фінансову стійкість та забезпечуючи сталий розвиток у мінливих умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Крак Ю. В., Нікіфорова Л. О., Азаров О. Д., Белякова К. С. Застосування системного аналізу та математичного апарату нечіткої логіки для моделювання процесу оцінювання фінансового стану підприємства. *Кибернетика та системний аналіз*. 2024. Т. 60, № 6. С. 154–168.
2. Акімова Л. М., Герман М. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 44-48.
3. Атаманчук Д., Базиліук А. Фінансова стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2024. (07.06.2024; Луцьк, Україна). С. 35–40. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1272>
4. Ахновська І.О. Методичний підхід до аналізу фінансово-економічного стану великих, середніх, малих та мікропідприємств за даними статистичної звітності. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1-2. С. 27–35.
5. Бегун С. І. Поняття фінансового стану підприємства. *Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали XIX Міжн.наук.-практ. конф., 29-30 травня 2014 р., Луцьк*. 2014. С. 262-263.
6. Бегун С. І. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: статистична оцінка. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. 2020, № 3 (23). С. 168-176. URL: <https://URL.org/10.29038/2411-4014-2020-03-168-176>
7. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 36-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2022_4_6
8. Безрук Д. І. Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» як інструмент їх удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 344–352. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-344-352>

9. Безрук Д.І. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. Дис. на здоб. наук. ст. доктора філософії зі спеціальності: 051 Економіка. Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2024. 260 с.

10. Бондарук Т.Г., Заїчко І.В., Бондарук І.С. Діагностика фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства в системі фінансового менеджменту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. №1-2. С. 62-75. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6274>

11. Борецька Н.П., Міщенко К.В. Аналіз та прогнозування фінансової стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 63–66.

12. Бражна Л. В. Аналіз розвитку та фінансового стану підприємств у воєнний період. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_14

13. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2008. № 1. С. 34–39.

14. Бугай В. З., Резанов Е. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. № 142. С. 112–122.

15. Бугас Н. В., Костюк Г. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. С. 86-89.

16. Власюк Н.І., Марусич М.В. Застосування факторного аналізу та економіко-математичних методів для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2016. Вип. № 51. С. 138–143.

17. Гетьман О.О. Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури. 2007.

18. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану

підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 219-223.

19. Денисенко М. П., Зазимко О. В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. Агросвіт. 2015. № 10. С. 52-58. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2015/10.pdf

20. Дмитренко Д. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №52. <https://URL.org/10.32782/2524-0072/2023-52-44>

21. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №14. <https://URL.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>

22. Дубинська О. Теоретичні й практичні аспекти аудиту фінансової звітності як наряду виявлення загроз фінансовій безпеці підприємства в умовах воєнного стану. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. С. 374-384. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_4_32

23. Заїчко І., Білошкурська Н. Нормативно-правове та методичне підґрунтя визначення рівня забезпечення і регулювання фінансової безпеки підприємств та держави Економіка та суспільство. 2021. №34. <https://URL.org/10.32782/2524-0072/2021-34-42>

24. Заїчко І.В. Фінансова безпека в системі фінансового управління. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів (Умань, 19-20 листопада 2020 р.). С. 193–198.

25. Заїчко І.В. Фінансова стійкість підприємств як інструмент реалізації фінансової безпеки. Молодий вчений. 2019. № 10. С. 651–656. URL: <https://URL.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-137>

26. Іщенко Н.А., Коваленко Т.О. Оцінка ефективності формування грошових потоків підприємства. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. 2011. Вип. 11. Ч. 2. С. 165–170.

27. Кальна Т. А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки. Економічний аналіз. 2014, Т. 15(2). С. 13-18. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%282%29_4

28. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2016,. № 8/2. С. 40-41.

29. Колодій І. В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_65_15

30. Корбутяк А.Г., Бута М.М. Підходи до трактування поняття «фінансовий стан підприємства». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16 (1). С. 149–153.

31. Корнєва Н.О., Шаповалова І.О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 5.1. С. 55–60.

32. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022, № 43. URL: <https://URL.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

33. Краснікова О. М., Тітов Р. Ю., Матвієнко А. О. Аналіз фінансового стану як головний фактор забезпечення платоспроможності аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 2. С. 122-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_2_20

34. Куцай Н. С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. Modern Economics. 2021. № 25. С. 92-97. URL: [https://URL.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://URL.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14)

35. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2024.

