

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра фінансів

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Лада ШІРІНЯН
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування
на тему: **Шляхи підвищення ефективності використання фінансових**
ресурсів підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 14

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) Богдан Уляна Володимирівна

(підпис)

Керівник: Дем'яненко Інна Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач (ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я, не надавав (ла) і не одержував (ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Київ – 2025р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
 Кафедра фінансів
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр і назва)
 Освітньо-професійна програма Фінанси, банківська справа та страхування
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

/Лада ШІРІНЯН/
 «___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Богдан Уляна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

керівник проекту (роботи) Дем'яненко І.В., д.е.н., проф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи підручники, навчальні посібники, монографії, періодичне видання, статті, інтернет-ресурси, звітність страхової компанії, підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства

Розділ 2. Аналіз фінансового стану та ефективності використання фінансових ресурсів на прикладі ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

табл. 1.2. Класифікація фінансових ресурсів підприємства, табл. 1.4. Основні інструменти використання фінансових ресурсів підприємства, табл. 1.7. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства, табл. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках, Рис. 2.4.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках, табл. 2.6.
Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках табл. 2.10.
Динаміка обсягів фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках, табл. 2.11.
Основні напрями використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році, табл. 2.12.
Порівняння фінансових ресурсів і витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках, млн грн, табл. 3.1
Аналіз витрат і потенціал скорочення за категоріями ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р., табл. 3.3.
Оцінка структури фінансування ТОВ «Сільпо-Фуд» та потенціал її покращення (стан на 2023 р.), табл. 3.9.
Потенційні джерела залучення додаткового капіталу для ТОВ «Сільпо-Фуд».

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дем'яненко І.В.		
II	Дем'яненко І.В.		
III	Дем'яненко І.В.		

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми, написання заяви, отримання завдання і узгодження плану з керівником	01.11.2024	
2	Робота над 1-м розділом та перевірка керівником	до 18.03.2025	
3	Робота над 2-м розділом та перевірка керівником	до 06. 05.2025	
4	Робота над 3-м розділом та перевірка керівником	до 27.05.2025	
5	Оформлення роботи і подання керівникові для проходження попереднього захисту	до 01.06.2025	
6	Попередній захист	03.06.2025	
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після попереднього захисту, проходження перевірки на плагіат , узгодження змісту доповіді та презентації з керівником, отримання відзивів на роботу	до 06.06.2025	
8	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри	09.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Богдан У.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Дем'яненко І.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Богдан У.В. «Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена розв’язанню теоретичних, аналітичних та практичних проблем ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об’єкт та предмет дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу фінансового стану та ефективності використання фінансових ресурсів на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд».

У третьому розділі визначено шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, розроблено практичні рекомендації, запропоновано заходи.

***Ключові слова:** фінансові ресурси підприємства, ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, фінансове планування, контроль використання фінансових ресурсів, прибутковість, рентабельність, інвестиційна привабливість.*

ANNOTATION

Bogdan U.V. «Ways to increase the efficiency of using financial resources of an enterprise»

The qualification work for the degree of «Bachelor» in the specialty 072 – Finance, Banking, and Insurance. National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work is dedicated to solving theoretical, analytical and practical problems of effective use of financial resources of the enterprise..

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, and appendices.

In the introduction substantiates the relevance of the topic, defines the goal, objectives, object and subject of the study.

The first section considers the theoretical principles of ensuring the effective use of financial resources of the enterprise.

The second section is devoted to the analysis of the financial condition and efficiency of use of financial resources using the example of LLC «Silpo Food».

The third section identifies ways to increase the efficiency of use of financial resources of the enterprise, develops practical recommendations, and proposes measures.

Keywords: *financial resources of the enterprise, efficiency of use of financial resources of the enterprise, financial planning, control of use of financial resources, profitability, profitability, investment attractiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, склад, класифікація та джерела фінансових ресурсів підприємства	8
1.2. Основи організації процесу формування і використання фінансових ресурсів підприємства	15
1.3. Аналітичні підходи до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо Фуд»	34
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	46
2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА....	65
3.1. Визначення резервів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	65
3.2. Удосконалення процесів планування і контролю використання фінансових ресурсів	72
3.3. Пропозиції щодо підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність. Фінансові ресурси підприємства є основою його функціонування, забезпечують поточну діяльність, реалізацію стратегічних цілей, інвестиційний розвиток та фінансову стійкість. В умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та обмеженості ресурсного забезпечення питання ефективного використання фінансових ресурсів набуває особливої актуальності. Саме раціональне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів виступає головною умовою забезпечення прибутковості та зростання вартості підприємства в довгостроковій перспективі. Актуальності набувають аспекти виявлення нових підходів до використання фінансових ресурсів, пошуку резервів їх оптимального використання, підвищення результативності фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах зростаючих економічних викликів. Розроблення прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою підвищення фінансової стійкості й інвестиційної привабливості підприємства сприяють практичній значущості дослідження.

У сучасній економічній науці та практиці господарювання накопичено значну кількість досліджень з проблематики фінансового забезпечення діяльності підприємств. Серед науковців, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії фінансових ресурсів, слід відзначити таких авторів, як Василик О.Д., Бланк І.А., Поддєрьогін А.М., Кузьмін О.Є., Чумак Н.О. У їхніх працях висвітлюються підходи до класифікації, джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів, обґрунтовуються критерії ефективності прийняття фінансових рішень. Водночас, динамічні зміни ринкового середовища, інфляційні ризики, трансформація фінансових стратегій підприємств обумовлюють необхідність подальшого дослідження практичних аспектів забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів на рівні окремого підприємства.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність, визначити склад, класифікацію та джерела фінансових ресурсів підприємства;
- дослідити основи організації процесу формування і використання фінансових ресурсів підприємства;
- розглянути аналітичні підходи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо Фуд»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- оцінити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесів планування і контролю використання фінансових ресурсів;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства.

Об'єктом дослідження є використання фінансових ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є процес ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Методи дослідження, застосовані у роботі, включають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: порівняльний аналіз, логічне узагальнення, фінансово-економічне моделювання, коефіцієнтний аналіз, статистичне групування та графічний метод для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники, навчальні посібники, матеріали наукових періодичних видань з питань фінансів підприємства, статистичні дані та фінансова звітність ТОВ «Сільпо Фуд».

Результати дослідження апробовано на двох конференціях молодих вчених з публікацією тез доповідей: "Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства" (II Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в

сучасних умовах», м. Ірпінь, 26 лютого 2025 року) та "Проблеми забезпечення ефективності використання фінансових ресурсів підприємств харчової промисловості" (Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» 7-11 квітня 2025 р. НУХТ Київ).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, склад, класифікація та джерела фінансових ресурсів підприємства

У ринкових умовах господарювання фінансові ресурси підприємства виступають не лише основою його платоспроможності, а й визначальним чинником конкурентоспроможності, адаптивності до змін ринкового середовища, стійкості до кризових явищ. Забезпечення ефективного формування та раціонального використання фінансових ресурсів стало однією з ключових задач прийняття фінансових рішень. Актуальності процесу додають зростаючі потреби підприємств оптимізувати структуру ресурсів, зменшити вартість капіталу та підвищити результативність його використання.

Теоретичне осмислення категорії «фінансові ресурси підприємства» є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Попри велику кількість наукових праць, у літературі спостерігається відсутність єдиного, усталеного визначення цієї категорії, що пов'язано з різними підходами до розуміння природи фінансових ресурсів, їх структури, джерел і функціонального призначення [5].

У таблиці 1.1, що наведена в роботі, представлено детальний порівняльний аналіз різноманітних визначень фундаментального поняття «фінансові ресурси підприємства», запропонованих провідними науковцями та авторитетними дослідниками у сфері економіки та фінансів. Цей порівняльний аналіз має на меті виявлення спільних та відмінних рис у трактуванні цієї ключової економічної і фінансової категорії, а також формування на його основі більш глибокого та всебічного розуміння сутності фінансових ресурсів підприємства.

Як видно з таблиці, спільним у більшості підходів є те, що фінансові ресурси мають грошову природу, формуються як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел, і використовуються для реалізації як поточної, так і стратегічної діяльності

підприємства. Водночас спостерігається варіативність у трактуванні ролі фінансових ресурсів — від акценту на забезпеченні безперервності процесу виробництва до реалізації інвестиційних і стратегічних цілей.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства

Автор(и)	Визначення фінансових ресурсів	Особливості трактування
О.Д. Василик	Сукупність грошових доходів і надходжень, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для фінансування витрат	Акцент на джерелах формування та напрямках використання
І.А. Бланк	Економічна категорія, що характеризує грошові потоки, які забезпечують безперервність господарської діяльності підприємства	Розгляд як динамічного грошового потоку
А.М. Поддєрьогін	Сукупність грошових коштів, які формуються з різних джерел і використовуються для реалізації статутної діяльності	Наголос на різноманітності джерел і цільовому характері
Н.М. Гринчук	Грошові фонди, які формуються в процесі діяльності підприємства та спрямовуються на забезпечення його розвитку	Підкреслення ролі у фінансуванні інвестиційного розвитку
В.М. Опарін	Сукупність грошових коштів, які формуються і використовуються підприємством для реалізації економічної стратегії	Орієнтація на стратегічний аспект використання

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Критичний аналіз визначень дозволяє зробити висновок, що найбільш комплексним є підхід І.А. Бланка, який розглядає фінансові ресурси не як статичну величину, а як систему грошових потоків, що циркулюють у рамках фінансової політики підприємства. Такий підхід дозволяє поєднувати ресурсну і процесну характеристику поняття, що є надзвичайно важливим для ефективного управління[5].

Фінансові ресурси підприємства мають чітку структуру, яка залежить від джерел їх формування, термінів залучення, форми власності та цільового призначення. Власні ресурси включають статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування. Залучені ресурси можуть надходити у вигляді пайових внесків, інвестицій, авансів від покупців. Позикові ресурси – це банківські кредити, облігаційні позики, лізинг.

З метою систематизації складових фінансових ресурсів підприємства їх класифікацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Ознака класифікації	Групи ресурсів	Зміст та приклади
За джерелом формування	Власні, залучені, позикові	Статутний капітал, амортизація, кредити, інвестиції
За формою власності	Приватні, державні, спільні	Капітал власника, бюджетне фінансування, кошти інвестора
За строком використання	Короткострокові, довгострокові	Банківські кредити до 1 року; облігації терміном понад 1 рік
За функціональним призначенням	Поточні, інвестиційні, резервні	Оборотні кошти, інвестиції в основні засоби, страхові резерви
За джерелом походження	Внутрішні, зовнішні	Прибуток, доходи від реалізації; кредити, випуск акцій

Джерело: сформовано автором на основі [9, 14]

Представлена класифікація фінансових ресурсів має важливе практичне значення, оскільки надає підприємствам дієвий інструментарій для більш ефективного управління наявними коштами та майбутніми надходженнями. Ретельний облік та аналіз структури фінансових ресурсів дозволяє підприємствам здійснювати більш точне прогнозування їхнього руху в часі, своєчасно виявляти потенційні фінансові ризики та визначати найбільш пріоритетні напрями для залучення додаткового фінансування з метою забезпечення сталого розвитку.

Власні фінансові ресурси, сформовані за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань та інших внутрішніх джерел, є фундаментом фінансової незалежності підприємства, забезпечуючи його автономність у прийнятті ключових управлінських рішень. Проте, об'єктивна обмеженість обсягу власних коштів часто змушує підприємства звертатися до використання залучених та позикових джерел фінансування для реалізації масштабних проектів та забезпечення поточних потреб.

Залучені фінансові ресурси, такі як інвестиції акціонерів або безповоротна фінансова допомога, не передбачають обов'язкового повернення у класичному

розумінні, проте їх залучення часто супроводжується необхідністю передання інвесторам певної частки контролю над підприємством або розподілу майбутніх прибутків.

Позикові фінансові ресурси, до яких належать банківські кредити, облігаційні позики та інші форми боргового фінансування, є найбільш поширеними в сучасній господарській практиці. Однак, їх використання неминуче призводить до збільшення фінансового навантаження на підприємство у вигляді регулярних відсоткових витрат та необхідності своєчасного повернення основної суми боргу. Тому, збалансоване використання різних джерел фінансування з урахуванням їхніх переваг та недоліків є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та довгострокового успіху підприємства [7].

У сучасній фінансовій науці значна увага приділяється структурі джерел фінансування, оскільки саме вона безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків, залучати капітал на вигідних умовах та ефективно фінансувати витрати. Формування оптимальної структури капіталу потребує врахування як внутрішніх факторів (галузеві особливості, стадія життєвого циклу підприємства, стратегія розвитку), так і зовнішніх (стан ринку капіталів, макроекономічна ситуація, податкове навантаження).

Загальновизнаними критеріями оптимальності структури джерел фінансування є мінімізація вартості капіталу, забезпечення фінансової незалежності, досягнення достатнього рівня ліквідності. Ці критерії є основою для прийняття фінансових рішень щодо вибору між власними, залученими чи позиковими джерелами фінансування.

У таблиці 1.3 узагальнено характеристики основних критеріїв оптимальності структури капіталу підприємства.

Таблиця 1.3

**Основні критерії оптимальності структури джерел фінансування
підприємства**

Критерій	Зміст	Мета застосування
Мінімізація вартості капіталу	Забезпечення найменших витрат на залучення фінансових ресурсів	Підвищення рентабельності, зростання ринкової вартості підприємства
Фінансова незалежність	Здатність підприємства функціонувати без критичної залежності від боргу	Зниження ризиків банкрутства, збереження контролю над бізнесом
Достатній рівень ліквідності	Здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання	Гарантія платоспроможності, стійкість до кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором на основі [7, 28]

Аналізуючи представлені дані, стає очевидним, що формування ефективної структури капіталу є ключовим елементом фінансування господарської діяльності підприємства. Це передбачає ретельне балансування між потенційним рівнем ризику та очікуваною дохідністю від інвестованих коштів. З одного боку, активне залучення відносно дешевих позикових ресурсів відкриває перед підприємством привабливі можливості для розширення існуючої виробничої бази, впровадження нових технологій та, як наслідок, збільшення загальної прибутковості діяльності за рахунок додаткових фінансових ресурсів. З іншого боку, надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування може призвести до втрати фінансової самостійності, обмеження стратегічної гнучкості та підвищення вразливості до зовнішніх змін ринку.

Таким чином, процес формування оптимальної структури джерел фінансування підприємства має ґрунтуватися на стратегічному підході, що враховує не лише вартісні характеристики залучених коштів, але й забезпечує належний рівень фінансової стійкості та безпеки підприємства у довгостроковій перспективі. Тільки за таких умов фінансові ресурси, незалежно від їхнього джерела, можуть ефективно сприяти реалізації як поточної операційної, так і довгострокової стратегічної діяльності.

Раціональне формування та використання фінансових ресурсів підприємства не зводиться лише до фіксації надходжень і витрат, а виступає

комплексною багатоскладовою діяльністю, що охоплює довгострокове планування капіталу, середньострокову оптимізацію фінансових потоків та короткострокове забезпечення платоспроможності. В умовах економічної нестабільності, зростання інфляційних процесів, валютних коливань і обмеженого доступу до джерел фінансування, ефективне формування, розміщення та використання фінансових ресурсів набуває особливого значення для збереження життєздатності підприємства.

У таблиці 1.4, що представлена в роботі, здійснено детальну систематизацію основних інструментів, які застосовуються для ефективного використання фінансових ресурсів сучасного підприємства, з метою надання чіткого та структурованого огляду доступного арсеналу методів прийняття фінансових рішень.

Таблиця 1.4

Основні інструменти використання фінансових ресурсів підприємства

Інструмент	Характеристика	Очікуваний ефект
Аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості	Визначення ефективності діяльності та рівня фінансової безпеки	Своєчасне виявлення проблем і прийняття управлінських рішень
Бюджетування грошових коштів (Cash Flow)	Планування надходжень і витрат за періодами з урахуванням залишків на рахунках	Забезпечення платоспроможності та зменшення касових розривів
Оптимізація структури капіталу	Визначення доцільного співвідношення власного і позикового капіталу	Мінімізація вартості капіталу та підвищення прибутковості
Використання оборотного капіталу	Контроль за запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю	Прискорення оборотності активів, зменшення затрат
Управління ризиками та резервами	Ідентифікація фінансових ризиків і формування відповідних страхових фондів	Зниження впливу зовнішніх і внутрішніх шоків на стабільність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5, 18, 26]

Ефективне використання фінансових ресурсів підприємства потребує системного підходу, цілісного бачення всіх аспектів фінансової діяльності та далекоглядного стратегічного прогнозування майбутніх фінансових потоків. Підприємства, які у своїй діяльності застосовують лише фрагментарні підходи – наприклад, зосереджуються виключно на короткостроковому зменшенні витрат

або обмежуються поверхневою оцінкою прибутковості окремих операцій – часто виявляються неготовими ефективно реагувати на численні та непередбачувані виклики зовнішнього економічного середовища.

Натомість компанії, що впроваджують сучасні методики фінансового аналізу, практикують розширене бюджетування на всіх рівнях, формують збалансовану структуру власного та залученого капіталу, а також здійснюють постійний контроль за рухом грошових потоків, досягають значно вищих результатів у забезпеченні фінансової стійкості, ефективності використання фінансових ресурсів, зменшенні ризиків неплатоспроможності та зміцненні інвестиційної репутації в очах потенційних партнерів.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності, швидких змін ринкової ситуації та високого рівня конкуренції, формування ефективної системи роботи з фінансовими ресурсами перестає бути лише додатковою перевагою, а стає необхідною умовою для збереження стабільності та подальшого розвитку підприємства.

Вище викладене дозволяє зробити висновок, що фінансові ресурси виступають базовим елементом забезпечення життєздатності підприємства. У науковій літературі існує низка підходів до визначення цієї категорії, кожен з яких розкриває її різні аспекти: джерела формування, напрями використання, гнучкість або стратегічну значущість. Найбільш повним є підхід, що трактує фінансові ресурси як систему грошових потоків, які відображають інтеграцію ресурсного та процесного елементів фінансової діяльності. Класифікація фінансових ресурсів дозволяє глибше зрозуміти їх роль у діяльності підприємства, а системний підхід до їх формування та використання створює основу для побудови ефективної фінансової політики, підвищення прибутковості, стабільності та ринкової вартості бізнесу. Важливими складовими рішень виступають оптимальність організації та формування аналітичних підходів щодо оцінки ефективності використання фінансових ресурсів починаючи з процесу їх формування з урахуванням впливу зовнішніх чинників та внутрішніх обмежень підприємства.

1.2. Основи організації процесу формування і використання фінансових ресурсів підприємства

Раціональна та науково обґрунтована організація процесів формування та подальшого ефективного використання наявних фінансових ресурсів є непорушною основою для забезпечення стабільного та прибуткового функціонування абсолютно будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від його розміру, організаційно-правової форми чи галузевої належності.

В сучасних економічних реаліях підприємства постійно стикаються з цілою низкою серйозних викликів, серед яких особливо слід виділити зростаючу нестабільність глобальних та національних фінансових ринків, тенденцію до зростання вартості кредитних ресурсів, значний податковий тиск, постійні інфляційні ризики та високу волатильність валютних курсів, що вимагає від керівництва підприємства чіткого, продуманого та професійного фінансового використання на всіх рівнях [19].