№62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

36. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю., Красножон А. О. Фінансові та безпекові чинники конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 58. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_58_12

37. Кушнір Н. Б., Мельник М. В. Практичний інструментарій діагностики фінансового стану підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2023. Вип. 1. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_ekon_2023_1_9

38. Лиса О. В., Маєр Д. Д. Деякі аспекти управління фінансовим станом підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 5. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_32

39. Ломоносов Д. С. Діагностика фінансового стану операторів поштового зв'язку України з використанням дискримінантних моделей оцінки ризику банкрутства підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_99

40. Лук'янова В.В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 2(07). С. 66–69.

41. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_41

42. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_48

43. Мельник Т.А., Заніздра В.С. Економічна сутність фінансового стану підприємства. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 102–104.

44. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану

підприємств та організацій: Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. № 759/10/20-2117. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

45. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (затверджено наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. №10). URL до журналу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_451800-01

46. Нагорний П. Д., Базюк Д. С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. Трансформаційна економіка. 2023. № 1. С. 44-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_1_10

47. Насібова О.В., Івашкевич І.О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 30. С. 185–188.

48. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.

49. Носова Є. Система показників оцінки фінансового стану підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. Вип. 138. С. 53–57.

50. Овсюк Н. В., Олійник Ю. В. Особливості формування балансу підприємства за міжнародними стандартами фінансової звітності Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 5. С. 22-25.

51. Огренич Ю. О., Гриценко О. Ю. Оцінка фінансового стану промислових підприємств та передумови здійснення антикризового управління. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 68. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_68_9

52. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2024. № 189. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_4

53. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. Фінанси, облік, банки. 2017. № 1 (22). С. 118–124.

54. Олійник Т., Іванова, М. Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. №1 (125). С. 126-129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>

55. Омельченко О. В., Швед В. В., Штифлюк В. В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68. - С. 145-149. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_68_27

56. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (затверджено наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 р. №49/121). К.: 2001. 9 с.

57. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України в редакції від 22.12.2011 № 4212-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text>

58. Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

59. Проскурович О.В., Бабій С.Л. Моделювання фінансового стану підприємства за допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу. Вісник Львівського університету. 2013. Вип. 50. С. 261–266.

60. Радзіховська Ю. М., Саранюк С. С. Удосконалення процесу діагностики фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 12.- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_55

61. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5-6. С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_5-6_12

62. Семенова С. М. Санація балансу для покращення фінансового стану підприємства. Review of transport economics and managment. 2020. Вип. 3. С. 164-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2020_3_17

63. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О., Гузік С. І. Фінансовий стан підприємства як основа розробки фінансової стратегії підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 59. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_59_23

64. Смирна О. В., Бай С. П. Діагностика фінансового стану підприємства: сутність та значення. Grail of Science. 2024. № 35. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_9

65. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2015. Вип. 2. С. 363-367. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2015_2_63.

66. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». № 12 (131). 2022. С. 24-33.

67. Стащук О., Жигар Н. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2022. № 3 (31), С. 12-17. URL: <https://URL.org/10.29038/2786-4618-2022-03-12-17>

68. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_2_19

69. Тараруєв Ю. О. Сутність та діагностика фінансового стану підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 2. С. 113-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2021_2_18

70. Терен Г. М. Система показників аналізу ліквідності підприємства. Економічна наука. 2016. № 8. С. 36-41.

71. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

72. Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В., Яришко О. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 56. С. 129–134.

73. Тютюнник Ю.М., Тютюнник С.В. Особливості аналізу фінансових результатів і рентабельності діяльності суб'єктів малого підприємництва. Економічний форум. 2019. № 2. С. 99–105.

74. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз. Київ : Видавництво Європейського університету, 2005. 253 с.

75. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 96-102.

76. Ярошевич Я. С. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7-8. С. 111-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_17

77. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Теорія фінансового аналізу стану підприємств України. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. С. 139-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_21

78. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір. 2021. (166). С. 81-84. <https://URL.org/10.32782/2224-6282/166-14>

79. Ясіновська І.Ф. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств. Європейські перспективи. 2016. Вип. 2. С. 169–175.

80. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018, № 3. С. 173–180.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники стратегічної експрес-діагностики фінансового стану підприємства

Показник	Зміст	Порядок розрахунку	Рекомендоване значення
1	2	3	4
Оцінка фінансової незалежності підприємства			
1. Коефіцієнт автономії	Показує яка частина економічних ресурсів підприємства сформована за рахунок власних коштів підприємства	Власний капітал/Активи	$\geq 0,5$
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеризує здатність підприємства підтримувати рівень власного капіталу й поповнювати оборотні кошти за рахунок власних коштів	Власні оборотні активи/ Власний капітал	0,2-0,5
3. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом	Показує яка частина оборотних коштів фінансується за рахунок власних джерел	Власні оборотні активи/ Оборотні активи	0,1-0,5
Оцінка платоспроможності підприємства			
4. Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	Показує наявність реальної можливості у підприємства відновити свою платоспроможність упродовж півроку (або її втратити)	((Коефіцієнт покриття наприкінці звітного періоду + 6/ Тривалість звітного періоду у місяцях * (Коефіцієнт покриття наприкінці звітного періоду Коефіцієнт покриття на початку звітного періоду)) / 2	≥ 1
5. Коефіцієнт покриття	Показує достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5-2,0
6. Коефіцієнт Бівера	Характеризує короткострокову та довгострокову платоспроможність	(Чистий прибуток + Амортизація) / Зобов'язання	$> 0,2$
Оцінка ділової активності підприємства			
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Характеризує скільки разів за певний період оборотні кошти залучаються в операційний цикл	Чистий дохід від реалізації / Середні оборотні активи	Зростання
Оцінка результативності діяльності підприємства			
8. Чистий прибуток	Показує величину прибутку після сплати податку на прибуток	Фінансовий результат від діяльності – Податок на прибуток	Зростання

1	2	3	4
9.Рентабельність активів	Відображає віддачу на одну грошову одиницю активів	Чистий прибуток / Середні активи	Зростання або середнє по галузі
10.Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність використання власного капіталу	Чистий прибуток / Середній власний капітал	Зростання або середнє по галузі
11.Рентабельність операційної діяльності	Відображає розмір операційного прибутку, отриманої з кожної гривні проданої продукції	Прибуток від операційної діяльності / Виручка	Зростання або середнє по галузі
12.Співвідношення темпів зростання чистого прибутку та темпів зростання активів	Показує наскільки швидше зростає (знижується) чистий прибуток, ніж активи	Темп росту чистого прибутку / Темп росту активів	≥ 1
13. Додана вартість	Відображає вартість, яка додається в процесі виробництва до вартості сировини, матеріалів, палива на кожній стадії руху продукції	Виручка – Витрати (Матеріальні витрати + Амортизація + Інші витрати)	Зростання
Оцінка грошових потоків підприємства			
14.Чистий грошовий потік	Показує величину грошових коштів, генерованих підприємством у процесі діяльності	Надходження коштів Витрати коштів	>0
15.Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	Показує відношення позитивного грошового потоку, скоректованого на різницю залишків грошових активів підприємства на кінець і початок розглянутого періоду, до величини негативного грошового потоку	Надходження коштів – (Залишок грошових коштів на кінець періоду – Залишок грошових коштів на початок періоду) / Витрати коштів	>1
16.Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	Визначає достатність акумульованого підприємством чистого грошового потоку з позицій його потреб	Чистий грошовий потік / (Сума виплат основного збору по кредитах та позиках + Сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей в складі оборотних активів + Сума дивідендів, що сплачені)	1
17.Співвідношення темпів зростання чистого прибутку та темпів зростання чистого грошового потоку	Показує збалансованість чистого прибутку та чистого грошового потоку	Темп росту чистого прибутку / Темп росту чистого грошового потоку	$\rightarrow 1$ (наближення до 1)

18.Співвідношення темпів зростання чистого грошового потоку та темпів зростання виручки	Показує наскільки зростає (знижується) чистий грошовий потік, ніж виручка. Характеризує економічну доцільність розширення реалізації продукції	Темп росту чистого грошового потоку / Темп росту виручки	≥ 1
---	--	--	----------

Джерело: [21]