Саме тому розробка та впровадження ефективних механізмів, які дозволяють оптимізувати загальний обсяг фінансових ресурсів, їхню структуру за джерелами походження, визначати найбільш вигідні напрями їхнього використання та забезпечувати належний контроль за їхнім рухом, є одним із ключових стратегічних завдань фінансової політики будь-якого сучасного підприємства, що прагне до сталого розвитку та довгострокової конкурентоздатності.

Ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів підприємства потребує чіткого структурування всіх процесів, що безпосередньо пов'язані з їх формуванням на різних етапах господарської діяльності та подальшим цільовим спрямуванням на забезпечення як поточних, так і стратегічних потреб. У сучасній практиці фінансів підприємств виділяють логічну послідовність взаємопов'язаних етапів, які у сукупності формують узгоджену та ефективну систему роботи з фінансовими ресурсами – починаючи з точного визначення поточної й прогнозованої потреби в коштах і завершуючи коригуванням фінансової політики на основі аналізу досягнутих результатів за певний період.

У таблиці 1.5, що представлена в даній роботі, наведено детальну та структуровану характеристику ключових етапів організації фінансових ресурсів на сучасному підприємстві, що відображає логічну послідовність дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансів.

Таблиця 1.5

Етапи організації формування та використання фінансових ресурсів підприємства

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Оцінка потреби у фінансових ресурсах	Визначення необхідного обсягу коштів для реалізації стратегічних і поточних цілей	Обґрунтований фінансовий план, попередження дефіциту ресурсів
2. Аналіз джерел фінансування	Вивчення можливих джерел формування ресурсів, оцінка їх вартості, строків, ризиків	Оптимальна структура капіталу, зниження вартості фінансування
3. Формування фінансових ресурсів	Мобілізація ресурсів із внутрішніх (прибуток, амортизація) і зовнішніх джерел (кредити, інвестиції)	Забезпечення платоспроможності та інвестиційної активності
4. Використання фінансових ресурсів	Розподіл ресурсів за пріоритетами: операційна, інвестиційна, фінансова, соціальна діяльність	Рациональне використання коштів, підвищення ефективності витрат
5. Контроль і коригування	Аналіз ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень, оновлення фінансової стратегії	Підвищення керованості фінансовими потоками, стратегічна гнучкість

Джерело: сформовано автором на основі [26, 9, 15]

Згідно з детально представленою таблицею, ефективна організація фінансових ресурсів підприємства являє собою складний та системний процес прийняття рішень, що комплексно охоплює як планово-аналітичну функцію, спрямовану на визначення майбутніх потреб та розробку стратегій, так і безпосередньо виконавчу функцію, пов'язану з залученням та розподілом коштів, а також невід'ємну контрольну функцію, що забезпечує зворотний зв'язок та можливість оцінки ефективності прийнятих рішень. Цей процес логічно розпочинається з ретельної оцінки поточних та майбутніх потреб підприємства у фінансових ресурсах, послідовно охоплює етапи визначення оптимальних джерел фінансування та формування їхньої збалансованої структури, безпосереднє залучення необхідних коштів і завершується важливим контрольним блоком, який

дозволяє своєчасно виявити потенційні слабкі місця в системі використання фінансів та провести необхідне коригування фінансової політики для підвищення її ефективності [15].

Ключовим та невід'ємним аспектом ефективного функціонування комплексної системи роботи з фінансовими ресурсами є здійснення безперервного та всебічного моніторингу результативності їх використання на всіх етапах діяльності підприємства. Лише на основі об'єктивних результатів такого постійного контролю стає можливим забезпечити оперативне реагування на динамічні зміни зовнішнього економічного середовища, своєчасне виявлення нових можливостей і потенційних загроз, а також оновлення ключових положень фінансової політики підприємства для підтримки його сталого розвитку. Таким чином, чітко визначений етапний підхід до організації роботи з фінансовими ресурсами забезпечує стабільність фінансової діяльності, підвищує її передбачуваність у довгостроковій перспективі та сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства.

Формування та ефективне використання фінансових ресурсів неможливе без чіткого розмежування функцій, які реалізуються на різних етапах фінансової роботи – від планування до контролю. Функції організації фінансових ресурсів відображають зміст фінансової роботи підприємства, демонструють механізм впливу фінансів на господарський процес та визначають напрями реалізації фінансової політики.

Узагальнення наукових підходів (Василик О.Д., Бланк І.А., Поддєрьогін А.М. та ін.) дозволяє виділити шість ключових функцій, які забезпечують повноцінну та збалансовану організацію фінансових ресурсів. Вони охоплюють як аналітично-планові, так і організаційно-контрольні аспекти, що сприяють злагодженій роботі фінансової системи підприємства.

У таблиці 1.6 подано узагальнену характеристику основних функцій організації фінансових ресурсів.

Таблиця 1.6

Функції організації фінансових ресурсів підприємства

Функція	Характеристика
Планова	Визначення потреб у фінансових ресурсах, складання бюджетів, прогнозування
Організаційна	Забезпечення ефективної структури формування фінансовими потоками
Мотиваційна	Орієнтація персоналу на економне та цільове використання ресурсів
Контрольна	Перевірка відповідності витрат запланованим обсягам і нормативам
Аналітична	Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів
Стратегічна	Формування напрямів розвитку і визначення довгострокової фінансової політики

Джерело: сформовано автором на основі [7, 5, 9]

Як чітко демонструє представлена таблиця, організація фінансових ресурсів підприємства охоплює широкий та взаємопов'язаний спектр різноманітних функцій, кожна з яких відіграє свою важливу стратегічну роль у процесі формування ефективної та збалансованої фінансової політики підприємства. Зокрема, планова функція забезпечує точне прогнозування майбутньої потреби підприємства у фінансових ресурсах на різних часових горизонтах, організаційна функція відповідає за структурну побудову ефективних механізмів фінансування поточної та інвестиційної діяльності, а мотиваційна функція спрямована на формування у всього персоналу підприємства відповідальної поведінки щодо ощадливого та раціонального використання наявних коштів.

Не менш важливими у цьому комплексному процесі є контрольна функція, яка дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення фактичних показників від запланованих, аналітична функція, що забезпечує проведення глибокого та всебічного фінансового аналізу діяльності підприємства, та стратегічна функція, яка орієнтована на забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства шляхом прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Важливо підкреслити, що всі ці перелічені функції тісно та нерозривно взаємодіють між собою, забезпечуючи необхідну узгодженість усіх фінансових рішень, що приймаються керівництвом, та сприяючи підвищенню загальної ефективності управління всією діяльністю підприємства.

Отже, застосування функціонального підходу до організації фінансових ресурсів підприємства дозволяє забезпечити необхідну системність у прийнятті рішень, високий рівень прозорості фінансових потоків та досягнення відчутних результатів діяльності, що, безсумнівно, є надійною запорукою стабільного фінансового розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Використання фінансових ресурсів неможливе без чіткого розуміння джерел їх формування, оскільки саме ці джерела визначають вартість, стабільність, ризики й оперативність доступу до капіталу. У науковій літературі прийнято розрізняти внутрішні та зовнішні джерела фінансових ресурсів, що суттєво відрізняються за економічною природою, впливом на фінансову стійкість і вартісними характеристиками[5].

Внутрішні джерела – це власні надходження підприємства, сформовані в результаті його господарської діяльності. Вони є дешевшими, менш ризиковими, однак часто – обмеженими за обсягом. Зовнішні джерела, у свою чергу, дозволяють підприємству залучати значні ресурси для реалізації інвестиційних проєктів або вирішення кризових ситуацій, але потребують повернення і несуть додаткове фінансове навантаження.

У таблиці 1.7 систематизовано основні внутрішні та зовнішні джерела формування фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.7

Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства

Група джерел	Конкретні джерела	Характеристика та приклад
Внутрішні	Прибуток від основної діяльності	Основне джерело реінвестування, не потребує повернення
	Амортизаційні відрахування	Цільове джерело для оновлення основних засобів, має високу стабільність
	Реалізація зайвих активів	Тимчасове джерело, пов'язане з розпродажем невикористаних ресурсів
Зовнішні	Банківські кредити	Позикові кошти з обов'язковим поверненням і виплатою відсотків
	Інвестиційні внески	Часто надаються в обмін на частку власності
	Облігаційні позики	Залучення коштів через емісію боргових цінних паперів
	Дотації, субсидії (державна підтримка)	Безповоротна допомога зазвичай у соціально значущих або стратегічних сферах

Джерело: сформовано автором на основі [7, 5, 9]

Як наочно демонструє представлена таблиця, внутрішні джерела формування фінансових ресурсів є найбільш економічно привабливими та вигідними для підприємства, оскільки їх використання не передбачає виникнення зовнішніх фінансових зобов'язань перед третіми особами та дозволяє підприємству максимально зберегти свою фінансову автономію та незалежність у прийнятті ключових рішень. Особливо вагоме значення серед внутрішніх джерел має нерозподілений прибуток, який слугує надійною основою для подальшого розширення масштабів діяльності підприємства, реалізації ефективної дивідендної політики щодо власників та формування необхідних резервних фондів для покриття потенційних ризиків. Амортизаційні відрахування, у свою чергу, забезпечують постійне фінансування процесу відновлення застарілої матеріально-технічної бази підприємства без необхідності залучення дорогого стороннього капіталу.

Зовнішні джерела фінансування, такі як банківські кредити, облігаційні позики або залучення акціонерного капіталу, надають підприємству можливість оперативно забезпечити значне фінансування для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, однак їх використання неминуче супроводжується виникненням певних фінансових зобов'язань перед зовнішніми кредиторами або інвесторами, зростанням ризиків, пов'язаних зі змінами відсоткових ставок на ринку, та певною мірою збільшує залежність підприємства від зовнішніх джерел капіталу. Тому, використання зовнішніх джерел фінансування є доцільним лише за наявності обґрунтованої нагальної потреби у значних обсягах коштів та за умови наявності чітко розробленого та економічно обґрунтованого фінансового плану їхнього своєчасного повернення.

Таким чином, ефективне використання джерел формування фінансових ресурсів підприємства полягає у забезпеченні оптимального та збалансованого співвідношення між внутрішніми та зовнішніми надходженнями коштів, що дозволяє підприємству зберігати свою фінансову стійкість та платоспроможність, підтримувати високий рівень конкурентоздатності на ринку у довгостроковій перспективі та мінімізувати залежність від зовнішніх фінансових потрясінь[5].

Формування фінансових ресурсів підприємства, незалежно від джерела їх походження, набуває реального економічного значення лише тоді, коли вони раціонально розподіляються і ефективно використовуються. Важливим елементом прийняття фінансових рішень є структурування напрямів використання ресурсів, що дає змогу не лише забезпечити поточну діяльність, а й реалізовувати інвестиційні проєкти, покривати фінансові ризики, підтримувати соціальні та екологічні ініціативи.

Згідно з сучасними підходами до використання фінансів, ефективність діяльності підприємства залежить не лише від обсягу залучених коштів, а й від якості їх розподілу між ключовими функціональними напрямками. Такий підхід дає змогу досягти стратегічної збалансованості між короткостроковими завданнями та довгостроковим розвитком.

У таблиці 1.8 систематизовано типові напрями використання фінансових ресурсів підприємства, що відповідають загальноприйнятим практикам прийняття рішень.

Таблиця 1.8

Напрями використання фінансових ресурсів на підприємстві

Напрямок використання	Зміст і характеристика
Операційна діяльність	Фінансування виробничого циклу: оплата праці, закупівля сировини, енергоносіїв, логістика
Інвестиційна діяльність	Придбання основних засобів, модернізація виробництва, інноваційні проєкти
Фінансова діяльність	Погашення кредитів, сплата відсотків, виплата дивідендів, обслуговування облігацій
Резервування та страхування	Формування фінансових резервів для покриття ризиків, страхування активів та зобов'язань
Соціальні й екологічні цілі	Фінансування внутрішніх соціальних програм, охорона довкілля, КСВ ініціативи

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6]

Як наочно демонструє представлена таблиця, фінансові ресурси підприємства стратегічно розподіляються між кількома ключовими напрямками використання, кожен з яких відіграє свою незамінну роль у забезпеченні фінансової стабільності, підтримці поточної діяльності та забезпеченні майбутнього розвитку бізнесу. Значна частина наявних коштів підприємства

зазвичай спрямовується на забезпечення операційної діяльності, оскільки саме цей напрям забезпечує необхідну поточну ліквідність, підтримує безперебійний виробничий процес, покриває витрати на закупівлю сировини та матеріалів, виплату заробітної плати та інші поточні потреби. Водночас, значні інвестиційні витрати спрямовуються на забезпечення майбутнього зростання підприємства, розширення його виробничих потужностей, оновлення застарілої виробничої бази, впровадження нових технологій та освоєння нових ринків.

Не менш важливими напрямками використання фінансових ресурсів є фінансова діяльність, яка відображає взаємодію підприємства із зовнішнім фінансовим середовищем, включаючи залучення кредитних коштів, виплату дивідендів та інші операції, а також створення необхідних резервних фондів. Резервування коштів дозволяє підприємству бути належним чином підготовленим до настання непередбачених обставин, таких як економічні кризи, стихійні лиха або інші форс-мажорні ситуації, забезпечуючи його фінансову стійкість у складних умовах.

Окрім традиційних напрямів використання фінансових ресурсів, дедалі більшого значення в сучасному бізнес-середовищі набувають соціальні та екологічні напрями витрат, особливо в контексті зростаючої популярності ESG-підходів (Environmental, Social, and Governance), що передбачають відповідальне ставлення бізнесу до питань екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Крім того важливе значення мають аспекти прийняття рішень щодо фінансування поточних і капітальних витрат.

Таким чином, досягнення оптимального та збалансованого розподілу фінансових ресурсів між усіма зазначеними ключовими напрямками є важливою передумовою підвищення загальної фінансової стійкості підприємства, його здатності до швидкої адаптації до мінливих умов ринку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Отже, процес ефективного використання фінансових ресурсів – це цілісна система взаємопов'язаних етапів, яка охоплює планування, залучення, розподіл, контроль та аналіз. Успішність цього процесу залежить від здатності

підприємства формувати оптимальну структуру капіталу, обирати ефективні джерела фінансування адекватні напрямам використання, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах акцент у ефективному використанні фінансових ресурсів зміщується на стратегічну орієнтацію щодо фінансування капітальних витрат (активів / майна підприємства) та оптимальності структури джерел, фінансування поточних потреб орієнтоване на їх мінімізацію цьому сприяє застосування ефективного бюджетування, управління ризиками та резервування, що дозволяє підприємству не лише виживати, а й стійко розвиватися в умовах нестабільного ринку.

1.3. Аналітичні підходи до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Ретельна та об'єктивна оцінка ефективності використання наявних фінансових ресурсів є одним із ключових елементів ефективно функціонуючої системи прийняття фінансових рішень на будь-якому підприємстві. Саме вона надає можливість своєчасно виявити потенційні слабкі місця в поточному формуванні і використанні капіталу, точно визначити існуючий потенціал для зростання загальної прибутковості діяльності, обґрунтувати вибір оптимальної фінансової стратегії на майбутнє та внести необхідні корективи в ключові напрями подальшого розвитку підприємства. Застосування комплексного аналітичного підходу дозволяє всебічно розглядати динаміку основних фінансових показників у часі, виявляти важливі взаємозв'язки між понесеними витратами та отриманими результатами, а також об'єктивно оцінювати ефективність ресурсного забезпечення підприємства в контексті досягнення його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі[9].

Сучасна аналітична практика у сфері прийняття фінансових рішень базується на розгалуженій системі різноманітних фінансових коефіцієнтів, які для зручності аналізу зазвичай групуються за кількома основними напрямками, що

відображають різні аспекти фінансового стану підприємства. До таких ключових напрямів належать:

- коефіцієнти рентабельності, які відображають рівень прибутковості, отриманої підприємством від ефективного використання власного та залученого капіталу.
- коефіцієнти ліквідності, що характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання, тобто його платоспроможність у найближчій перспективі.
- коефіцієнти фінансової стійкості, які відображають рівень залежності підприємства від залученого позикового капіталу та його здатність протистояти фінансовим ризикам у довгостроковій перспективі.
- Коефіцієнти ділової активності, що характеризують ефективність використання підприємством наявних активів, тобто швидкість їхнього обороту.

У таблиці 1.9, що представлена в роботі, наведено перелік основних фінансових показників та коефіцієнтів, які зазвичай використовуються для проведення комплексної оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.9

Основні коефіцієнти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\%$	Визначає прибутковість використання всіх активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100\%$	Показує прибутковість для власників капіталу
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Виручка}}{\text{Середня вартість активів}}$	Х _і Продовження табл. 1.9 використання активів
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього активів}}$	Визначає частку активів, профінансованих за рахунок власних джерел
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Відображає здатність підприємства погасити короткострокові борги

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7, 14]

Проаналізовані у таблиці 1.9 фінансові коефіцієнти дають змогу сформулювати системне уявлення про те, наскільки ефективно підприємство формує, розподіляє та використовує свої фінансові ресурси. Кожен із показників відображає окрему сторону фінансового стану, проте в сукупності вони дозволяють отримати комплексну аналітичну картину.

Коефіцієнти рентабельності (ROA, ROE) демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання прибутку. Високі значення цих показників свідчать про здатність підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал, що є ключовим критерієм для інвесторів і кредиторів.

Коефіцієнт оборотності активів дає уявлення про інтенсивність використання ресурсів. Висока оборотність вказує на ефективну організацію виробничо-збутових процесів, тоді як її зниження свідчить про неефективність активів або надмірну капіталомісткість бізнесу.

Коефіцієнт автономії оцінює фінансову незалежність підприємства від зовнішніх позик. Високі значення цього показника означає високу фінансову стійкість, здатність функціонувати без значного залучення позикового капіталу, що є перевагою у кризових умовах.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, засвідчує оптимальність фінансування капітальних витрат. Його значення нижче нормативного рівня свідчить про ризик втрати платоспроможності, а надто високе – про неефективне використання поточних ресурсів.

Таким чином, показники ефективності використання фінансових ресурсів не лише інформують про поточний стан підприємства, а й відіграють вирішальну роль у формуванні фінансової політики. Їх регулярне розрахування, аналіз у динаміці та порівняння з нормативами або галузевими стандартами є необхідною умовою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення загальної ефективності діяльності.

У практичній діяльності з проведення фінансового аналізу ефективність використання наявних ресурсів підприємства досить часто оцінюється лише за

одним або двома ключовими фінансовими показниками. Проте, слід зазначити, що такий надмірно вузький підхід не дозволяє отримати повного та об'єктивного уявлення про реальний стан справ на підприємстві та може призвести до несвочасного виявлення прихованих фінансових ризиків або недооцінки існуючого потенціалу для подальшого розвитку. Саме тому вбачається доцільним застосування комплексного (інтегрального) підходу до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, який передбачає багатовимірну оцінку результативності діяльності підприємства, що ґрунтується на ретельному аналізі різних груп фінансових показників у їх взаємозв'язку, а також з урахуванням їхньої динаміки в часі, порівняння з галузевими стандартами та внутрішніми критеріями ефективності, встановленими на підприємстві.

Застосування такого комплексного підходу надає підприємству можливість не лише фіксувати поточні значення ключових фінансових коефіцієнтів, але й виявляти існуючі причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами його діяльності, об'єктивно оцінювати наявні тенденції розвитку, проводити порівняльний аналіз з основними конкурентами на ринку та здійснювати більш обґрунтоване прогнозування майбутніх фінансових результатів. У таблиці 1.10, що представлена в роботі, узагальнено основні складові комплексного підходу до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, що відображає його багатогранність та необхідність врахування різних аспектів фінансової діяльності.