Додаток Б

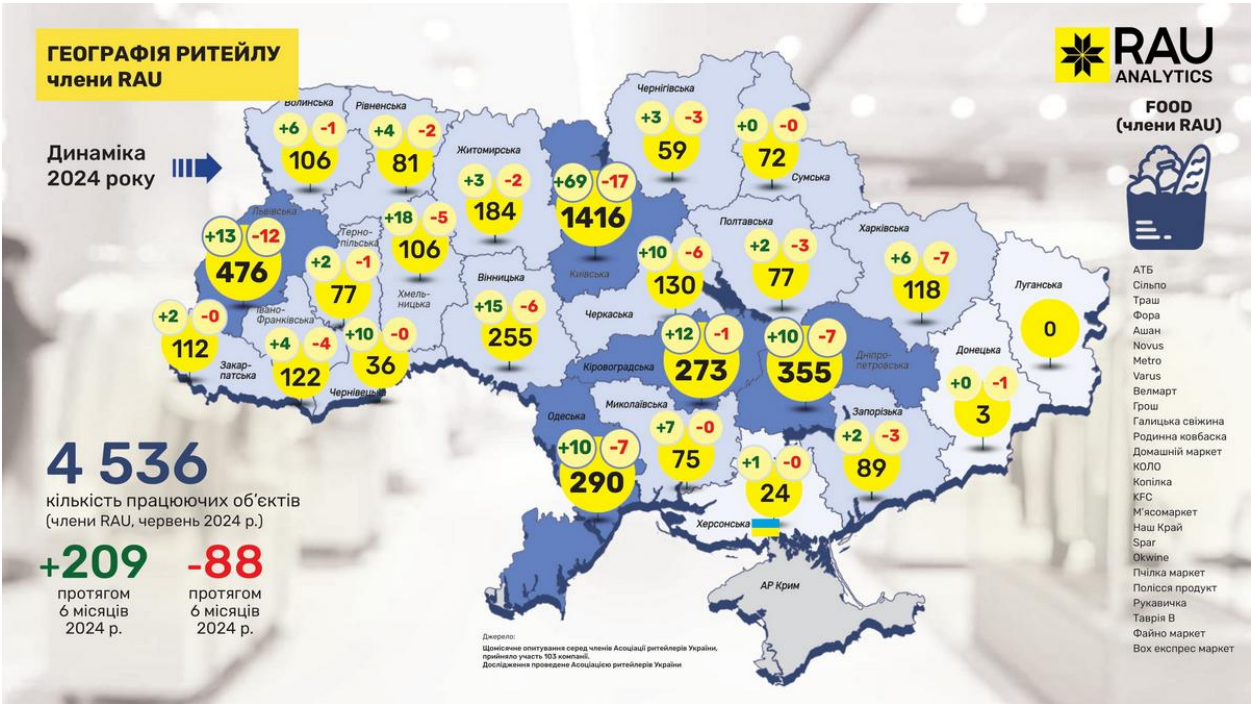
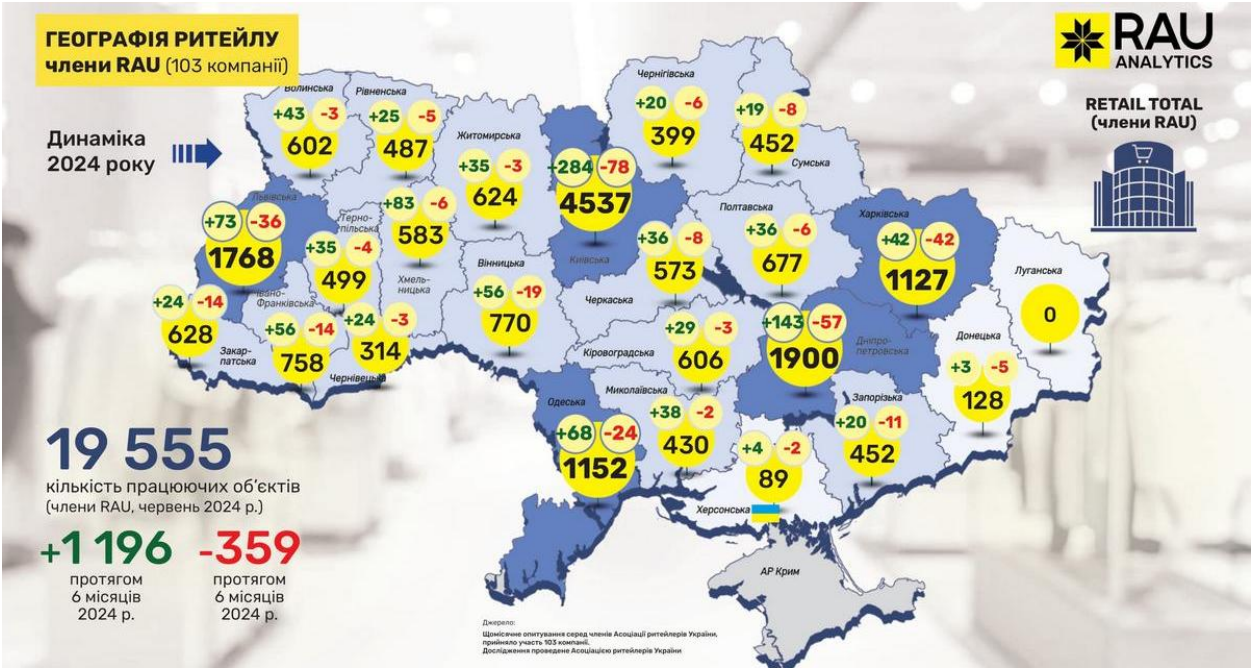
Розрахунок показників стратегічної експрес-діагностики

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Динаміка показників				Середня динаміка показника	Рекомендоване значення показника	Відношення останнього року до рекомендованого (5-й рік / рекомендоване)
						2/1	3/2	4/3	5/4			
1. Коефіцієнт автономії											$\geq 0,5$	
.....n												
Оцінка фінансової незалежності підприємства										Середня оцінка за напрямом	Оцінка фінансової стійкості (незалежності підприємства)	Середня оцінка за напрямом
5. Коефіцієнт покриття											1,5-2,0	
.....n												
Оцінка платоспроможності підприємства										Середня оцінка за напрямом	Оцінка платоспроможності підприємства	Середня оцінка за напрямом
7. Коефіцієнт оборотності активів											Зростання	Середня оцінка за напрямом
Оцінка ділової активності підприємства										Середня оцінка за напрямом	Оцінка ділової активності підприємства	
8. Чистий прибуток											Зростання	
.....n												
Оцінка результативності діяльності підприємства										Середня оцінка за напрямом	Оцінка результативності діяльності підприємства	Середня оцінка за напрямом
14. Чистий грошовий потік											>0	
.....n												
Оцінка грошових потоків підприємства										Середня оцінка за напрямом	Оцінка грошових потоків підприємства	Середня оцінка за напрямом
Середня динаміка показника на підприємстві											Середній рівень достатності рекомендованого значення показника на підприємстві	