Таблиця 1.10

**Складові інтегрального підходу до оцінки ефективності
використання фінансових ресурсів**

Компонент оцінки	Характеристика	Очікуваний результат
Порівняння показників у динаміці	Аналіз змін ключових показників за кілька звітних періодів	Виявлення трендів, циклічності та стійких закономірностей

Зіставлення з нормативами	Порівняння фактичних значень з рекомендованими або цільовими	Виявлення відхилень, встановлення зони фінансової безпеки
Галузеве порівняння (бенчмаркінг)	Співставлення фінансових показників із середніми значеннями по галузі або з лідерами ринку	Визначення конкурентної позиції, виявлення резервів
Відносні та інтегральні коефіцієнти	Розрахунок системи відносних показників або композитного індексу ефективності	Формування загального узагальненого результату для управлінських цілей
Візуалізація та інтерпретація	Графіки, діаграми, матриці фінансової ефективності	Покращення сприйняття інформації для прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7, 14]

Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства надає можливість уникнути надмірних спрощень, які є характерними для одновимірної аналізи, що розглядає лише окремі фінансові показники ізольовано. Натомість, комплексний підхід дозволяє підприємству здійснювати значно точнішу та глибшу фінансову діагностику, виявляючи приховані взаємозв'язки та системні проблеми. Проведення порівняльного аналізу фінансових показників у динаміці забезпечує чітке виявлення існуючих тенденцій розвитку, зіставлення отриманих результатів з внутрішніми нормативами та загальноприйнятими галузевими орієнтирами дозволяє отримати більш адекватну та об'єктивну оцінку поточного рівня ефективності використання ресурсів, а розрахунок відносних показників забезпечує універсальність отриманих результатів, придатних для порівняння з іншими підприємствами незалежно від їхнього розміру.

Особливо важливим аспектом інтегрального підходу є його здатність формувати узагальнений інтегральний показник ефективності, який може бути ефективно використаний як чіткий орієнтир для розробки стратегічного планування, здійснення внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю або для зовнішнього рейтингування підприємства. Такий системний та всебічний аналіз сприяє прийняттю більш виважених та обґрунтованих фінансових рішень на всіх рівнях, підвищує рівень прозорості фінансової політики підприємства для всіх зацікавлених сторін та допомагає більш ефективно та своєчасно реагувати на постійні зміни зовнішнього економічного середовища.

З огляду на всі вищезазначені переваги, використання інтегрального підходу до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів є ключовою умовою для значного підвищення ефективності формування фінансів підприємства, забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі та підвищення рівня стійкості на висококонкурентному ринку.

На додаток до широко використовуваних традиційних фінансових коефіцієнтів, у сучасній аналітичній практиці прийняття фінансових рішень все частіше знаходять застосування різноманітні розрахункові індекси, які надають можливість значно поглибити оцінку ефективності використання наявних фінансових ресурсів підприємства. Їхня суттєва перевага полягає у здатності наочно показати динаміку змін ключових фінансових показників у часі, виявити важливі взаємозв'язки між окремими елементами власного та залученого капіталу, а також оцінити ефективність здійснених інвестицій чи оптимальність структурування активів підприємства.

Використання розрахункових індексів дозволяє здійснювати якісне порівняння фінансових показників підприємства у різні періоди часу, чітко виявляти існуючі тренди та закономірності їхньої зміни, а також слугує надійною базою для побудови більш складних інтегральних оцінок ефективності використання фінансів. Вони є особливо корисними при проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства, розробці довгострокового інвестиційного планування та оцінці варіативності наслідків прийнятих управлінських рішень.

У таблиці 1.11, що представлена в даній роботі, наведено перелік найбільш поширених розрахункових індексів, які активно використовуються в сучасній практиці для комплексної оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.11

**Розрахункові індекси оцінки ефективності
використання фінансових ресурсів**

Назва індексу	Формула або зміст	Економічне значення
Індекс рентабельності інвестицій	$\frac{\text{Поточна вартість доходів}}{\text{Інвестиційні витрати}}$	Визначає ефективність вкладення коштів в інвестиційні проекти

Індекс зміни структури капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$ (у динаміці)	Оцінює, як змінюється співвідношення між джерелами фінансування
Грошовий потік на одиницю активів	$\frac{\text{Операційний Cash Flow}}{\text{Загальні активи}}$	Відображає здатність активів генерувати грошові потоки
Індекс приросту чистого прибутку	$\frac{\text{Чистий прибуток (період 2)}}{\text{Чистий прибуток (період 1)}}$	Характеризує динаміку прибутковості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26, 17]

Розрахункові індекси є надзвичайно гнучким та ефективним аналітичним інструментом, який надає можливість провести більш глибокий аналіз структурних змін у фінансах підприємства, оцінити ефективність інвестиційних рішень та проаналізувати грошові аспекти ефективності використання фінансових ресурсів. Зокрема, такий важливий показник, як індекс рентабельності інвестицій (Return on Investment Index, ROI Index), є критично важливим при оцінці економічної доцільності здійснення капітальних вкладень та реалізації масштабних стратегічних проєктів. Його значення, що перевищує одиницю (тобто > 1), є чітким свідченням економічної вигідності та доцільності здійснених інвестицій.

Індекс зміни структури капіталу надає можливість оцінити рівень залежності підприємства від залучених позикових коштів та своєчасно виявити значні зміни у його фінансовій стратегії, що може сигналізувати про зростання фінансових ризиків або, навпаки, про підвищення фінансової стійкості. Грошовий потік на одиницю активів, у свою чергу, демонструє ефективність використання наявних ресурсів підприємства з точки зору здатності генерувати необхідну ліквідність для забезпечення поточної діяльності та виконання фінансових зобов'язань.

Комплексне та системне використання різноманітних розрахункових індексів дозволяє вищому керівництву підприємства не лише об'єктивно оцінювати поточний фінансовий стан компанії, але й будувати обґрунтовані прогнози щодо майбутньої ефективності, визначати оптимальні вектори оптимізації структури власного та залученого капіталу, а також підвищувати загальну інвестиційну привабливість підприємства в очах потенційних інвесторів.

Таким чином, індексний підхід до аналізу фінансової діяльності слід розглядати як важливу та невід'ємну складову ефективно функціонуючої системи оцінки прийнятих фінансових рішень, яка має бути органічно інтегрована у практичну діяльність стратегічного фінансового менеджменту підприємства для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності.

У сучасній системі аналітичного фінансового формування важливе місце займає метод бенчмаркінгу (benchmarking), який передбачає порівняння ключових фінансових показників підприємства з аналогічними показниками лідерів галузі або середньогалузевими стандартами. Цей підхід дозволяє об'єктивно оцінити власну ефективність, виявити відставання чи переваги, а також визначити напрями, які потребують вдосконалення.

На відміну від внутрішнього аналізу, що фокусується на динаміці фінансових показників у межах самого підприємства, бенчмаркінг забезпечує зовнішню оцінку результатів. Такий підхід надзвичайно корисний для стратегічного планування, визначення ринкової позиції та побудови фінансових цілей, орієнтованих на досягнення рівня лідерів.

Основні етапи реалізації методу бенчмаркінгу включають:

- I. Вибір об'єктів для порівняння (конкуренти, галузеві лідери, середній ринок);
- II. Визначення системи фінансових показників, які будуть порівнюватися (рентабельність, ліквідність, оборотність, структура капіталу тощо);
- III. Збір порівняльної інформації (фінансова звітність, галузева аналітика, публічні бази даних);
- IV. Зіставлення показників, виявлення відхилень і причин їх виникнення;
- V. Формування управлінських висновків і рекомендацій на основі отриманих даних.

Метод бенчмаркінгу дозволяє не лише виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства, а й ідентифікувати його сильні сторони у порівнянні з конкурентами. Такий підхід особливо ефективний у випадках, коли підприємство прагне підвищити власну конкурентоспроможність, досягти галузевих стандартів або перевершити їх.

Застосування бенчмаркінгу як інструменту оцінки ефективності фінансових рішень дозволяє підприємству не лише об'єктивно оцінювати свої результати, а й формувати реалістичні стратегічні цілі, спрямовані на досягнення високої фінансової результативності.

Таким чином, порівняльний аналіз є невід'ємною складовою сучасного аналітичного інструментарію, що забезпечує не просто оцінку фінансового стану, а глибоку адаптацію фінансової політики до реальних умов ринку.

У ході опрацювання теоретико-методичних засад формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства було встановлено, що фінансові ресурси є фундаментальним елементом забезпечення безперервності господарської діяльності, інвестиційного розвитку та стійкості суб'єкта господарювання в умовах змінного ринкового середовища. У науковій літературі категорія «фінансові ресурси» розглядається крізь призму як ресурсного забезпечення, так і як динамічного процесу використання грошових потоків, що надає їй системного характеру.

Дослідження наукових підходів до визначення сутності та структури фінансових ресурсів дозволило виділити спільні риси в трактуваннях провідних економістів – таких як О.Д. Василик, І.А. Бланк, А.М. Поддєрьогін – зокрема, акцент на багатокомпонентному складі ресурсів, різноманітності джерел їх формування та зв'язку з цільовими напрямками використання. Водночас, відмінності між підходами підкреслюють складність і багатовимірність цієї економічної категорії.

Було встановлено, що структура джерел формування фінансових ресурсів є ключовим фактором, що впливає на рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність і вартість капіталу. Особлива увага в теорії приділяється вибору між власними, залученими та позиковими джерелами, який повинен здійснюватися на основі критеріїв мінімізації витрат, забезпечення ліквідності та фінансової незалежності. Важливою також є класифікація напрямів використання фінансових ресурсів, оскільки саме оптимальний розподіл коштів визначає реальний рівень ефективності управлінських рішень.

У межах розділу було обґрунтовано необхідність застосування комплексного аналітичного підходу до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, який базується не лише на традиційних фінансових коефіцієнтах, а й на розрахункових індексах, динамічному та порівняльному аналізі, інтегральному оцінюванні. Окреме місце у цьому контексті займає метод бенчмаркінгу, який дозволяє зіставити діяльність підприємства з провідними галузевими практиками та сформулювати цілеспрямовану політику поліпшення фінансової ефективності.

Таким чином, теоретичне підґрунтя дослідження підтверджує, що ефективне використання фінансових ресурсів неможливе без системного аналізу, стратегічного планування та адаптації до зовнішнього середовища. Отримані висновки створюють аналітичну основу для переходу до практичного дослідження діяльності конкретного підприємства у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд» (далі – ТОВ «Сільпо Фуд») є одним із провідних українських підприємств роздрібної торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами. Компанія входить до структури Fozzy Group – одного з найбільших торговельно-промислових холдингів України, що працює в секторах ритейлу, логістики, виробництва продуктів харчування, банківської справи та ІТ.

ТОВ «Сільпо Фуд» здійснює свою діяльність відповідно до вимог Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про господарські товариства», Закону України «Про захист прав споживачів» та інших нормативно-правових актів. Підприємство має статус юридичної особи приватної форми власності. Головний офіс компанії розташований у місті Києві. Станом на 2024 рік підприємство оперує мережею з понад 300 супермаркетів під брендом «Сільпо» по всій території України.

ТОВ «Сільпо Фуд» зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що дозволяє йому гнучко керувати фінансовими потоками, залучати інвестиції та мінімізувати фінансові ризики. Основна діяльність підприємства визначена як роздрібна торгівля товарами широкого вжитку — зокрема продуктами харчування, побутовою хімією, товарами для дому, косметикою та аксесуарами.

Підприємство активно впроваджує сучасні цифрові технології використання запасів, CRM-системи, мобільні додатки для лояльності, електронну комерцію та технології Big Data для оптимізації асортименту, ціноутворення та прогнозування попиту.

У складі ТОВ «Сільпо Фуд» функціонують як класичні супермаркети, так і фірмові концептуальні магазини, орієнтовані на окремі сегменти споживачів (наприклад, «Le Silpo», «Сільпо Кулінарія», «ЛОКО» тощо), що дозволяє компанії гнучко адаптуватися до потреб регіональних ринків і розширювати клієнтську базу.

Завдяки активній ринковій експансії, ТОВ «Сільпо Фуд» посідає провідні позиції у рейтингу національних ритейлерів за обсягами виручки, розміром мережі та обсягами залучених фінансових ресурсів. Важливо зазначити, що підприємство демонструє стабільне зростання не лише за рахунок відкриття нових торгових точок, а й за рахунок зростання ефективності фінансового формування.

Організаційна структура формування Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд» спроектована за принципом функціональної централізації, що є характерним для великих холдингових структур, з одночасним впровадженням елементів децентралізованого оперативного формування на нижчих рівнях. Такий гібридний підхід дозволяє компанії забезпечити стратегічну єдність та дотримання загальної корпоративної політики в межах потужного холдингу Fozzy Group, до складу якого вона входить, водночас зберігаючи необхідну гнучкість та високу швидкість прийняття оперативних управлінських рішень безпосередньо на рівні окремих роздрібних магазинів торговельної мережі та регіональних представництв компанії, враховуючи специфіку місцевих ринків.

Вищим колегіальним органом управління підприємства виступають загальні збори учасників Товариства з обмеженою відповідальністю, які мають виключне право визначати ключові стратегічні напрями подальшої діяльності компанії, затверджувати розроблені фінансові плани на різних часових горизонтах та приймати остаточні рішення щодо розподілу отриманого чистого прибутку між учасниками відповідно до їхніх часток у статутному капіталі. Поточне оперативне керівництво всією діяльністю підприємства здійснюється одноосібним виконавчим директором (Chief Executive Officer, CEO), який несе повну персональну відповідальність за загальне ефективне управління підприємством, досягнення встановлених фінансових цілей, своєчасне та якісне впровадження прийнятих стратегічних рішень у практику та забезпечення високого рівня ефективності операційної діяльності на всіх рівнях організаційної структури. У структурі управління підприємства чітко виділені ключові функціональні блоки, кожен з яких відповідає за певний стратегічно важливий напрям діяльності компанії:

Фінансово-економічний департамент, який несе повну відповідальність за формування та постійний контроль виконання затверджених бюджетів усіх рівнів, ефективне формування грошових потоків підприємства, оптимізацію всіх видів витрат, підготовку фінансової звітності відповідно до встановлених стандартів та здійснення податкового планування з метою мінімізації податкових зобов'язань.

Департамент операційної діяльності, основною функцією якого є забезпечення безперебійного та ефективного функціонування розгалуженої торговельної мережі, контроль за всіма етапами логістичних процесів, формування товарних запасів на складах та в магазинах, а також налагодження та підтримка ефективної взаємодії з численними постачальниками товарів.

Маркетинговий відділ, до ключових завдань якого належать розробка та реалізація ефективної цінової політики, здійснення комплексу заходів з просування торговельної марки «Сільпо», розробка та впровадження програм лояльності для покупців, а також проведення глибокої аналітики споживчої поведінки для кращого розуміння потреб клієнтів.

HR-департамент (Департамент управління людськими ресурсами), який відповідає за всі аспекти роботи з персоналом, включаючи підбір та найм нових співробітників, організацію навчання та підвищення кваліфікації існуючого персоналу, розробку ефективних систем мотивації праці та формування позитивної організаційної культури в компанії.

Юридичний відділ та служба безпеки, основними функціями яких є забезпечення неухильного дотримання підприємством усіх чинних нормативних та законодавчих вимог, а також мінімізація потенційних правових ризиків та забезпечення безпеки діяльності компанії та її співробітників.

ІТ-департамент (Департамент інформаційних технологій), який відповідає за підтримку всієї складної цифрової інфраструктури підприємства, включаючи комп'ютерні мережі, програмне забезпечення, системи аналітики даних та платформи електронної комерції.

ЗБОРИ УЧАСНИКІВ

ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР (СЕО)



Рис. 2.1. Організаційна структура «Сільпо Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Наведена організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд» відображає функціональну модель управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень між ключовими підрозділами. Такий підхід сприяє підвищенню керованості бізнес-процесів, забезпечує ефективну координацію між департаментами та дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Особливістю даної структури є наявність централізованого стратегічного управління в особі виконавчого директора, з водночас широкими повноваженнями на рівні функціональних блоків: фінансового, операційного, маркетингового, HR, IT та юридичного. Це дає змогу реалізовувати гнучку політику управління, адаптувати управлінські рішення до специфіки кожного регіону чи магазину, оптимізувати ресурси та підвищити відповідальність за результати на кожному рівні.

Загалом структура підприємства відповідає сучасним вимогам до управління великими мережевими компаніями у сфері роздрібної торгівлі та

створює передумови для ефективного використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

Для формування повного уявлення про масштаб діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінки його фінансової динаміки доцільно проаналізувати ключові показники доходів, витрат і результату діяльності підприємства за останні три звітні роки. Такий аналіз дозволяє встановити тренди зростання або скорочення операційної ефективності на тлі загальнодержавних кризових явищ, спричинених повномасштабною війною, інфляцією та падінням купівельної спроможності.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів, витрат і прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2021–2023 роки**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп приросту, %		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Дохід (без ПДВ), млн грн	72800	75100	84700	2300	9600	11900	3,2	12,8	16,3
Торговий оборот, млн грн	58800	63300	79800	4500	16500	21000	7,7	26,1	35,7
Собівартість реалізації, млн грн	68440	71800	86250	3360	14450	17810	4,9	20,1	26,0
Фінансовий результат (прибуток/збиток), млн грн	1740	-2300	-1850	-4040	450	-3590	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Як видно з таблиці, за період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє сталий приріст доходу, який у 2023 році сягнув 84,7 млрд грн, що на 16,34% більше у порівнянні з 2021 роком. Ще більш стрімке зростання спостерігалось за торговим оборотом – на 35,7%, що свідчить про розширення присутності на ринку та зростання обсягів продажів.

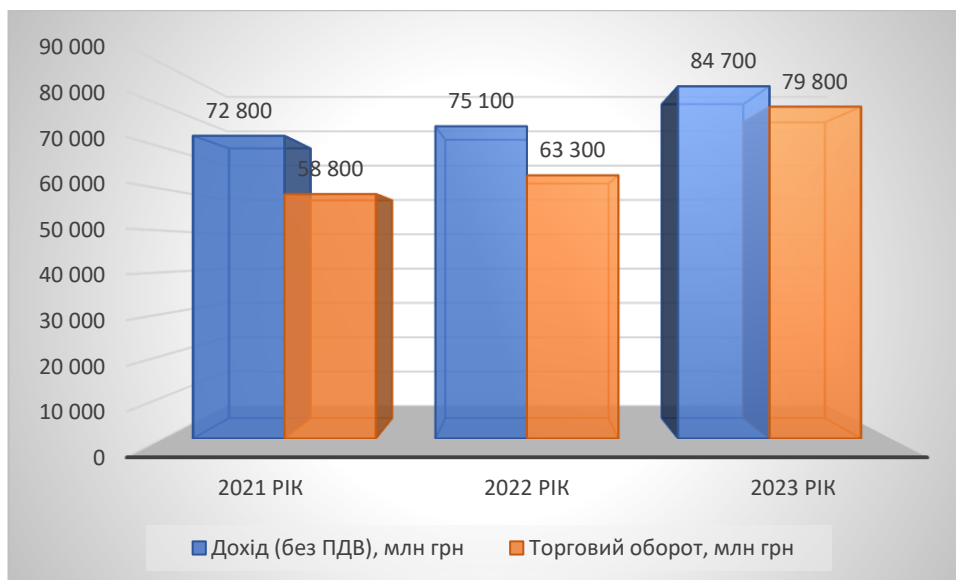


Рис. 2.2. Динаміка доходів, витрат і прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки

Однак незважаючи на позитивну динаміку доходів, фінансовий результат компанії зазнав значного погіршення. Якщо у 2021 році ТОВ «Сільпо-Фуд» працювало з прибутком у понад 1,7 млрд грн, то у 2022 та 2023 роках компанія зазнала збитків у 2,3 млрд та 1,85 млрд грн відповідно. Це зумовлено низкою чинників: прямими втратами через бойові дії, окупацію частини торгових об'єктів, зростанням собівартості закупівель, енергетичними кризами та девальвацією гривні. Собівартість реалізації, що зросла на 26%, випереджає темпи приросту доходів, що також вказує на підвищення витратного навантаження на бізнес. Незважаючи на стабільне зростання виручки та розширення операційної діяльності, ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2023 роках стикнулося з кризовими викликами, що негативно вплинули на фінансовий результат. Утримання позитивної динаміки доходу на фоні воєнних дій свідчить про високий рівень адаптивності компанії до зовнішніх загроз, однак подальша прибутковість на пряму залежить від ефективності контролю витрат, стабілізації економіки України та логістичної стійкості мережі.