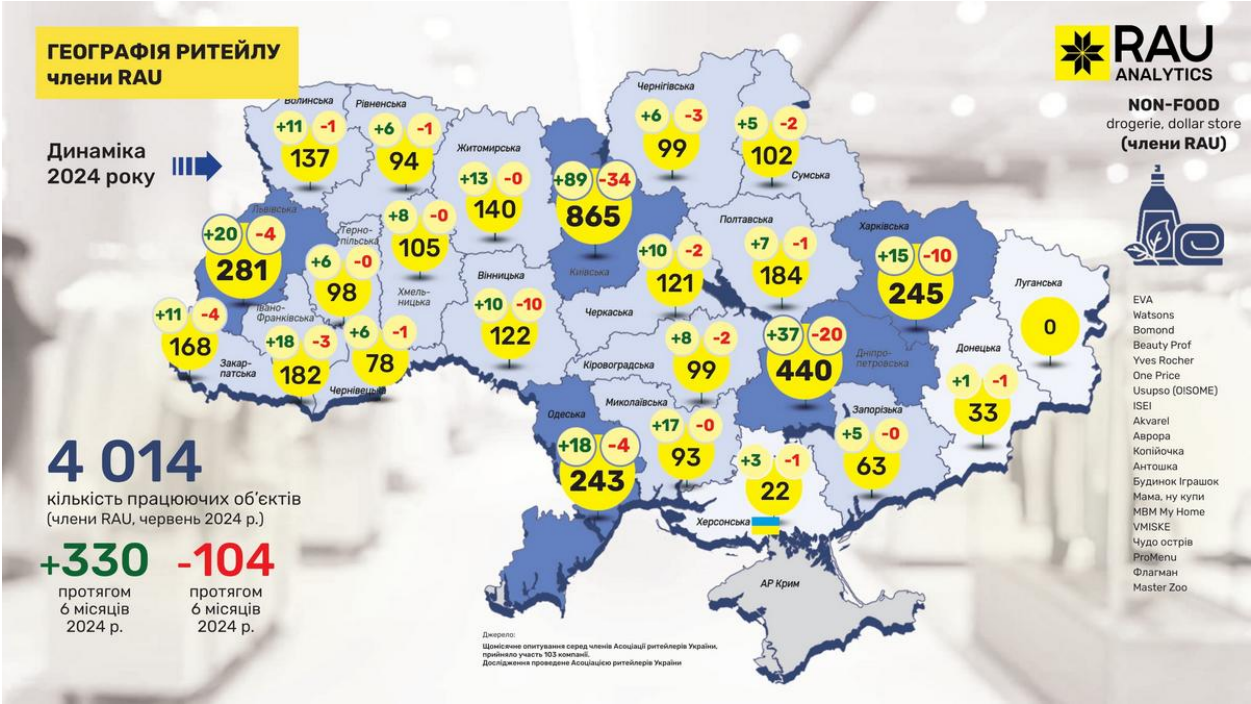
ТОП-20 Ритейлів за оборотом в 2023 році



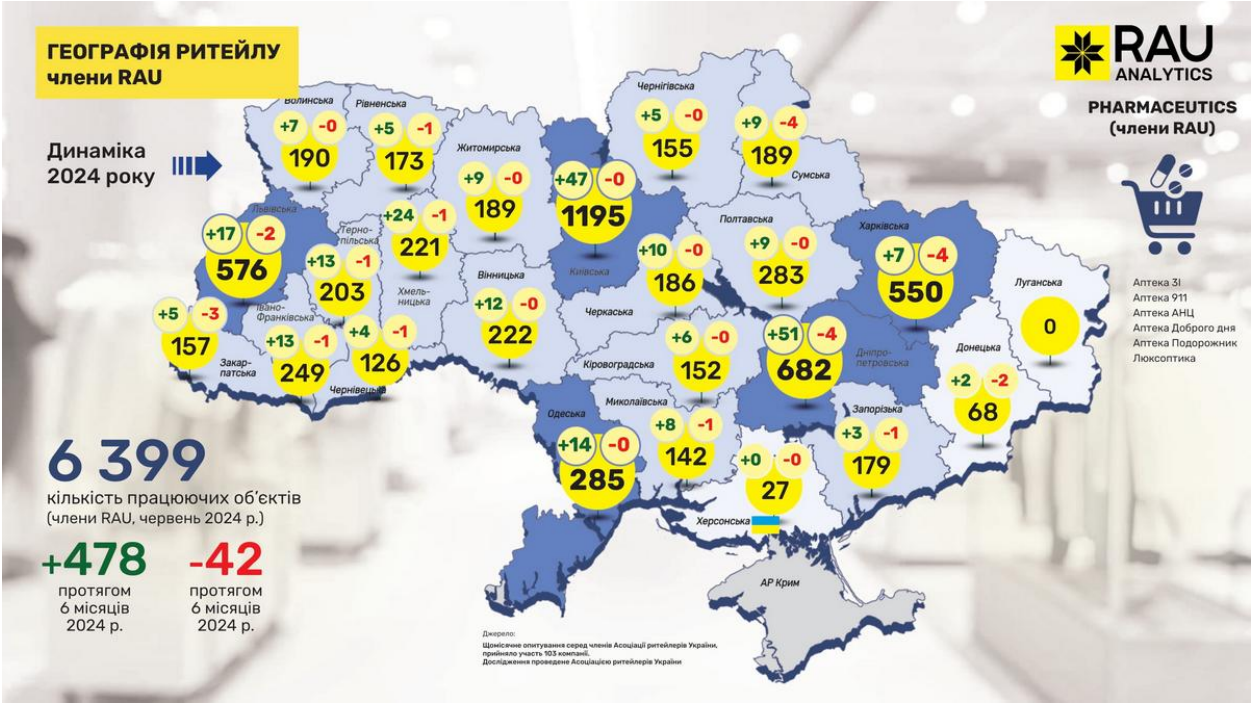
Український ритейл за шість місяців 2024 року



Non food ритейл



Аптечний ритейл



Fashion ритейл