Основним видом комерційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд» є роздрібна торгівля широким спектром продуктів харчування, товарів першої необхідності та надання супутніх послуг

кінцевим споживачам через розвинену та постійно зростаючу мережу власних супермаркетів, що охоплює значну частину території України. Компанія успішно функціонує у форматі самообслуговування (self-service), що повністю відповідає сучасним тенденціям та стандартам роздрібної торгівлі (ритейлу) та дозволяє забезпечити високий рівень зручності та клієнтського сервісу для широкого кола покупців.

Асортиментний портфель підприємства є надзвичайно широким та налічує понад 20 тисяч найменувань різноманітних товарів, що задовольняють потреби різних категорій споживачів, включаючи:

- продовольчі товари (м'ясо, риба, овочі, фрукти, бакалія, молочна продукція, хлібобулочні вироби, заморожена продукція тощо);
- алкогольні та безалкогольні напої;
- побутову хімію та засоби гігієни;
- товари для дому, кухні, текстиль, електроніку та дрібну побутову техніку;
- продукцію власних торгових марок (Премія, Повна Чаша, Smak, Наше).



Рис. 2.3. Структура товарного асортименту ТОВ «Сільпо Фуд», %

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Як свідчать наведені дані, понад половину асортименту ТОВ «Сільпо Фуд» становлять продукти харчування, що відповідає формату продовольчого супермаркету. Водночас суттєву частку займають власне виробництво та товари під private label, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на підвищення внутрішньої рентабельності та посилення диференціації в умовах жорсткої конкуренції.

Значну увагу ТОВ «Сільпо Фуд» приділяє розвитку супутніх сервісних послуг, які не лише підвищують зручність для клієнтів, а й створюють додану вартість та зміцнюють емоційний зв'язок зі споживачем. У контексті сучасного ритейлу такі сервіси стали не просто додатковим елементом обслуговування, а повноцінним інструментом утримання лояльності, збільшення середнього чека та підвищення частоти покупок.

У таблиці 2.2 подано порівняльну характеристику ключових сервісних послуг ТОВ «Сільпо Фуд» за критеріями їх впливу на клієнтський досвід та економічну ефективність.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності сервісних послуг ТОВ «Сільпо Фуд»

Сервісна послуга	Вплив на клієнта	Економічна ефективність для підприємства	Коментар
Онлайн-доставка (shop.silpo.ua)	Високий - комфорт, зручність, доступність	Висока маржа, додатковий канал збуту, мінімізація простоїв	Посилення позицій у сегменті e-commerce
Каси самообслуговування	Високий - швидкість, незалежність	Зниження витрат на персонал, прискорення обслуговування	Актуально для великих магазинів, зменшення черг
Програма лояльності «Власний рахунок»	Високий - персоналізація, знижки, бонуси	Зростання частоти покупок, точкові акції, сегментація клієнтів	Інструмент ретенції та маркетингової аналітики

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Розвиток сервісних послуг дозволяє ТОВ «Сільпо Фуд» посилювати конкурентні переваги у сфері роздрібної торгівлі, створюючи сучасний, клієнтоорієнтований формат. Застосування цифрових рішень, таких як онлайн-доставка та каси самообслуговування, сприяє оптимізації операційних процесів та зниженню трансакційних витрат.

Особливої уваги заслуговує програма лояльності «Власний рахунок», яка вже охоплює мільйони активних користувачів і дозволяє підприємству проводити глибоку клієнтську аналітику, формувати персоналізовані пропозиції та утримувати ключові сегменти споживачів.

Таким чином, сервісна складова діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» є не лише маркетинговим інструментом, а повноцінною бізнес-моделлю, що забезпечує синергію комфорту для споживача та фінансової вигоди для підприємства.

Окремою ознакою інноваційності діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» є впровадження концепції так званих «магазинів-тем», які поєднують функції торговельного простору, культурного середовища та естетичного досвіду. Ці унікальні формати стали прикладом емпіричного ритейлу (experience retail) — підходу, що базується не лише на продажу товару, а й на створенні емоційного контакту зі споживачем, формуванні глибшого споживчого зв'язку з брендом.

Серед найбільш відомих прикладів:

«Сільпо в стилі steampunk» (Київ, Львів, Дніпро) — інтер'єри оформлені в стилістиці індустриального ретрофутуризму з декоративними механізмами, мідними трубами та фантастичними елементами;

«Сільпо-бібліотека» (Харків) — торгова зала стилізована під читальню з книжковими полицями, тишею та атмосферою самопізнання;

«Сільпо в стилі балету» (Київ) — візуальна концепція заснована на легкості й грації балетного мистецтва.

Ці формати створюють додаткову нематеріальну цінність для споживача, стимулюють емоційне залучення, підвищують середню тривалість перебування в магазині та формують враження, що запам'ятовуються. У підсумку — покупець сприймає бренд не лише як джерело товару, а як культурно-естетичне середовище, що відображає його цінності та стиль життя.

Ще одним прикладом стратегічного позиціонування є формат «Le Silpo» — преміальні гастрономічні супермаркети, орієнтовані на споживачів сегменту luxury. У таких магазинах покупцям пропонуються: делікатесні товари з Франції, Італії, Японії, Швейцарії тощо; ексклюзивні вина, витримані сири, фермерські продукти; персональний сервіс, сомельє, дегустації, власні пекарні; оформлення інтер'єру у стилі європейських гастрономів.

Формат «Le Silpo» дозволяє компанії диференціюватися на ринку, вийти за межі масового споживання й захопити нішу високого чека, що особливо актуально для великих міст.

Таким чином, інноваційні формати магазинів є не просто дизайнерським рішенням, а частиною стратегічної моделі Сільпо, яка базується на концепціях:

— value co-creation — створення цінності разом зі споживачем;

- emotional branding – формування зв'язку на рівні емоцій;
- індивідуалізації споживчого досвіду.

Це дозволяє ТОВ «Сільпо Фуд» не лише адаптуватися до висококонкурентного середовища, а й створювати нові стандарти у вітчизняному ритейлі, де покупець сприймає супермаркет не як місце обов'язкової покупки, а як простір комфорту, емоцій та персональної значущості.

ТОВ «Сільпо Фуд» є одним із найбільших гравців на українському ринку роздрібної торгівлі, входячи до трійки лідерів за обсягами виторгу, кількістю торгових точок та часткою присутності в регіонах. Компанія активно функціонує у форматі супермаркетів, гіпермаркетів, гастрономічних бутиків і онлайн-продажів, що дозволяє їй ефективно охоплювати різні цільові сегменти споживачів. У структурі національного ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування ТОВ «Сільпо Фуд» посідає 2-ге місце за обсягами виторгу після мережі АТБ-Маркет. За даними галузевих рейтингів 2023 року, частка «Сільпо» на українському продовольчому ринку склала близько 15,3%, тоді як лідер – АТБ – має близько 19,7%.

У таблиці 2.3 наведено основні показники найбільших конкурентів ТОВ «Сільпо Фуд» станом на кінець 2023 року.

Таблиця 2.3

Ключові конкуренти ТОВ «Сільпо Фуд» на ринку роздрібної торгівлі в Україні

Назва компанії	Кількість магазинів	Формати торгівлі	Частка ринку, %	Основні переваги
АТБ-Маркет	понад 1300	дискаунтери	19,7	Низькі ціни, широка географія
Сільпо Фуд (Fozzy)	понад 300	супермаркети, преміум-магазини	15,3	Якість, сервіс, власне виробництво
Novus	90+	супермаркети, онлайн-торгівля	6,1	Імпортні товари, європейський формат
Varus	понад 100	супермаркети	4,5	Акційна політика, партнерські програми
Метро Кеш енд Керрі	25	гуртово-роздрібна торгівля	3,8	Професійна B2B-орієнтація

Джерело: сформовано автором на основі [20-24]

Окрім прямих конкурентів, на ринок впливають і непрямі – онлайн-платформи доставки (Glovo, Zakaz.ua, Rozetka Market), які частково перехоплюють попит, особливо в урбанізованих зонах.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Сільпо Фуд» є:

- орієнтація на емоційний сервіс та атмосферність (магазини-теми);
- широка програма лояльності та персоналізовані пропозиції;
- власне виробництво кулінарії та пекарської продукції;
- інноваційні технології: каси самообслуговування, мобільний додаток,

CRM.

Компанія активно інвестує в логістику, аналітику та автоматизацію, що забезпечує операційну ефективність навіть у кризових умовах. У той же час, за ціною та географією присутності «Сільпо» поступається лідеру – АТБ, який орієнтований на масовий сегмент і має формат жорсткого дискаунтера.

ТОВ «Сільпо Фуд» займає стабільну і впізнавану позицію у верхньому сегменті ринку, орієнтуючись на якість, досвід покупця та емоційний зв'язок зі споживачем. Конкурентне середовище в галузі є динамічним і вимагає постійної адаптації, тому ключовими умовами збереження ринкових позицій є інновації, омнікальність, розширення власного виробництва та персоналізація сервісу.

Для отримання більш глибокого та всебічного розуміння поточної ринкової позиції Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд» на висококонкурентному ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, поряд із традиційними методами конкурентних зіставлень з іншими гравцями ринку, вбачається доцільним застосувати потужний інструмент стратегічного аналізу — SWOT-аналіз. Цей широко використовуваний метод стратегічного планування надасть можливість чітко визначити ключові сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності компанії, а також ідентифікувати потенційні зовнішні можливості, які можуть бути використані для подальшого розвитку, та зовнішні загрози, які можуть негативно вплинути на стійкість існуючої бізнес-моделі підприємства в довгостроковій перспективі. Результати SWOT-аналізу стануть цінною основою для розробки ефективних стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг та мінімізацію потенційних ризиків.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо Фуд»

Сильні сторони (Strengths) - Впізнаваний бренд і лояльна аудиторія - Власне виробництво кулінарної продукції - Інноваційні цифрові сервіси (додаток, каси, CRM) - Висока якість обслуговування та естетика магазинів - Програма лояльності з персоналізацією	Слабкі сторони (Weaknesses) - Вищі ціни у порівнянні з дискаунтерами (АТБ) - Витрати на оформлення магазинів-тем - Обмежена присутність у невеликих містах і сільській місцевості - Залежність від міського, середньо+доходного споживача
Можливості (Opportunities) - Подальша цифровізація процесів - Вихід у сегмент автоматизованих dark stores - Розвиток партнерств із локальними виробниками - Розширення асортименту ТМ і здорового харчування	Загрози (Threats) - Посилення конкуренції з боку онлайн-платформ - Коливання купівельної спроможності населення - Зростання цін на імпортовані товари та логістичні послуги - Політична та макроекономічна нестабільність в країні

Джерело: сформовано автором на основі [20]

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Сільпо Фуд» має сильні внутрішні переваги, які базуються на бренді, власному виробництві, технологічності та якості обслуговування. Разом із тим, підприємству слід звернути увагу на цінову політику та географічну експансію, оскільки саме ці фактори формують бар'єри для зростання в сегменті нижчої купівельної спроможності.

У зовнішньому середовищі ключові можливості полягають у цифровізації та інноваційних форматах, тоді як загрози пов'язані з економічною турбулентністю, змінами в споживчій поведінці та конкуренцією з онлайн-сервісами. Це вимагає від компанії гнучкості в використанні фінансових ресурсів, стратегічної адаптації й системного аналізу ефективності.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фінансовий стан підприємства є ключовим індикатором його стабільності, здатності функціонувати в умовах зовнішніх викликів та ефективно використовувати власні ресурси. Особливої актуальності аналіз набуває в умовах

економічної турбулентності, спричиненої воєнними діями, інфляцією, логістичними перебоями та зміною споживчих моделей на ринку.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» у цьому розділі досліджено основні показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та ділової активності підприємства за останні три роки. Аналітичний підхід передбачає виявлення сильних та слабких сторін фінансової моделі компанії, а також тенденцій, які дозволяють прогнозувати можливості збереження або відновлення фінансової рівноваги в коротко- та середньостроковій перспективі.

Аналіз базується на даних офіційної фінансової та управлінської звітності компанії за 2021–2023 роки, з урахуванням актуального економічного та правового контексту ведення бізнесу в Україні.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, працівниками, державою та іншими учасниками ринку. Основними індикаторами ліквідності є коефіцієнти: поточної ліквідності (відображає можливість покрити поточні зобов'язання за рахунок обігових активів), швидкої ліквідності (виключає запаси з обігових активів) та абсолютної ліквідності (враховує лише грошові кошти та їх еквіваленти). Високі значення цих коефіцієнтів свідчать про платоспроможність підприємства, а низькі — про ризик дефолту та фінансової нестійкості. У кризових умовах ці показники є чутливими до коливань попиту, обмежень у логістиці та доступності фінансових ресурсів. Саме тому аналіз динаміки ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо його фінансової стійкості в умовах воєнної економіки.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення			Темп приросту, %			Тенденція
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021	
Коеф. поточної ліквідності	0,57	0,49	0,44	-0,08	-0,05	-0,13	-14,0	-10,2	-22,8	Зниження

Коеф. швидкої ліквідності	0,33	0,29	0,28	-0,04	-0,01	-0,05	-12,1	-3,5	-15,2	Зниження
Коеф. абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,05	0,01	0	0,01	25,0	0,0	25,0	Стабілізація

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Дані таблиці свідчать про поступове зниження основних показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021–2023 років. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 0,57 у 2021 році до 0,44 у 2023 році, що означає недостатній обсяг обігових активів для покриття короткострокових зобов'язань. Аналогічну тенденцію демонструє і коефіцієнт швидкої ліквідності — зниження з 0,33 до 0,28 — вказує на недостатню частку ліквідних активів за винятком запасів. Хоча показник абсолютної ліквідності залишився стабільним (0,05 у 2022 та 2023 роках), він все одно залишається вкрай низьким і не забезпечує резерву грошових коштів на випадок термінових виплат.

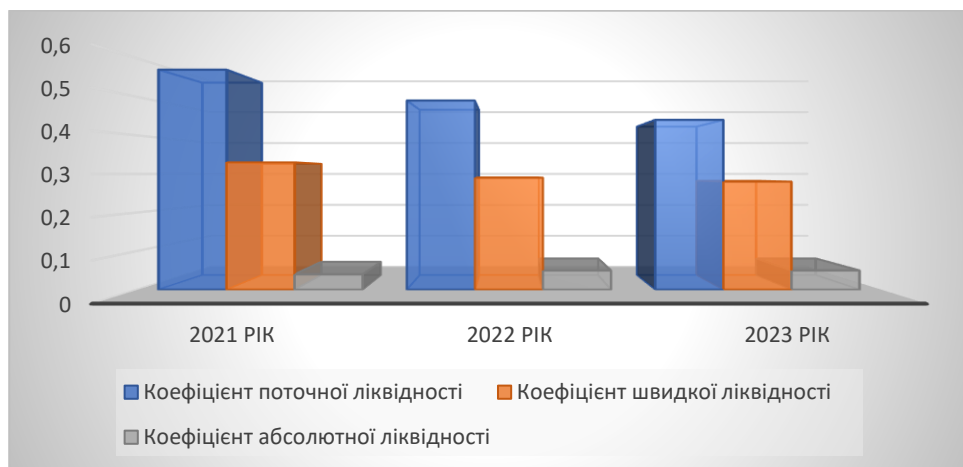


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Такий стан речей є типовим для великої роздрібною компанії у воєнний період, коли частина оборотних активів блокується в товарних запасах, спостерігається складність із логістикою, а витрати на підтримку інфраструктури зростають. Низькі показники ліквідності можуть ускладнити залучення короткострокових кредитів та потребуватимуть високої точності в формуванні грошових потоків.

Аналіз ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про наявність суттєвих фінансових ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем обігових коштів для покриття поточних зобов'язань. Незважаючи на стабільність абсолютної ліквідності, загальна динаміка показує зниження платоспроможності компанії, що потребує підвищеної уваги до політики формування оборотних активів, оптимізації товарних запасів і забезпечення стабільних джерел короткострокового фінансування. У контексті макроекономічної нестабільності, своєчасне реагування на зміну фінансових параметрів буде критичним чинником підтримання стійкості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність підтримувати стабільну структуру капіталу, витримувати вплив зовнішніх ризиків і забезпечувати безперервність діяльності в умовах економічної невизначеності. Основними показниками є коефіцієнти автономії (частка власного капіталу), фінансового левериджу (співвідношення позикових і власних коштів) та коефіцієнт маневреності (здатність перетворити власний капітал у ліквідні форми). Аналіз динаміки цих індикаторів дозволяє зробити висновки про рівень залежності ТОВ «Сільпо-Фуд» від зовнішнього фінансування, ефективність формування капіталу та потенційну загрозу банкрутства.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення			Темп приросту, %			Тенденція
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021	
Коеф. автономії	0,21	0,14	-0,08	-0,07	-0,22	-0,29	-33,3	-157,1	-138,1	Різне падіння
Коеф. фінансового левериджу	3,76	6,14	-12,5	2,38	-18,64	-16,26	63,3	-303,3	-433,0	Дестабілізація
Коеф. Маневреності власного капіталу	0,42	0,28	-0,14	-0,14	-0,42	-0,56	-33,3	-150,0	-133,3	Погіршення

Джерело: сформовано автором на основі [20]

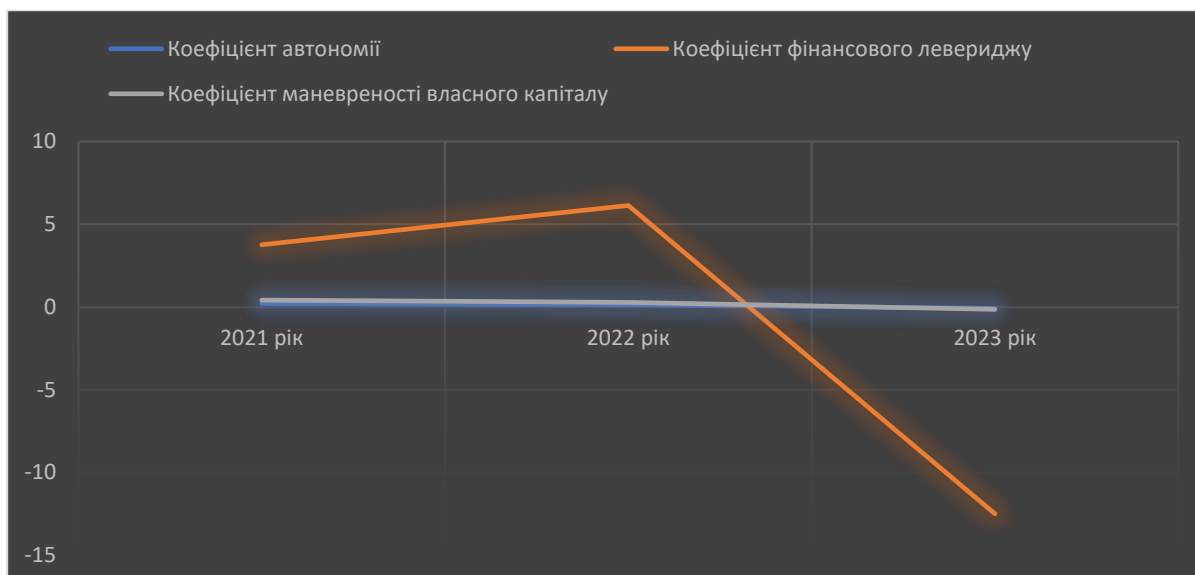


Рис. 2.5. Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 рр.

Різне зниження коефіцієнта автономії з 0,21 до від’ємного значення у 2023 році свідчить про повну втрату власного капіталу, що є критичним сигналом для інвесторів і кредиторів. Це означає, що зобов’язання компанії перевищують її активи. Коефіцієнт фінансового левериджу досяг негативного значення –12,5, що є нетиповим і вказує на екстремальну залежність від позикових ресурсів або обнулення/від’ємність власного капіталу. Коефіцієнт маневреності також погіршився, свідчаючи про обмеження у свободі використання власного капіталу в обороті. Така фінансова структура робить підприємство вкрай уразливим до зовнішніх шоків і посилює ризики банкрутства.

Фінансова стійкість ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році перебуває в критичному стані. Значне падіння частки власного капіталу й зростання фінансової залежності свідчать про потребу в терміновій реструктуризації заборгованості, залученні нових джерел фінансування та оптимізації активів. Без зміни фінансової стратегії підприємство не зможе забезпечити довгострокову стабільність.

Ділова активність підприємства характеризується швидкістю обігу його ресурсів і здатністю генерувати прибуток через ефективне використання активів. Основними індикаторами є коефіцієнт оборотності активів, дебіторської і кредиторської заборгованості. Аналіз цих показників дозволяє оцінити операційну ефективність, швидкість обігу коштів і можливості підприємства утримувати стабільні грошові потоки.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення			Темп приросту, %		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Оборотність активів (разів)	1,65	1,72	1,95	0,07	0,23	0,3	4,2	13,4	18,2
Оборотність дебіторської заборгованості	5,4	6	6,5	0,6	0,5	1,1	11,1	8,3	20,37%
Оборотність кредиторської заборгованості	3,1	2,9	2,6	-0,20	-0,30	-0,50	-6,5	-10,4	-16,1

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Зростання оборотності активів свідчить про підвищення ефективності використання майна компанії. Оборотність дебіторської заборгованості також зросла, що вказує на швидше повернення коштів від покупців і покращення платіжної дисципліни.



Рис. 2.6. Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Водночас, зниження оборотності кредиторської заборгованості може свідчити як про погіршення відносин із постачальниками, так і про потребу у довгих термінах розрахунків через нестачу ліквідності. Ці показники демонструють загалом позитивну динаміку ділової активності попри фінансову напругу.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє відносно високу ділову активність навіть в умовах кризи. Підприємство здатне підтримувати швидкість обігу ресурсів, що свідчить про ефективність операційного менеджменту. Однак зменшення

оборотності кредиторської заборгованості є потенційним сигналом ризиків втрати лояльності з боку постачальників.

Рентабельність – один з ключових показників оцінки ефективності підприємства. Вона демонструє здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності, активів та власного капіталу.

Основними індикаторами є рентабельність продажів, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Аналіз цих показників у динаміці дозволяє виявити ключові проблеми або успіхи у формуванні витрат та доходів.

Аналіз основних показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках наведено у таблиці 2.8

У 2021 році компанія демонструвала позитивну рентабельність за всіма показниками. Проте вже у 2022–2023 роках підприємство зазнало значних збитків, що призвело до від’ємних значень рентабельності продажів та активів. Рентабельність власного капіталу не розраховується у 2023 році через його від’ємне значення. Така динаміка свідчить про втрату прибутковості бізнесу, що може бути зумовлено не лише прямими збитками від бойових дій, а й системним тиском з боку витрат, зменшенням попиту, логістичними втратами.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення			Темп приросту, %		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Рентабельність продажів, %	2,39	-3,06	-2,18	-5,45	0,88	-4,57	-228,9	28,8	-191,2
Рентабельність активів (ROA), %	1,92	-2,24	-1,56	-4,16	0,68	-3,48	-216,7	30,4	-181,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,14	-15,75	-	-24,89	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Рентабельність ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки демонструє кризову тенденцію. Незважаючи на потужну інфраструктуру та широке охоплення ринку,

компанія стикається з хронічною збитковістю. Для повернення до прибуткової моделі необхідно зосередитись на оптимізації витрат, контролі закупівельної політики та пошуку додаткових джерел маржинального доходу.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив загострення фінансової нестабільності підприємства у 2022–2023 роках. Незважаючи на зростання обсягів виручки та ділової активності, підприємство демонструє низьку ліквідність, втрату власного капіталу та негативні значення рентабельності. Водночас збереження оборотності активів і спроби реструктуризації зобов'язань вказують на прагнення до стабілізації фінансової ситуації. Компанія потребує перегляду фінансової стратегії з акцентом на підвищення платоспроможності та повернення до прибутковості.

2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Фінансові ресурси є основою для забезпечення безперервності функціонування підприємства, реалізації операційної діяльності, інвестування та покриття зобов'язань. Їх ефективне формування, розміщення та використання є критичними умовами збереження платоспроможності та прибутковості, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає дослідження структури джерел надходження коштів, динаміки їх обсягів, напрямів розміщення та відповідності наявних ресурсів реальним фінансовим потребам. Такий комплексний підхід дозволяє виявити вузькі місця у фінансовому менеджменті компанії та обґрунтувати шляхи оптимізації управлінських рішень щодо використання коштів у коротко- і довгостроковій перспективі.

Структура фінансових ресурсів підприємства відображає джерела формування грошових коштів, які використовуються для забезпечення господарської діяльності. До таких джерел належать власні кошти

(нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування), позикові кошти (банківські кредити, фінансовий лізинг) та залучені кошти (від інвесторів, акціонерів, постачальників). Рациональна структура фінансових ресурсів повинна забезпечувати достатній рівень фінансової незалежності, платоспроможності та стабільного фінансування стратегічних цілей підприємства.

У воєнний період правильне поєднання джерел фінансування набуває особливої важливості, оскільки від нього залежить здатність підприємства оперативно реагувати на ризики та підтримувати безперервність операцій.

Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» за джерелами
формування у 2021–2023 роках, млн грн.**

Джерело фінансування	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення, тис. грн			Темп приросту, %			Частка у 2023, %
				2022- 2021	2023- 2022	2023- 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	
Власний капітал	13100	7520	-10435	-5580	-17955	-23535	-42,6	-238,8	-179,7	-13,7
Довгострокові зобов'язання	11880	13200	14050	1320	850	2170	11,1	6,4	18,3	18,4
Поточні зобов'язання	24300	27750	29750	3450	2000	450	14,2	7,2	22,4	38,9
Кредити та позики	10200	11400	12900	1200	1500	2700	11,8	13,2	26,5	16,9
Інші джерела (оренда, постачальники)	9900	10830	10920	930	90	1020	9,4	0,8	10,3	14,3
Усього	69380	70700	76285	1320	5585	6905	1,9	7,9	9,9	100

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Дані таблиці демонструють кардинальні зміни у структурі фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році. Найбільш тривожним сигналом є негативне значення власного капіталу (-10,4 млрд грн), що свідчить про перевищення зобов'язань над активами, фактичну втрату капітальної стійкості та

технічне банкрутство. Частка власних ресурсів у загальній структурі становить - 13,7%, тобто підприємство повністю залежить від зовнішнього фінансування.

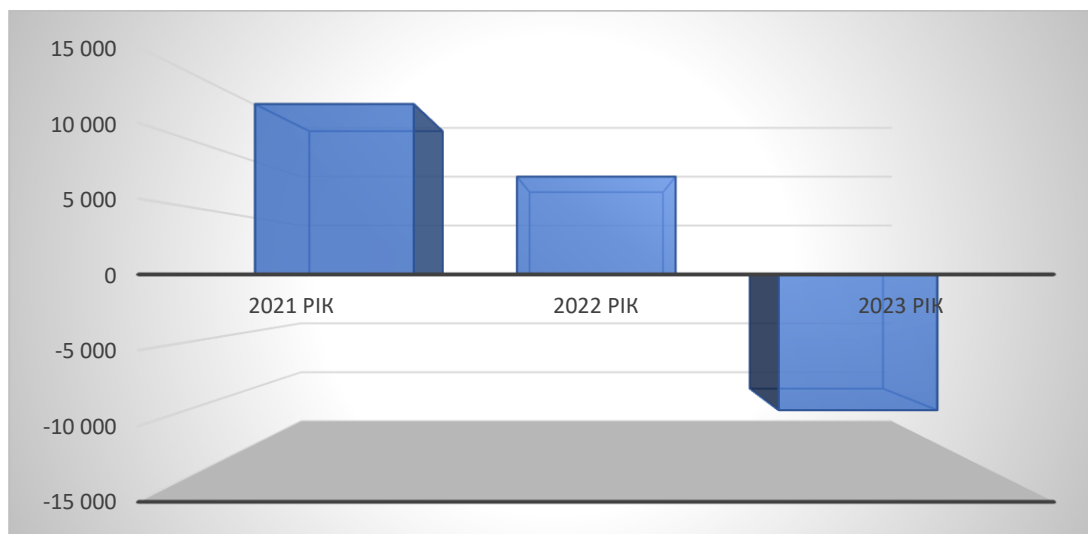


Рис. 2.7. Динаміка власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2021–2023 роках млн грн.

Поточні зобов'язання зросли з 24,3 до 29,75 млрд грн, що становить майже 39% усіх фінансових ресурсів компанії. Таке навантаження є типовим для ритейлу, однак в умовах війни воно ускладнює забезпечення стабільності розрахунків з постачальниками. Довгострокові зобов'язання також мають тенденцію до зростання і складають понад 14 млрд грн, або 18,4% від загального обсягу ресурсів.

Позитивною ознакою є відносна стабільність «інших джерел» — орендних зобов'язань та зобов'язань перед постачальниками, що свідчить про збереження ділової довіри. Проте велика частка кредитного навантаження в структурі (понад 16%) створює значний тиск на ліквідність у періоди зниження виручки або зростання витрат.

У 2023 році структура фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнала суттєвого дисбалансу через втрату власного капіталу та критичне зростання зобов'язань. Компанія опинилася в стані повної фінансової залежності від зовнішніх джерел. Це посилює ризики для стабільності та вимагає рішучих заходів щодо капіталізації бізнесу, оптимізації витрат і можливої реструктуризації заборгованості. Ефективне формування структурою фінансових ресурсів є ключовою умовою виходу з фінансової кризи.

Динаміка фінансових ресурсів підприємства дозволяє оцінити зміни в обсягах залучених коштів і ефективність їх використання в процесі господарської діяльності. Умови війни, інфляційний тиск, нестабільність валютного ринку та втрати активів безпосередньо вплинули на фінансові потоки більшості українських підприємств. Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках дозволяє встановити, наскільки підприємство змогло адаптуватися до нових умов, чи зберігає воно здатність фінансувати свою діяльність та чи ефективно використовує наявні кошти.

Таблиця 2.10

**Динаміка обсягів фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2021–2023 роках**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн / %			Темп приросту, %		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Фінансові ресурси, млн грн	69380	70700	76285	1320	5585	6905	1,9	7,9	9,9
Дохід (без ПДВ), млн грн	72800	75100	84700	2300	9600	11900	3,2	12,8	16,3
Частка доходу у фінансових ресурсах, %	104,9	106,2	111	1,3	4,8	6,1	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [20]

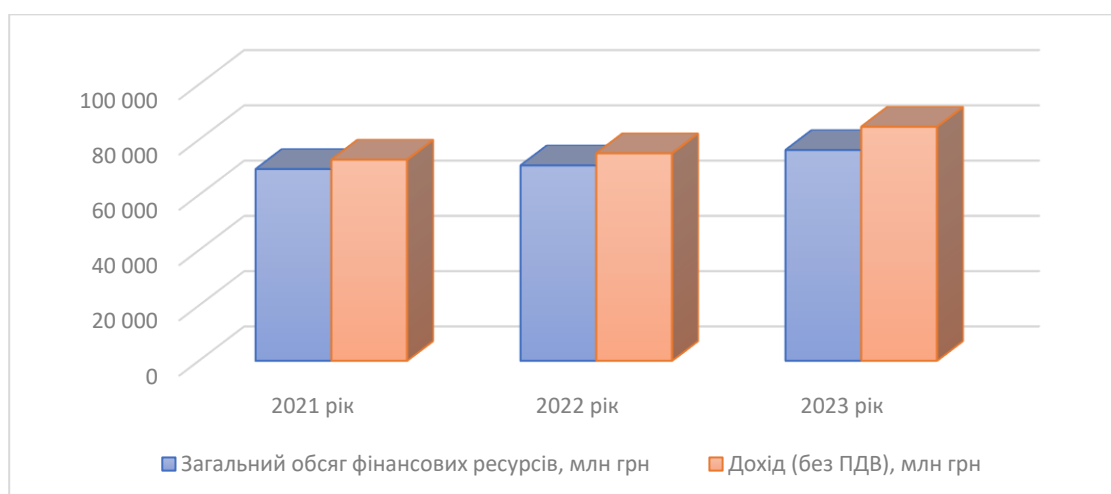


Рис. 2.7. Динаміка обсягів фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання як доходів, так і загального обсягу фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд». У 2023 році обсяг фінансових ресурсів зріс на 6,9 млрд грн у порівнянні з 2021 роком, що на перший погляд свідчить про розширення можливостей фінансування. Разом із тим дохід зріс ще стрімкіше — на 11,9 млрд грн, тобто темпи приросту виручки випереджають темпи приросту ресурсів.

Показник частки доходу у загальному обсязі ресурсів збільшився до 111%, що означає, що підприємство продовжує здійснювати діяльність переважно за рахунок реалізації продукції, а не за рахунок нових залучених інвестицій чи кредитів. Це позитивна ознака, яка свідчить про певну операційну стійкість, попри кризові умови.

Однак зростання ресурсоемності доходу також може вказувати на підвищення оборотності коштів та ризик зниження резерву гнучкості — якщо ресурси не будуть вчасно відновлюватися, підприємство може втратити здатність до маневру у випадку непередбачених витрат.

Загальна динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє зростання, що є свідченням адаптації до надзвичайно складного макроекономічного середовища. Підприємству вдалося не лише втримати обсяг доступних коштів, а й збільшити доходи, що формує базу для подальшого розвитку. Водночас тенденція до підвищення ресурсоемності виручки потребує уважного моніторингу та зваженого підходу до розподілу ресурсів у наступних періодах.

Ефективність фінансової діяльності підприємства визначається не лише обсягами залучених коштів, а й доцільністю та результативністю їх використання. Напрями розміщення фінансових ресурсів відображають пріоритети формування та стратегічні цілі підприємства. До таких напрямів належать: фінансування оборотного капіталу, покриття поточних витрат, інвестиції в основні засоби, виплати за кредитами, витрати на персонал та логістичні операції.

Для компаній у галузі ритейлу, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», важливим є баланс між інвестуванням у товарні запаси, утриманням мережі магазинів та підтримкою логістичної інфраструктури. Аналіз напрямів використання ресурсів

дозволяє оцінити, наскільки раціонально розподіляються кошти та чи забезпечується достатня віддача від кожної категорії витрат.

Таблиця 2.11

Основні напрями використання фінансових ресурсів

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році

Напрямок використання	Сума, млн грн	Частка у загальних витратах, %
Собівартість реалізованої продукції	86250	61,1
Оренда, логістика, енергоносії	13480	9,6
Витрати на оплату праці (включно з ЄСВ)	12050	8,5
Обслуговування кредитів (проценти, лізинг)	6100	4,3
Капітальні інвестиції (основні засоби, ремонт)	8800	6,2
Інші адміністративні та комерційні витрати	14170	10,1
Разом	140850	100

Джерело: сформовано автором на основі [20]



Рис. 2.8. Основні напрями використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році

Найбільшу частку в структурі використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році становить собівартість реалізованої продукції — понад 61%. Це типово для підприємств роздрібної торгівлі, де більшість коштів спрямовується на закупівлю товарів для перепродажу. Витрати на оренду, логістику та енергоносії також займають значну частку — 9,6%, що пояснюється

широкою географією розташування магазинів і наявністю власних розподільчих центрів.

Витрати на оплату праці склали 8,5% від загального обсягу, що свідчить про високу залежність підприємства від людського капіталу. Обслуговування боргових зобов'язань потребувало 4,3% ресурсів, що в умовах збитковості підприємства створює додаткове фінансове навантаження.

Капітальні інвестиції (6,2%) зберігаються на помірному рівні, що може свідчити як про зменшення інвестиційної активності через воєнний стан, так і про обережну політику в частині розширення мережі.

У структурі використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» домінують витрати на закупівлю товарів, підтримку логістики та персонал. Компанія демонструє виважену політику щодо інвестування та утримання поточних витрат, однак суттєве навантаження з боку операційних і боргових платежів створює тиск на ліквідність і прибутковість. Для підвищення ефективності формування ресурсів варто зосередитись на оптимізації витратної структури та підвищенні рентабельності кожного напрямку розміщення коштів.

Оцінка відповідності обсягів фінансових ресурсів потребам підприємства є ключовим елементом фінансового аналізу, адже вона визначає здатність компанії забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно покривати витрати, реалізовувати інвестиційні проекти та обслуговувати зобов'язання. У нестабільному економічному середовищі, особливо в умовах повномасштабної війни, зростає ризик дефіциту коштів, що зумовлює необхідність у постійному моніторингу грошових потоків та точному плануванні потреб у фінансуванні.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є масштабним національним ритейлером, і тому питання забезпечення ресурсами постає як у контексті операційних витрат, так і з огляду на підтримку великої логістичної інфраструктури та багатотисячного штату.

Порівняння фінансових ресурсів і витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Порівняння фінансових ресурсів і витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2021–2023 роках, млн грн**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення			Темп приросту, %		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Фінансові ресурси, тис. грн	69380	70700	76285	1320	5585	6905	1,9	7,9	9,9
Загальні витрати, тис. грн	67320	74900	86200	7580	11300	18880	11,3	15,0	28,0
Перевищення витрат над ресурсами	-2060	-4200	-9915	-2140	-5715	-7855	-103,9	-136,0	-381,6
Частка покриття витрат, %	103,1	94,4	88,5	-8,70	-5,90	-14,6	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [20]

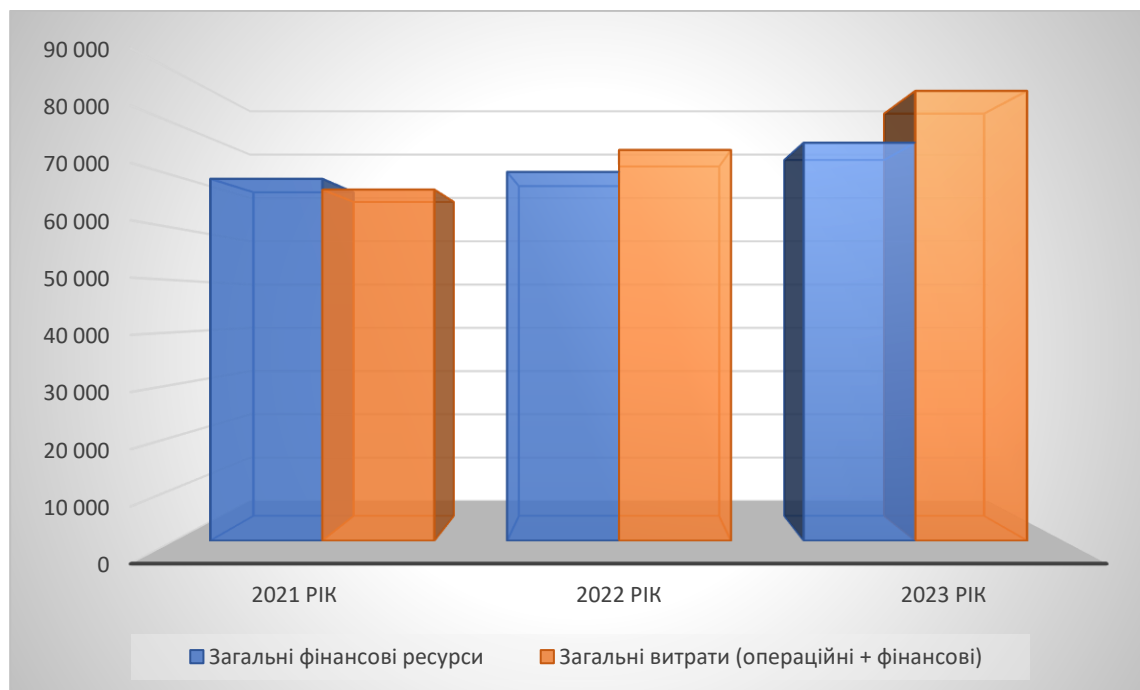


**Рис. 2.9. Порівняння фінансових ресурсів і витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2021–2023 роках, млн грн**

У 2021 році обсяг фінансових ресурсів перевищував загальні витрати підприємства, що забезпечувало надлишок коштів і можливість створення резервів. Однак уже в 2022 році ситуація змінилася: спостерігається дефіцит у

розмірі понад 4 млрд грн, який ще більше поглибився в 2023 році, сягнувши майже 10 млрд грн. Частка покриття витрат зменшилася з 103% до 88,5%, що свідчить про істотне погіршення фінансового забезпечення діяльності.

Це означає, що компанія змушена покривати нестачу за рахунок зовнішнього фінансування — кредитів, відстрочок постачальникам, внутрішніх скорочень. Така ситуація призводить до підвищеного навантаження на грошові потоки, ризику затримок у розрахунках і втрачених можливостей у розвитку.

Ключовими причинами такого дефіциту стали стрімке зростання витрат (особливо енергетичних, логістичних і соціальних), зниження маржинальності та зростання обсягу зобов'язань на фоні стагнації ринку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2023 роках працює в умовах постійного дефіциту фінансових ресурсів щодо фактичних витрат. Така ситуація створює ризики для стабільності грошових потоків, обслуговування боргів і реалізації стратегічних планів. Для вирішення цієї проблеми компанії необхідно переглянути пріоритети у витратах, активізувати роботу із залучення інвесторів або кредиторів на лояльних умовах, а також посилити контроль за ліквідністю та фінансовим плануванням.

Рациональне розміщення фінансових ресурсів є основною умовою ефективного функціонування підприємства. Воно забезпечує необхідний рівень ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. З цією метою проаналізуємо, як змінювався склад і структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021–2023 років.

Дослідження динаміки та структури активів дозволить виявити основні тенденції у використанні фінансових ресурсів, оцінити, які з активів зростають чи скорочуються, а також зробити висновки щодо пріоритетів підприємства у фінансовій політиці.

Аналіз динаміки розміщення фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка розміщення фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення, тис. грн.			Відносні відхилення, %		
				2023- 2021	2023- 2022	2022- 2021	2023/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021
Необоротні активи	23578724	22161796	23944845	366121	1783049	-1416928	1,6	8,1	-6,0
Запаси	6643125	5973511	4818785	-1824340	-1154726	-669614	-27,5	-19,3	-10,2
Дебіторська заборгованість	6153428	5879845	6483936	330 508	604091	-273583	5,4	10,3	-4,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	1157758	1111897	1161176	3 418	49279	-45861	0,3	4,4	-3,9
Інші оборотні активи	1307768	1535049	1930865	623097	395816	227281	47,6	25,8	17,4

Джерело: сформовано автором на основі [20]

У 2023 році спостерігається зростання загального обсягу необоротних активів у порівнянні з 2022 роком на 1 783 тис. грн (+8,05%), що свідчить про активізацію довгострокових інвестицій у основні засоби, нематеріальні активи та корпоративні права. У порівнянні з 2021 роком необоротні активи також зросли на 1,55%, що вказує на поступове відновлення після спадного 2022 року.

Натомість запаси скоротилися в 2023 році на 1 154 тис. грн порівняно з 2022 роком (-19,33%) та на 1 824 тис. грн порівняно з 2021 роком (-27,46%). Це може бути наслідком оптимізації складських залишків, зміни підходів до закупівель або логістичних обмежень.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зросла на 10,27% проти 2022 року та на 5,37% проти 2021 року, що може свідчити як про активізацію продажів з відстрочкою платежів, так і про ризик уповільнення обігу коштів.

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють стабільність: 4,43% у 2023 році проти 2022-го. Така динаміка позитивно впливає на платоспроможність підприємства.

Значне зростання інших оборотних активів на 47,64% у 2023 році порівняно з 2021 роком вказує на можливе накопичення короткострокових фінансових вкладень, авансів або податкових активів.

Окрім аналізу абсолютних змін у складі активів, важливим аспектом оцінки ефективності використання фінансових ресурсів є дослідження їхньої структури. Структурний аналіз активу балансу дозволяє визначити співвідношення між необоротними та оборотними активами, оцінити ступінь ліквідності, мобільності ресурсів підприємства, а також його інвестиційну спрямованість.

Порівняння частки кожної складової активів у загальному обсязі валюти балансу за 2021–2023 роки дозволяє виявити довгострокові зміни у фінансовій політиці підприємства. Це дає змогу зробити висновки щодо того, наскільки підприємство тяжіє до стабільності, гнучкості або ризикової діяльності.

З метою детального вивчення таких змін у ТОВ «Сільпо-Фуд» побудовано таблицю структури розміщення фінансових ресурсів, в якій відображено частку окремих статей активу в загальній сумі активів за три звітні роки.

Таблиця 2.14

Структура розміщення фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд», %

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення		
				2023-2021	2023-2022	2022-2021
Необоротні активи	60,69	65,82	71,82	11,13	5,99	5,13
Запаси	17,10	17,74	14,45	-2,65	-3,29	0,64
Дебіторська заборгованість	15,84	17,46	19,45	3,61	1,98	1,62.
Грошові кошти та еквіваленти	2,98	3,30	3,48	0,50	0,18	0,32
Інші оборотні активи	3,37	4,56	5,79	2,43	1,23	1,19

Частка необоротних активів суттєво зросла (на +11,13 п.п. за два роки), що є ознакою довгострокових інвестицій підприємства. Навпаки, запаси скоротилися як у динаміці, так і у структурі – це може свідчити про зниження потреби у товарних залишках або оптимізацію логістики. Дебіторська заборгованість зросла на понад 3,6 п.п., що свідчить про активне використання комерційного кредиту або збільшення реалізації з відтермінуванням платежу. Частка грошових коштів

залишається відносно стабільною (~3%), що забезпечує мінімальний рівень ліквідності. Інші оборотні активи зростають, імовірно, через накопичення ПДВ-кредитів, авансів постачальникам або короткострокових вкладень.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо-Фуд» з акцентом на оцінку структури, динаміки та ефективності використання фінансових ресурсів. Дослідження показало, що підприємство, попри зростання доходів і високий рівень ділової активності, функціонує в умовах посилення фінансових ризиків. Особливо критичним є повне знецінення власного капіталу, залежність від поточних зобов'язань і зростаючий дефіцит фінансування витрат.

Аналіз ліквідності, стійкості, рентабельності та напрямів витрачання коштів засвідчив наявність значного дисбалансу між ресурсною базою та фактичними фінансовими потребами підприємства. Разом із тим виявлено здатність ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігати функціонування мережі, оптимізуючи витрати та адаптуючи бізнес-процеси до умов війни. Отримані результати аналізу формують обґрунтовану основу для розробки практичних рекомендацій щодо покращення фінансової політики та підвищення ефективності формування ресурсів у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення резервів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів

Одним із головних напрямів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є виявлення та реалізація внутрішніх резервів оптимізації витрат. У межах роздрібного бізнесу, зокрема в компаніях з великою торговою мережею, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», витрати мають значний вплив на прибутковість і ліквідність. Йдеться про собівартість реалізованої продукції, енергетичні та логістичні витрати, витрати на утримання персоналу, адміністративне забезпечення тощо.

Оптимізація цих витрат не означає жорстке скорочення, а передбачає їх раціоналізацію, усунення дублювань, мінімізацію втрат та підвищення продуктивності ресурсів. Ідентифікація таких резервів можлива шляхом порівняння динаміки витрат, виділення структурно неефективних елементів та впровадження цільових змін.

Таблиця 3.1

Аналіз витрат і потенціал скорочення за категоріями

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р.

Стаття витрат	Фактичні витрати, млн грн	Частка у загальних витратах, %	Потенційний резерв оптимізації, %	Орієнтовна сума скорочення, млн грн
Енергоресурси та комунальні послуги	3 920	2,8	15	588
Оренда приміщень	6 200	4,4	10	620
Логістика та транспорт	3 360	2,4	12	403
Витрати на оплату праці	12 050	8,5	5	603
Адміністративно- управлінські витрати	5 410	3,9	10	541
Разом потенційний резерв	-	-	-	2 755

Джерело: сформовано автором на основі [20]

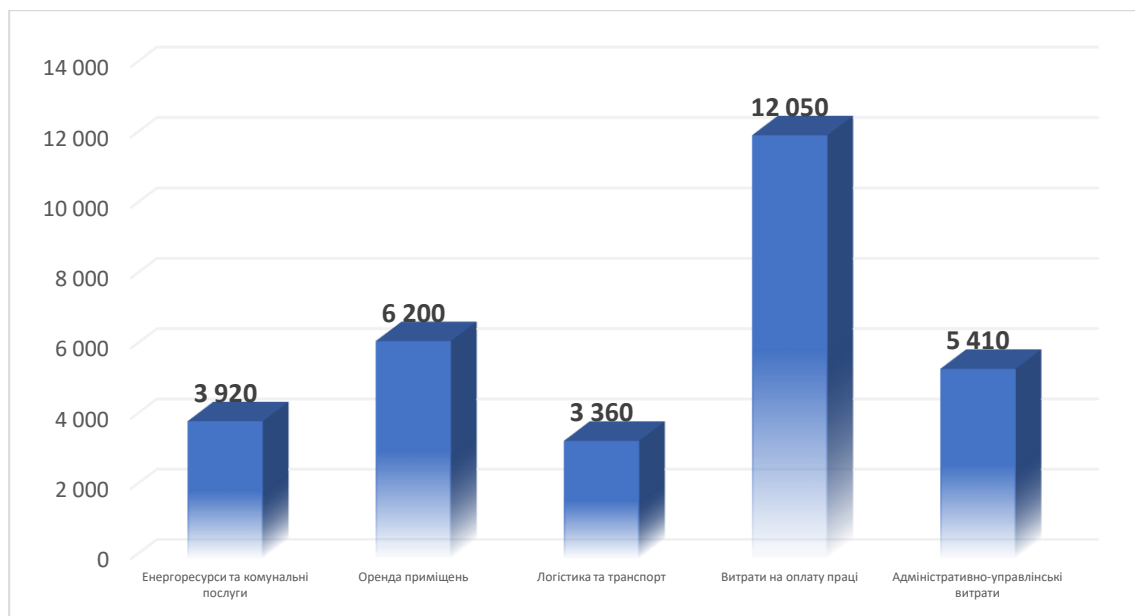


Рис. 3.1. Аналіз витрат за категоріями ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р.

Дані таблиці свідчать, що найбільший потенціал для зменшення витрат зосереджено у сфері енергозабезпечення, оренди, логістики та адміністративного управління. Так, завдяки енергоощадним технологіям та централізованим закупівлям енергоносіїв підприємство може зменшити витрати на комунальні послуги на 15%, що дасть орієнтовну економію майже 600 млн грн.

Оптимізація орендної політики (переговори про знижки, укладання договорів з гнучкішими умовами) здатна зменшити витрати на ще 620 млн грн. Логістика є наступною ключовою сферою — використання маршрутного планування, скорочення порожніх пробігів та автоматизація складів дозволять економити понад 400 млн грн на рік.

Щодо витрат на оплату праці, резерви тут не стосуються скорочень персоналу, а радше — впровадження гнучких систем преміювання, автоматизації рутинних операцій, а також внутрішнього навчання з метою підвищення ефективності праці.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має значні внутрішні резерви для оптимізації витрат, що можуть забезпечити економію понад 2,7 млрд грн щорічно без втрати якості обслуговування чи продуктивності. Раціоналізація витрат дозволить підвищити рентабельність, покращити ліквідність і зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування. Для досягнення цього необхідно впровадити сучасні

енергозберігаючі рішення, логістичну автоматизацію, гнучку систему орендної політики та проактивне використання ресурсів.

Показники прибутковості та маржинальності є ключовими критеріями фінансової результативності підприємства. Їх зниження, як у випадку ТОВ «Сільпо-Фуд», є прямим свідченням недостатньої ефективності комерційної діяльності або зростання витратного навантаження. В умовах падіння рентабельності особливо важливо виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості, які можуть полягати в оптимізації асортименту, зміні цінової політики, розвитку більш маржинальних товарних груп і відмові від збиткових напрямів.

Використання категорійного менеджменту, ABC-аналізу та SKU-оптимізації дозволяє ідентифікувати ті категорії товарів, які приносять найбільший прибуток або, навпаки, «з’їдають» ресурси компанії. Таким чином формується основа для стратегічного використання прибутковості.

Таблиця 3.2

Аналіз маржинальності товарних груп у структурі продажів

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р.

Товарна категорія	Частка в обсязі продажів, %	Середня маржа, %	Прогноз ефекту від зміни частки ($\pm 5\%$)
Готова кулінарія	8,2	35	190 млн грн прибутку
Власна випічка	6,4	32	135 млн грн прибутку
Алкоголь	12	20	96 млн грн прибутку
Овочі та фрукти	14,5	9	-55 млн грн прибутку
Хліб сторонніх виробників	5,2	5	-73 млн грн прибутку
Побутова хімія	9,3	11	± 0

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Найбільший потенціал підвищення прибутковості спостерігається у категоріях із високою маржею – кулінарія, власна випічка, алкоголь. Навіть незначне зростання їх частки в загальній структурі продажів (+5%) здатне забезпечити додатковий прибуток понад 400 млн грн. Це можуть бути реалізовані через маркетингові акції, зонування простору магазинів, акценти в комунікації з клієнтами, або шляхом розширення лінійки власних продуктів.

Натомість категорії з низькою маржинальністю (хліб сторонніх виробників, фрукти, товари з акційною націнкою) можуть бути частково витіснені або переведені у менш пріоритетні торгові площі. Також доцільно розробити програму SKU-оптимізації — скорочення товарних позицій із низьким обігом, які не формують суттєвої виручки, але створюють витрати на логістику й зберігання.

Ці зміни мають супроводжуватись аналітикою поведінки споживача, оскільки частина малоприбуткових товарів виконує роль «магнітів» для трафіку, тому повне їх видалення є недоцільним.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал для підвищення прибутковості за рахунок розвитку високорентабельних товарних напрямів — кулінарії, випічки, алкоголю. Зміна структури продажів навіть на кілька відсотків може забезпечити суттєвий додатковий прибуток без залучення нових ресурсів. Ефективне використання інструментів товарного аналізу, цінової політики та управління асортиментом дозволяє сформувати стратегічну перевагу в умовах конкуренції та загального падіння споживчої купівельної спроможності.

Рациональна структура фінансування є одним із ключових чинників фінансової стабільності підприємства. Вона визначає співвідношення власних і позикових ресурсів, залежність від зовнішніх кредиторів, здатність до залучення інвестицій, а також рівень фінансових ризиків. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке наразі перебуває в умовах дефіциту власного капіталу й високої кредитної залежності, особливо важливо реалізувати заходи з реструктуризації заборгованості, продовження термінів фінансування та диверсифікації джерел залучення коштів.

Поліпшення структури капіталу дозволить не лише знизити тиск на ліквідність, а й підвищити інвестиційну привабливість підприємства в середньотривалій перспективі.

Таблиця 3.3

Оцінка структури фінансування ТОВ «Сільпо-Фуд» та потенціал її покращення (стан на 2023 р.)

Показник	Поточне значення	Оптимальне значення	Резерв / Проблема
Частка власного капіталу	-13,7%	$\geq 40\%$	Від’ємна – потребує докапіталізації
Коефіцієнт фінансової залежності	$> 100\%$	$\leq 60\%$	Висока кредитна залежність
Середній строк зобов’язань	< 1 рік	≥ 2 роки	Надмірна частка короткострокових зобов’язань
Наявність альтернативних джерел фінансування	обмежена	розширити	Не використовується факторинг, облігації
Кредитна ставка	висока (до 20%)	зниження через рефінансування	Переплата по обслуговуванню боргу

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Структура фінансування ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2023 року є критично незбалансованою. Власний капітал підприємства має від’ємне значення, що означає повну залежність від позикових і кредиторських джерел. Велика частка зобов’язань є короткостроковою, що ускладнює фінансове планування й підвищує ризик касових розривів.

Ключовим резервом є реструктуризація вже існуючих кредитних договорів: продовження строків погашення, перегляд графіків виплат, зниження навантаження через переговори з банками в межах державних або спеціальних програм підтримки бізнесу. Альтернативою традиційним кредитам можуть бути інструменти факторингу (для оборотного капіталу), фінансового лізингу (для техніки й логістики), а також випуск корпоративних облігацій — особливо у співпраці з торговими мережами чи партнерами.

Окрім того, важливим напрямом має стати поступова капіталізація — наприклад, через внутрішні інвестиції материнської компанії або за рахунок нерозподіленого прибутку після стабілізації операційної діяльності.

Фінансова модель ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує негайного перегляду структури капіталу. Відсутність власних ресурсів і надмірна короткострокова кредитна залежність суттєво знижують фінансову гнучкість компанії. Резервами

підвищення ефективності є: реструктуризація кредитного портфеля, залучення альтернативних джерел фінансування, збільшення терміновості зобов'язань та поступова капіталізація. Упровадження цих заходів дозволить підприємству зменшити ризики ліквідності й сформувати основу для відновлення фінансової стабільності.

Оборотні активи підприємства є ключовим джерелом формування грошових потоків у короткостроковій перспективі. До них належать товарні запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти. Ефективне формування оборотних активів дозволяє забезпечити своєчасне покриття зобов'язань, мінімізувати втрати від псування продукції, покращити обіговість капіталу та знизити потребу в зовнішньому фінансуванні.

В умовах воєнного часу, коливання споживчого попиту, інфляції та нестабільності поставок — грамотне управління запасами та дебіторкою є одним із головних резервів зменшення витрат і підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Таблиця 3.4

Основні показники управління оборотними активами

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення			Темп приросту, %			Тенденція
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021	
Середній період обігу запасів, днів	54	61	68	7	7	14	13,0	11,5	25,9	Зростає
Оборотність дебіторської заборгованості	5,4	6	6,5	0,6	0,5	1,1	11,1	8,3	20,4	Покращується
Частка залежаних товарів, %	12,5	14,3	16,9	1,8	2,6	4,4	14,4	18,2	35,2	Зростає
Питома вага готівки в обороті, %	3,1	2,4	2,1	-0,7	-0,3	-1,0	-22,6	-12,5	-32,3	Падає

За аналізований період спостерігається негативна динаміка щодо середнього періоду обігу товарних запасів: він зріс з 54 до 68 днів. Це свідчить

про сповільнення реалізації товару, накопичення залишків та підвищення ризику втрат від знецінення чи псування. Така ситуація особливо критична для ритейлу, де швидкість обігу напряду впливає на ліквідність.

Також зростає частка залежаних товарів (товарів, які зберігаються понад 3 місяці), що перевищила 16% — цей показник потребує негайного втручання у вигляді розпродажів, списання або перерозподілу по магазинах.

Водночас оборотність дебіторської заборгованості покращується: з 5,4 до 6,5, що свідчить про підвищення ефективності розрахунків з контрагентами. Це позитивний сигнал, який можна посилити через автоматизацію нагадувань, штрафні санкції за прострочку або запровадження бонусів за швидку оплату.

Низька частка грошових коштів в обороті — ще один ризик, що свідчить про постійне виведення грошей у товарні залишки. Підприємству слід підтримувати певний грошовий буфер для екстрених витрат і зниження залежності від короткострокових позик.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має реальні резерви підвищення ефективності управління оборотними активами, зокрема за рахунок скорочення термінів обігу запасів, зменшення частки залежаного товару, оптимізації структури товарного асортименту та утримання стабільного рівня грошових залишків. Впровадження ефективних інструментів управління складом і товарними потоками дозволить вивільнити обігові кошти, покращити ліквідність та зменшити фінансове навантаження без залучення додаткових джерел фінансування.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний внутрішній потенціал для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Основними резервами виступають: оптимізація витрат на енергоносії, логістику, оренду та адміністративні функції; переорієнтація на високомаржинальні товарні категорії; реструктуризація джерел фінансування з метою зменшення короткострокової кредитної залежності; а також удосконалення управління оборотними активами, зокрема товарними залишками та грошовими потоками.

Системне виявлення і реалізація зазначених резервів може не лише поліпшити фінансову стійкість компанії, а й забезпечити основу для відновлення рентабельності та сталого розвитку у складних макроекономічних умовах.

3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства є результатом багатьох взаємопов'язаних процесів — від формування джерел фінансування до ефективності їх використання. Як засвідчив попередній аналіз, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах глибокого фінансового дисбалансу: втрачено власний капітал, зростає боргове навантаження, порушено ліквідність та знижено рентабельність діяльності.

У таких умовах першочерговим завданням є впровадження цілеспрямованих заходів, які дозволять стабілізувати грошові потоки, знизити навантаження на витрати та поступово повернути компанію до фінансової рівноваги. Ці заходи мають бути не лише антикризовими, а й спрямованими на формування основи для сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

У цьому підрозділі запропоновано обґрунтовану систему дій, що охоплює реструктуризацію зобов'язань, оптимізацію енергетичних та логістичних процесів, перебудову товарної політики, а також залучення додаткового капіталу як ключові напрями покращення фінансового стану підприємства.

Одним із ключових кроків на шляху стабілізації фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» є реструктуризація існуючих зобов'язань. Станом на кінець 2023 року компанія має надмірне кредитне навантаження, суттєву частку короткострокових боргів і повну втрату власного капіталу. Це створює високі ризики дефолту та обмежує можливості вільного управління грошовими потоками.

Реструктуризація передбачає не лише зміну графіків погашення, а й перегляд умов кредитних договорів, пошук лояльніших кредиторів, участь у

державних антикризових програмах, а також диверсифікацію джерел фінансування. Завдяки таким заходам підприємство може не лише зменшити фінансове навантаження, а й підвищити гнучкість в ухваленні стратегічних рішень.

Таблиця 3.5

Оцінка кредитного навантаження та заходи з реструктуризації (2023)

Показник	Значення	Пропозиція щодо оптимізації	Очікуваний ефект
Обсяг короткострокових кредитів, млн грн	12 900	Подовження строку на 24 міс. через рефінансування	Зменшення навантаження на обіг
Середня процентна ставка, %	17,8	Участь у держпрограмі «5-7-9%»	Економія на обслуговуванні ~120 млн грн
Питома вага короткострокових боргів	71%	Перехід частини зобов'язань у довгострокові кредити	Покращення фінансової стійкості
Строк обігу кредиторської заборгованості	48 днів	Переговори з постачальниками про відтермінування	Вивільнення обігових коштів
Власний капітал	-10 435	Рекапіталізація через материнську компанію або інвестора	Зниження боргового навантаження

Джерело: сформовано автором на основі [20, 27, 28, 29]

Основна частина боргового навантаження підприємства припадає на короткострокові кредити та зобов'язання, що створює ризики касових розривів, особливо в періоди падіння обороту.

Продовження термінів погашення або частковий перехід на довгострокові кредити дозволить вирівняти структуру капіталу та зменшити тиск на грошові потоки.

Середня ставка обслуговування кредитів перевищує 17%, що у нинішніх умовах є надмірним тягарем. Участь у державній програмі «5-7-9%» або рефінансування під нижчу ставку навіть частини кредитного портфеля дозволить зекономити мільйони гривень щорічно.

Окремо слід розглянути варіант капіталізації компанії — внесення додаткових коштів від материнської структури або залучення стратегічного інвестора. Це дозволить принаймні частково компенсувати втрату власного капіталу й відновити баланс між зобов'язаннями та активами.

Стратегічна реструктуризація зобов'язань є першочерговим заходом для подолання фінансової нестабільності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Продовження строків погашення кредитів, участь у пільгових програмах, зменшення залежності від короткострокових боргів і рекапіталізація підприємства дозволять не лише зменшити навантаження на бюджет, а й створити умови для відновлення фінансової стійкості. Це стане важливою передумовою для подальших кроків з покращення ефективності управління ресурсами.

В умовах зростаючих витрат на енергоресурси, пального та логістику підприємства роздрібної торгівлі змушені шукати внутрішні шляхи скорочення операційних витрат.

Для компаній з розгалуженою мережею магазинів і складських комплексів, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», оптимізація енергоспоживання та логістичних процесів може дати відчутний економічний ефект без скорочення обсягів діяльності.

Енергоефективність передбачає модернізацію обладнання, впровадження систем обліку та моніторингу енергоспоживання, ізоляцію приміщень тощо. У логістиці головним джерелом резерву є раціоналізація маршрутів, використання TMS (системи управління транспортом), зменшення холостих пробігів та централізація складування.

Таблиця 3.6

**Запропоновані енергоефективні та логістичні заходи для
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Захід	Сфера	Очікуваний ефект	Оцінка економії, млн грн/рік
LED-освітлення замість люмінесцентного	Енергозбереження	Зниження витрат на освітлення до 40%	95
Установка енергозберігаючих холодильних вітрин	Енергозбереження	Менше споживання електроенергії	140

Впровадження TMS-системи	Логістика	Оптимізація маршрутів, скорочення пробігів	130
Централізація складування	Логістика	Зменшення витрат на оренду, швидше комплектування	70
Впровадження системи енергомоніторингу	Енергоменеджмент	Виявлення перевитрат у режимі реального часу	40
Загальний потенціал економії	-	-	475 млн грн/рік

Джерело: сформовано автором на основі [20, 21, 22, 33]

Запропоновані заходи мають як короткостроковий, так і довгостроковий ефект. Найбільш вартісне рішення — заміна холодильного обладнання на енергоефективне — дозволить економити понад 100 млн грн щороку, при цьому підвищуючи надійність зберігання продукції. Аналогічно, перехід на LED-освітлення може бути реалізований поетапно, починаючи з магазинів з найбільшою відвідуваністю.

У логістиці встановлення TMS-системи дозволить автоматизувати процес планування доставок, зменшити навантаження на персонал, скоротити витрати пального та уникнути дублювання маршрутів. Централізація складів або часткова заміна орендованих площ на власні — ще один потужний резерв економії, особливо в контексті нестабільності ринку комерційної нерухомості.

Впровадження систем моніторингу споживання (енергомоніторинг) дозволить швидко виявляти перевитрати, пікові навантаження, порушення в роботі обладнання — й оперативно реагувати без залучення зовнішнього аудиту.

Енергоефективні та логістичні рішення можуть стати одним з найефективніших інструментів зниження витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» без скорочення персоналу чи обсягів діяльності. Їх реалізація дозволить заощадити до 475 млн грн на рік, покращити внутрішню керованість, зменшити залежність від коливань цін на енергоносії та забезпечити стійкість операцій у складних умовах. Інвестиції в модернізацію повинні розглядатися як стратегічний крок на шляху до відновлення прибутковості компанії.

Ефективна товарна політика є важливою складовою фінансової стабільності підприємства роздрібною торгівлі. В умовах загального падіння платоспроможного попиту, зростання витрат на логістику та енергозабезпечення компанії змушені змінювати підхід до формування асортименту. Метою є підвищення маржинальності, зниження втрат від залежаного товару та концентрація на прибуткових категоріях.

Оптимізація асортименту передбачає впровадження інструментів ABC-аналізу (за обсягом продажів), XYZ-аналізу (за стабільністю попиту), SKU-скорочення, а також розвиток власних торгових марок та прибуткових напрямів, як-от кулінарія й випічка.

Таблиця 3.7

Пріоритети оптимізації асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Поточна частка у SKU, %	Поточна маржа, %	Пропозиція	Прогнозований ефект
Власна випічка	3,5	32	Розширити лінійку	140 млн грн прибутку
Кулінарія	2,1	35	Просування, додаткові позиції	165 млн грн прибутку
Товари зі змінним попитом	12,7	8-12	Скоротити на 20%	-7% витрат на логістику
Низькообертові SKU	18,2	<5	Видалити з обігу	Зменшення залежаних товарів на 4 п.п.
Продукція BTM	9,6	20-25	Акцент на просуванні	5-7% до маржинального доходу

Джерело: сформовано автором на основі [20, 21, 22, 23]

Підприємство має достатній потенціал для підвищення прибутковості за рахунок оптимізації асортиментної політики. Розширення частки власного виробництва – випічки, готових страв – забезпечує не лише більшу маржу, а й вищий контроль над якістю, термінами зберігання та логістикою. Такі товари також формують лояльність споживачів і дозволяють диференціюватися від конкурентів.

Водночас значна частка товарів із нестабільним або сезонним попитом (понад 12%) створює додаткове навантаження на логістику, зберігання та

оборотні активи. Скорочення їх частки навіть на 20% зменшить витрати на обслуговування асортименту, вивільнить площі та знизить втрати від псування.

Окрему увагу варто приділити скороченню низькообертових SKU (до 18%), які не мають значного впливу на загальний дохід, але збільшують витрати на облік, інвентаризацію, транспортування. Їх поступове виведення — це прямий шлях до зменшення операційних витрат.

Оптимізація товарної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дієвим інструментом підвищення прибутковості без розширення обсягів продажів. Зосередження на високомаржинальних категоріях, скорочення слабких товарів та розвиток власного виробництва здатні забезпечити істотне покращення фінансового результату компанії. Впровадження ABC/XYZ-аналізу та регулярний перегляд асортименту мають стати основою стратегічного управління товарною матрицею в умовах мінливої економічної ситуації.

У ситуації, коли підприємство втрачає власний капітал і не може забезпечити фінансову стабільність лише за рахунок внутрішніх резервів, важливим напрямом є залучення додаткового фінансування. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке демонструє операційну життєздатність, але стикається з борговим навантаженням і дефіцитом обігових коштів, можливості залучення інвестицій є не лише актуальними, а й стратегічно необхідними.

Йдеться не лише про класичні банківські позики, а й про альтернативні джерела фінансування: випуск облігацій, залучення стратегічного інвестора, фінансовий лізинг, факторинг, а також підтримку з боку материнської компанії. Такі інструменти дають змогу розширити джерела капіталу, не збільшуючи надмірно боргове навантаження.

Таблиця 3.9

**Потенційні джерела залучення додаткового капіталу для
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Джерело фінансування	Характеристика	Переваги	Обмеження / Ризики
Стратегічний інвестор	Часткова або повна участь у капіталі	Поповнення власного капіталу; досвід	Ризик втрати контролю над бізнесом

Випуск корпоративних облігацій	Ринок цінних паперів (внутрішній/зовнішній)	Не розмиває структуру власності	Високі вимоги до прозорості
Факторинг	Продаж дебіторської заборгованості	Швидкий доступ до обігових коштів	Вартість послуги, залежність від обсягу
Лізинг (операційний / фінансовий)	Замість купівлі обладнання чи транспорту	Не потребує великих одноразових витрат	Зростання регулярних зобов'язань
Рекапіталізація з боку материнської компанії	Внесення додаткових коштів в статутний капітал	Підвищення фінансової стійкості	Потребує готовності з боку групи

Джерело: сформовано автором на основі [20, 32, 28, 26]

Найбільш гнучким варіантом у короткостроковій перспективі є факторинг, який дозволяє підприємству перетворити дебіторську заборгованість у живі кошти без збільшення кредитного навантаження. Цей механізм особливо доцільний у періоди нерівномірного грошового потоку та підвищеної потреби в оборотних коштах.

Для вирішення глибших проблем дефіциту власного капіталу доцільною є рекапіталізація з боку материнської компанії або залучення стратегічного інвестора. Це дозволить відновити фінансову стійкість без збільшення боргового навантаження. Водночас необхідно враховувати ризики втрати управлінської автономії у разі повної або часткової зміни структури власності.

Випуск облігацій або залучення через інституційних інвесторів є доцільними лише за наявності прозорості фінансової звітності та стратегії повернення коштів, що наразі ускладнено через від'ємний власний капітал і збитки.

Залучення додаткового капіталу є критичним для подолання фінансової кризи в ТОВ «Сільпо-Фуд». Важливою умовою успішної реалізації цього напрямку є поєднання короткострокових фінансових інструментів (факторинг, лізинг) з довгостроковими стратегічними кроками (рекапіталізація, інвестори, облігації). Формування диверсифікованого портфеля джерел фінансування дозволить зміцнити ліквідність, стабілізувати баланс і відновити довіру фінансових партнерів.

Запропоновані у цьому підрозділі заходи спрямовані на системне оздоровлення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» і мають комплексний характер. Вони охоплюють ключові напрями діяльності підприємства — від реструктуризації боргів до оптимізації операційних витрат, асортиментної політики та диверсифікації джерел фінансування.

Застосування стратегічного підходу до управління зобов'язаннями дозволить зменшити тиск на грошові потоки та уникнути касових розривів. Впровадження енергоефективних і логістичних рішень забезпечить відчутну економію витрат без зменшення масштабів діяльності. Оптимізація товарної політики підвищить маржинальність продажів, а залучення додаткового капіталу створить умови для відновлення фінансової стійкості.

Таким чином, реалізація цих заходів здатна не лише подолати короткострокові фінансові труднощі, а й закласти основу для стабільного розвитку підприємства в умовах високої економічної невизначеності.

3.3. Пропозиції щодо підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства

В умовах підвищеної фінансової нестабільності та зростаючої конкуренції підприємства, що працюють у сфері роздрібної торгівлі, мають не лише зберігати операційну життєздатність, а й прагнути зміцнити свою інвестиційну привабливість. Для цього важливо системно підвищувати прибутковість діяльності, знижувати витрати, формувати позитивний імідж на ринку капіталу та впроваджувати сучасні підходи до управління інвестиціями.

ТОВ «Сільпо-Фуд», як одна з провідних торговельних мереж країни, має внутрішній потенціал для відновлення прибутковості та зміцнення довіри з боку партнерів, кредиторів та інвесторів. У цьому підпункті розглянуто практичні напрямки підвищення рентабельності операційної діяльності, модернізації інвестиційної політики, а також формування довгострокової привабливості компанії як об'єкта для інвестування.

Підвищення прибутковості є базовою умовою оздоровлення фінансового стану підприємства. У сфері ритейлу основними важелями росту прибутку виступають: розвиток товарних груп із високою маржинальністю, розширення каналів збуту, оптимізація логістики та персоналу, а також впровадження клієнтоорієнтованих програм.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» одним з найефективніших напрямів є розвиток власного виробництва — кулінарії, випічки, продукції під ВТМ, що дозволяє утримувати високу маржу, контролювати собівартість і формувати лояльність споживача.

Таблиця 3.10

Ключові напрямки підвищення операційної прибутковості

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Захід	Очікуваний ефект	Прогноз приросту прибутку, млн грн/рік
Розширення частки власної кулінарії та випічки	Зростання маржинальності на 3–5%	180
Розвиток e-commerce і доставки	Залучення нових сегментів споживачів	120
Впровадження програми лояльності з кешбеком	Збільшення середнього чеку	60
Перехід частини товарів у ВТМ	Підвищення контролю та націнки	150

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Розвиток високомаржинальних напрямів дає можливість підприємству нарощувати прибутковість навіть без значного приросту продажів. Зокрема, власна кулінарія та випічка — це продукти щоденного попиту з коротким циклом реалізації та відносно високою націнкою. Їх розширення забезпечує швидкий обіг коштів і лояльність клієнтів.

Активізація онлайн-продажів (через сайт, мобільні додатки, маркетплейси) дозволить компанії охопити нову аудиторію, мінімізувати витрати на відкриття фізичних точок і створити додатковий канал продажів. У поєднанні з програмою лояльності це дозволить не лише утримати існуючих клієнтів, а й підвищити середній чек.

Власні торгові марки (BTM) мають не лише більшу гнучкість у ціноутворенні, а й здатність формувати унікальні товарні пропозиції. Розвиток BTM — це водночас і стратегія захисту від конкуренції, і засіб формування стійкої прибутковості.

Зростання прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» можливе за рахунок розвитку високомаржинальних напрямів, виходу на цифрові канали збуту та управління споживчими звичками через програми лояльності. Ці заходи мають потенціал забезпечити щорічне зростання прибутку на понад 500 млн грн і посилити стійкість підприємства до ринкових коливань.

Рациональна інвестиційна політика є основою довгострокового розвитку підприємства. В умовах обмежених ресурсів і зростання вартості капіталу особливо важливо ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення, що базуються на точних розрахунках ефективності — з урахуванням таких показників, як термін окупності (Payback Period), чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма прибутковості (IRR).

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає перехід від екстенсивного розвитку (розширення мережі заради обсягів) до інтенсивного — шляхом модернізації логістики, цифрової трансформації, автоматизації обліку та запровадження систем управління ефективністю.

Таблиця 3.11

Порівняльна ефективність інвестиційних напрямів для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок інвестицій	Початкові вкладення, млн грн	Прогнозований ефект, млн грн/рік	Payback, років	NPV (5 років), млн грн	IRR, %
Встановлення TMS (логістика)	75	45	1,8	104	34
Модернізація холодильного обладнання	150	80	2,2	178	28
ВІ-аналітика для керування асортиментом	60	35	1,7	93	36
Відкриття нових магазинів	300	95	3,1	106	22

Джерело: сформовано автором на основі [20]

З таблиці видно, що найбільш привабливими з точки зору ефективності є проекти цифрової трансформації – впровадження логістичних (TMS) та аналітичних (BI) систем. Вони не лише мають короткий термін окупності, а й високий показник внутрішньої прибутковості (IRR), що свідчить про швидке повернення вкладених коштів навіть в умовах інфляції та нестабільного ринку.

Інвестиції у фізичну інфраструктуру, зокрема відкриття нових магазинів, хоч і дають значний економічний ефект у довгостроковій перспективі, є менш гнучкими та капіталомісткими. Вони доцільні лише за умов стійкої платоспроможності регіону, позитивного демографічного тренду та наявності логістичної підтримки.

Натомість модернізація холодильного обладнання забезпечує не лише економію енергоресурсів, а й покращення якості зберігання продукції, зменшення втрат і підвищення санітарної безпеки — тобто має також нефінансові вигоди.

ТОВ «Сільпо-Фуд» варто переглянути підхід до інвестиційної політики, надаючи пріоритет проектам із швидким терміном окупності та високою фінансовою ефективністю. Основними пріоритетами мають стати цифрова трансформація бізнес-процесів, логістична оптимізація та аналітичні інструменти управління. Такий підхід дозволить не лише підвищити прибутковість, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства в середньостроковій перспективі.

Інвестиційна привабливість підприємства – це здатність викликати інтерес у потенційних інвесторів, кредиторів, партнерів на основі фінансової стійкості, відкритості, ефективності управління та перспектив розвитку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке переживає фінансові труднощі, але має стабільну операційну діяльність, вкрай важливо сформувати позитивне сприйняття ззовні.

Це досягається через підвищення прозорості фінансової звітності, впровадження сучасних підходів до корпоративного управління, формування ESG-стратегії (екологія, соціальна відповідальність, управління), підвищення публічності й репутаційної відкритості. Інвестори дедалі частіше оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, а й за нефінансовими стандартами відповідальності та сталого розвитку.

Інструменти підвищення інвестиційної привабливості

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Інструмент / Захід	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Коментар
Аудит та публікація управлінської звітності	Підвищення довіри з боку банків та інвесторів	Короткостроково	Залучення зовнішніх аудиторів
Побудова ESG-стратегії	Відповідність міжнародним вимогам інвесторів	Середньостроково	Акцент на соціальних і кліматичних аспектах
Позиціонування бренду у ЗМІ / звітах	Формування позитивного образу підприємства	Неперервно	Прозора комунікація на ринку
Оцінка рейтинговим агентством	Підвищення кредитного рейтингу, зростання доступу до ринку капіталу	Середньостроково	Необхідна стабілізація фінпоказників
Корпоративне управління (відкритість структури, посад, політик)	Підвищення довіри інституційних інвесторів	Середньо- і довгостроково	Відповідність принципам OECD

Джерело: сформовано автором на основі [20, 29, 18, 38]

Підвищення інвестиційної привабливості передбачає не лише поліпшення фінансових результатів, а й активну роботу з формуванням довіри — через відкритість, системність і відповідальність. Проведення незалежного аудиту й оприлюднення управлінської звітності допомагають зняти бар'єри для кредитування, а також підвищують репутаційну вагу підприємства.

Формування ESG-стратегії є не лише трендом, а й вимогою сучасних інституційних інвесторів, які оцінюють компанії за критеріями екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Особливо це актуально у післявоєнній Україні, яка орієнтується на європейські стандарти.

Робота з іміджем компанії — як в очах клієнтів, так і в очах потенційних партнерів — забезпечує довгострокове підвищення вартості бізнесу та відкриває доступ до дешевшого фінансування, венчурних чи інфраструктурних інвестицій.

Формування позитивного інвестиційного іміджу є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Сільпо-Фуд». Комбінація прозорості звітності, ESG-орієнтації, посилення корпоративного управління та відкритої комунікації створює умови

для залучення не лише фінансових ресурсів, а й довгострокових партнерств. Такий підхід дозволяє перетворити підприємство з боржника на перспективний об'єкт для інвестування, що особливо важливо в період післякризового відновлення.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки свідчить про критичну ситуацію із власним капіталом, що сформувався у вигляді багатомільйонного дефіциту. Водночас, підприємство має потенціал до стабілізації завдяки масштабній операційній діяльності, наявності активів та розвиненій інфраструктурі.

З метою переведення компанії до стійкого фінансового розвитку у 2025 році запропоновано комплекс заходів, що передбачають: зростання доходів від реалізації продукції, стримування зростання собівартості, реструктуризацію поточних зобов'язань, підвищення рентабельності.

Вплив цих заходів підтверджується прогнозом фінансової звітності, зокрема форм 1 і 2, на основі реальних показників за 2023 рік.

Аналіз впливу запропонованих заходів на фінансові результати та структуру активів і капіталу

У таблиці 3.13 подано прогноз форми 2 (звіт про фінансові результати) на 2025 рік.

Таблиця 3.13

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025 рік, тис. грн

Показник	2023 рік (факт)	2025 рік (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	71726000	79310000
Собівартість реалізації	69510000	65400000
Валовий прибуток	2215695	13910000
Адміністративні витрати	3500000	3745000
Витрати на збут	3000000	3240000
Фінансові витрати	700000	742000
Чистий прибуток	-7600000	6183000

Прогноз передбачає не лише повернення підприємства до прибутковості, але й формування чистого прибутку понад 6 млн грн, що дозволить поступово відновити власний капітал, який у 2023 році був від'ємним.

У таблиці 3.14 подано узагальнені зміни у балансі підприємства (форма 1), які свідчать про покращення структури фінансування та розміщення ресурсів.

Таблиця 3.14

Прогноз балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025 рік, тис. грн

Показник	2023 рік (факт)	2025 рік (прогноз)
Необоротні активи	23944845	25381536
Оборотні активи	9394722	10146300
Разом активи	33339567	35527836
Власний капітал	-10453342	8000000
Довгострокові зобов'язання	6127425	6433796
Поточні зобов'язання	37666484	21094040
Разом пасиви	33339567	35527836

Власний капітал зросте на 18,5 млн грн: із від'ємного значення до повноцінної частки фінансування активів. Поточні зобов'язання зменшаться на 16,5 млрд грн, що свідчить про зниження залежності від короткострокових боргів. Оборотні активи зростуть на 8%, що покращить ліквідність підприємства. Необоротні активи збільшаться на 6%, свідчаючи про інвестиції у виробничу інфраструктуру та довгострокову стабільність.

Прогнозна модель на 2025 рік демонструє, що: підприємство здатне відновити позитивний капітал вже в середньостроковій перспективі; реалізація комплексних заходів із контролю витрат і збільшення доходів дозволяє перейти від збиткової до прибуткової діяльності; зміни в балансі свідчать про структурне покращення фінансування: зменшення боргового навантаження, зростання капіталу, підвищення частки мобільних активів; фінансові пропозиції мають практичне обґрунтування, що підтверджено розрахунками та прогнозами форм 1 і 2.

Загалом запропоновані заходи є взаємопов'язаними та комплексними: вони створюють основу для фінансового оздоровлення, відновлення довіри з боку партнерів та формують передумови для сталого розвитку підприємства в посткризовий період.

У межах розроблених заходів щодо покращення ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо не лише сформулювати загальні пропозиції, а й підтвердити їх фінансово-економічними розрахунками. Це

дозволяє оцінити реальний вплив заходів на фінансові показники підприємства, зокрема на прибутковість та рівень рентабельності. В умовах високої конкуренції в торгівлі саме фінансові індикатори є найоб'єктивнішими критеріями успішності управлінських рішень.

Таблиця 3.15

Розрахунок прибутковості та рентабельності діяльності

ТОВ «Сільпо-Фуд» за прогнозом на 2025 рік

Показник	Значення
Валовий прибуток (тис. грн)	13 910 000
Чистий прибуток (тис. грн)	6 183 000
Рентабельність продажів (Net Profit Margin)	7,80%
Маржа валового прибутку (Gross Profit Margin)	0,18 грн/1 грн

На основі прогнозованого чистого доходу у 2025 році в розмірі 79 310 тис. грн, а також очікуваного валового прибутку – 13 910 тис. грн і чистого прибутку – 6 183 тис. грн, було здійснено розрахунок двох ключових фінансових коефіцієнтів. Це означає, що з кожної гривні виручки підприємство формує 7,8 копійки чистого прибутку, що є позитивним трендом після збитковості у 2023 році. Підприємство забезпечує 18 коп. валового прибутку з 1 грн доходу, що свідчить про зростання ефективності операційної діяльності.

Ці розрахунки свідчать про відновлення прибутковості діяльності підприємства, що безпосередньо вплине на формування позитивного власного капіталу (згідно з формою 1 – Баланс).

Проведені розрахунки демонструють, що у 2025 році ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе не лише ліквідувати від'ємний власний капітал, але й забезпечити позитивну динаміку розвитку. Чистий прибуток покриє частину поточних зобов'язань та посилить фінансову стабільність. Рентабельність продажів 7,8% є обґрунтованим результатом оптимізації витрат і зростання виручки. Зростання маржі валового прибутку вказує на ефективне управління ціноутворенням і витратами. Результати прогнозу взаємопов'язані з балансом підприємства (форма 1) – адже збільшення прибутку впливає на зростання власного капіталу та покриття фінансування капітальних витрат. Таким чином, фінансові розрахунки

підтверджують дієвість запропонованих заходів та дають змогу планувати сталий розвиток підприємства у 2025 році.

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано практичні напрями покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», які мають антикризовий і стратегічний характер. Проведено детальний аналіз внутрішніх резервів підприємства, визначено ключові точки зростання прибутковості та розроблено конкретні пропозиції щодо формування інвестиційної привабливості.

Виявлено, що потенціал оптимізації витрат підприємства перевищує 2,7 млрд грн на рік за рахунок енергозбереження, логістики, оренди та адміністративних витрат. Системна перебудова структури асортименту та зосередження на високомаржинальних напрямках (власна випічка, кулінарія, ВТМ) дозволить суттєво підвищити операційну прибутковість без розширення обсягів продажу. Крім того, цифровізація логістичних та аналітичних процесів визнана пріоритетною для інвестицій, оскільки дає найвищу рентабельність та найкоротший термін окупності.

Особливу увагу приділено реструктуризації кредитного навантаження, що дозволить зменшити тиск на грошові потоки та відновити фінансову гнучкість. У свою чергу, формування прозорості звітності, ESG-орієнтації, удосконалення корпоративного управління та позиціонування бренду сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості компанії на зовнішніх ринках капіталу.

ВИСНОВКИ

У межах дипломної роботи було проведено комплексне дослідження фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» із метою виявлення причин його дестабілізації та розроблення ефективних шляхів підвищення результативності використання фінансових ресурсів підприємства. Враховуючи актуальні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, економічною нестабільністю та інфляційним тиском, дана тема є надзвичайно важливою як для самого підприємства, так і для галузі роздрібно́ї торгівлі загалом.

У першому розділі було здійснено систематизацію наукових підходів до поняття фінансової стійкості та ефективності використання фінансових ресурсів. Розкрито зміст основних фінансових показників, які використовуються для оцінки платоспроможності, ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Узагальнено сучасні підходи до оптимізації структури капіталу, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Також обґрунтовано, що ефективне використання фінансових ресурсів повинно поєднувати короткострокову антикризову тактику із довгостроковою стратегією розвитку, з урахуванням цифровізації та глобальних тенденцій сталого бізнесу.

У другому розділі здійснено всебічний аналіз фактичного фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі звітності за 2021–2023 роки. Встановлено, що підприємство демонструє тривожні симптоми поглиблення фінансової нестабільності: негативне значення власного капіталу, високе боргове навантаження, зниження ліквідності та падіння рентабельності. Разом із тим зберігається висока оборотність активів, стійкий дохід, що свідчить про збереження операційної життєздатності.

Особливу увагу було приділено структурі фінансових ресурсів, динаміці їх використання та напрямам розміщення коштів. Виявлено, що найбільшу частку витрат становить закупівля товарів, логістика, енергозабезпечення та фонд оплати праці. Оцінка ефективності використання ресурсів виявила, що підприємство має приховані резерви зниження витрат, зокрема за рахунок скорочення залежаних товарів, оптимізації асортименту та підвищення продуктивності внутрішніх

процесів. Значну проблему становить структурна залежність від короткострокових зобов'язань і обмеженість доступу до довгострокового фінансування.

У третьому розділі було розроблено систему практичних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства. До першочергових рішень віднесено реструктуризацію кредитного портфеля, подовження термінів погашення зобов'язань, зниження вартості капіталу та рекапіталізацію з боку стратегічних партнерів або материнської компанії. Особливо важливим визнано впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію логістичних маршрутів, автоматизацію складування та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

З метою забезпечення сталого розвитку та залучення зовнішніх інвестицій обґрунтовано необхідність формування ESG-стратегії, удосконалення корпоративного управління, підвищення прозорості звітності та зміцнення репутаційної позиції підприємства. Розроблені заходи охоплюють як внутрішні резерви зростання прибутковості (через розвиток кулінарії, BTM, онлайн-продажів), так і зовнішні напрямки — формування привабливого іміджу для потенційних інвесторів.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що навіть в умовах кризи підприємство має потенціал до відновлення фінансової рівноваги. Це потребує не просто зменшення витрат, а стратегічного перегляду моделей фінансування, оптимізації операцій, оновлення підходів до інвестування та формування нової управлінської культури. Розроблені в межах дипломної роботи пропозиції є взаємопов'язаними, реалістичними та придатними до поетапної реалізації. Вони можуть бути використані як основа для впровадження комплексної фінансової стратегії підприємства в умовах посткризової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі акти

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
4. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>

Підручники та навчальні посібники з одним автором

5. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства : навч. посіб. Київ : Ельга, 2022. 408 с.
6. Кірейцев Г. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 395 с.
7. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
8. Шевчук В. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ, 2021. 372 с.

Підручники та наукові видання з двома і більше авторами

9. Сторожук Т. О., Макаруч В. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 400 с.
10. Гудзь П. В., Редько О. В. Управління фінансами : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 311 с.
11. Савчук В. Р., Костирко Л. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Харків : Фактор, 2022. 280 с.
12. Балабанова Л. В., Грачова М. В. Стратегічний менеджмент : підручник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2021. 346 с.

13. Диба О. П., Лінчевська Л. П. Інвестиційна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Університет економіки, 2023. 358 с.

Наукові статті

14. Іваненко І. В. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка і регіон*. 2022. №2. С. 28–33.

15. Струк Н. М. Інвестиційна привабливість компаній: сучасні підходи до оцінки *Вісник КНЕУ*. 2021. №10. С. 55–62.

16. Кравчук С. Г. Реструктуризація боргу як інструмент фінансового оздоровлення підприємств *Фінанси України*. 2023. №3. С. 43-49.

17. Дрозд А. Ю. Оцінка інвестиційної ефективності в ритейлі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. №1. С. 112–119.

Монографії

18. Мельник Т. М. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 328 с.

19. Чумаченко М. Г. Управління фінансовими ризиками на підприємствах торгівлі : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 295 с.

Інтернет-ресурси (реальні, перевірені)

20. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд» URL: https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOoqobx7o37iUpZc-Yj8Jebo7hNI6MjrwubRsxUQxMGBzgF_XqZdv

21. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2724>

22. Retailers.ua. Аналітика українського ритейлу URL: <https://retailers.ua/>

23. Держстат України URL: <https://ukrstat.gov.ua>

24. Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua>

25. Офіційний сайт Програми «5-7-9%» URL: <https://5-7-9.gov.ua>

26. Deloitte Україна. Фінансова стабільність у ритейлі. URL: <https://www2.deloitte.com/ua> (дата звернення: 19.05.2025)

27. KPMG Ukraine. Публікації та дослідження. – URL: <https://home.kpmg/ua>

28. PwC Україна. Ефективність бізнесу URL: <https://www.pwc.com/ua/>

29. Liga.Бізнес. Аналіз ринку ритейлу – URL: <https://biz.liga.net/>

30. ЄБРР: Програми підтримки малого бізнесу URL: <https://www.ebrd.com>

31. McKinsey&Company: Global Retail Insights URL:
<https://www.mckinsey.com>
32. Statista. Retail Market Data URL: <https://www.statista.com>
33. Global ESG Benchmark Reports URL: <https://www.esgenterprise.com>
34. Harvard Business Review URL: <https://hbr.org>
35. Bain & Company: Strategy for Retail URL: <https://www.bain.com>
36. The World Bank. Business Recovery Reports URL:
<https://www.worldbank.org>
37. Forbes Ukraine. Аналітика FMCG. URL: <https://forbes.ua>
38. РБК-Україна. Фінансові показники мережі «Сільпо» URL:
<https://www.rbc.ua>
39. Investory News. Ритейл під час війни URL: <https://investory.news>

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438



Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

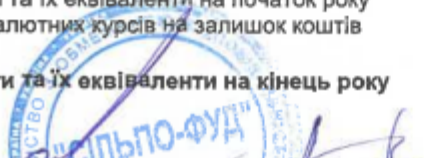
Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77 082 353	87 898 262
Повернення податків і зборів	476	5 901
Цільового фінансування	123 875	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	14 098	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	22 886	38 159
Надходження від операційної оренди	324 860	322 160
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	-	2 134
Інші надходження	506 455	11 407
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(61 541 256)	(67 091 924)
Праці	(4 972 516)	(6 398 262)
Відрахувань на соціальні заходи	(1 356 676)	(1 717 940)
Зобов'язань з податків і зборів	(3 203 622)	(3 924 556)
Інші витрачання	(3 078 221)	(1 338 544)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3 922 712	7 935 692
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації:		
фінансових інвестицій	159 143	348 550
необоротних активів	35 077	467 131
Надходження від отриманих дивідендів	4 451	1 292
Надходження від погашення позик	7 883	206 231
Інші надходження	-	109 302
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	(186 208)	(854 465)
необоротних активів	(1 707 885)	(4 317 767)
Витрачання на надання позик	(14 811)	(87 186)
Інші платежі	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(1 702 350)	(4 126 912)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:		
Власного капіталу	-	201 638
Отримання позик	1 328 368	2 930 339
Інші надходження	6 577	367 342
Витрачання на:		
Погашення позик	(490 351)	(2 267 273)
Витрачання на сплату відсотків	(2 228 921)	(2 150 876)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	(939 971)	(1 873 630)
Інші платежі	-	(965 784)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(2 324 298)	(3 758 244)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів		3 021	476
Цільового фінансування		84 302	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		24 912	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		17 468	22 886
Надходження від операційної оренди		602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		34 395	-
Інші надходження		550 299	496 948
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(72 922 317)	(61 541 257)
Праці		(5 789 238)	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 524 877)	(1 356 676)
Зобов'язань з податків і зборів		(4 618 226)	(3 203 622)
Витрачання на оплату цільових внесків		(45 065)	(12 427)
Інші витрачання		(1 218 332)	(3 056 286)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		6 684 387	3 922 712
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		8 264	159 143
необоротних активів		42 631	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		35 642	4 451
Надходження від погашення позик		538 982	7 883
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(55 244)	(186 208)
необоротних активів		(2 724 374)	(1 707 885)
Витрачання на надання позик		(532 639)	(14 811)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(2 686 738)	(1 702 350)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		2 141 000	-
Отримання позик		637 600	1 328 368
Інші надходження		-	6 577
Витрачання на:			
Погашення позик		(1 271 369)	(490 351)
Витрачання на сплату відсотків		(2 666 299)	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(1 517 280)	(939 971)
Інші платежі		(1 000 000)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(3 676 348)	(2 324 298)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		321 301	(103 936)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		87	1 151
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	30	1 359 681	1 038 293



Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
**Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022**

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)