

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала: студентка 4 курсу, ФБС-41 групи
спеціальності «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Мельничук В.Ю.

Керівник: кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри фінансів

Дмитровська В.С.

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки

Ціжма Ю.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та функції фінансового планування	6
1.2. Види, методи та етапи фінансового планування на підприємстві.....	11
1.3. Принципи та роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	23
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	23
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо»	30
2.3. Оцінка фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ«Сільпо-Фуд».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО»	50
3.1. Зарубіжний досвід фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства	50
3.2. Напрями вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо»	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку підприємств, для яких характерні нестабільність і стрімкі зміни зовнішнього середовища через нестабільне економічне становище нашої країни, через російсько-українську війну, посилюється потреба у впровадженні результативного фінансового планування та прогнозування господарської діяльності. Саме фінансове планування забезпечує цілісне бачення майбутніх фінансових параметрів функціонування підприємства та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За відсутності фінансового планування ускладнюється підтримання стабільного фінансового стану підприємства в перспективі, формування необхідного обсягу його фінансових ресурсів для розвитку за умов мінімізації витрат, а також досягнення й утримання конкурентних позицій на ринку. Фінансове планування забезпечує деталізацію визначених орієнтирів розвитку підприємства, окреслює взаємозалежні завдання та логічну послідовність їх реалізації з метою досягнення поставлених цілей.

Значущість і практична важливість зазначених аспектів зумовили стійкий науковий інтерес до проблематики фінансового планування підприємств, що відображається у численних дослідженнях і ґрунтовному аналізі цього напрямку в економічній науці. Проблематика організації фінансового планування набула широкого висвітлення у наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили М. Білик, О. Білоусова, І. Бланк, Є. Іонін, В. Плиса, а також зарубіжні науковці Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Дж. Ван Хорн, С. Росс та інші автори, у роботах яких фінансове планування розглядається як важливий елемент системи управління підприємством. Незважаючи на суттєві наукові напрацювання та значний доробок дослідників у цій галузі, низка питань, пов'язаних із фінансовим плануванням, залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого наукового осмислення. Передусім йдеться про поглиблений аналіз ролі фінансового

планування в процесі забезпечення розвитку підприємства, враховуючи жорсткі економічні реалії сьогодення.

Мета дослідження – дослідити роль фінансового планування в процесі забезпечення розвитку підприємства.

Для досягнення зазначеної мети нами були сформовані та виведені наступні завдання дослідження:

- визначити сутність та функції фінансового планування;
- висвітлити види, методи та етапи фінансового планування на підприємстві;
- розглянути принципи та роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести оцінку фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розглянути зарубіжний досвід фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єкт дослідження – фінансове планування на підприємстві.

Предмет дослідження – види, методи, принципи та етапи фінансового планування на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання завдань дипломної роботи було задіяно комплекс наукових методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз ролі фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства. Для поглибленого розкриття змісту поняття «фінансове планування» використано описовий і теоретичні методи, що дали змогу систематизувати наукові підходи та узагальнити наявні трактування. Методи узагальнення, систематизації були використані для розгляду видів, методів, принципів та етапів фінансового планування на підприємстві. Таблично-графічні методи слугували інструментами

наочного подання результатів дослідження та сприяли кращому їх сприйняттю й інтерпретації. З метою встановлення залежностей між різними факторами та фінансовою діяльністю підприємства застосовано статистичний метод. Обґрунтування та формування напрямів вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства здійснювалося із використанням методів оптимізаційного й економічного моделювання, логічного аналізу, прогнозування та системного підходу, що забезпечило комплексність і послідовність проведеного дослідження.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у формуванні та обґрунтуванні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи фінансового планування. Сформульовані висновки й пропозиції орієнтовані на підвищення результативності фінансового планування та мають прикладний характер. Матеріали дипломної роботи доцільно використовувати у практичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а також інших суб'єктів господарювання під час розроблення та впровадження заходів, спрямованих на поліпшення організації оперативного й поточного фінансового планування.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел, який налічує 41 позицію, та 2 додатків. Загальний обсяг дослідження становить 89 сторінок машинописного тексту, з яких 62 сторінки – це основний текст роботи. У роботі подано 20 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції фінансового планування

Фінансова стабільність виступає однією з ключових умов ефективного здійснення господарської діяльності підприємств. Саме вона значною мірою визначає ділову репутацію суб'єкта господарювання, формує його зовнішнє сприйняття та слугує своєрідним показником надійності, у зв'язку з чим підприємства й організації мають систематично приділяти увагу підтриманню належного рівня фінансової стабільності та реалізовувати заходи, спрямовані на її посилення. У межах забезпечення фінансової стабільності фінансове планування набуває особливого значення, оскільки саме через нього забезпечується цілеспрямоване управління фінансовими ресурсами та узгодженість фінансових рішень.

Опрацювання наукових підходів до трактування поняття «фінансове планування» засвідчує відсутність єдиного усталеного бачення його сутності в економічній науці. Аналіз праць різних дослідників свідчить про наявність множинності авторських інтерпретацій цього поняття, кожна з яких акцентує увагу на окремих його аспектах. Різноманіття підходів до визначення фінансового планування доцільно систематизувати та порівняти, що подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «фінансове планування»

Автор	Трактування
Т. Лункіна [18, с. 106]	Фінансове планування – це процес визначення обсягів фінансових ресурсів відповідно до напрямів їх цільового використання та маркетингових показників діяльності підприємства у плановому періоді.
Ю. Ярова [39, с. 57]	Фінансове планування – це обґрунтування системи фінансових планів і планових показників, спрямованих на забезпечення розвитку підприємницької діяльності необхідними фінансовими ресурсами.
О. Жук, А. Томашевська, І. Борушкевич [9, с. 104]	Фінансове планування – це процес визначення фінансових цілей, встановлення їх відповідності фінансовому стану підприємства та формування послідовності дій для їх досягнення.

Продовження таблиці 1.1

Т. Ставерська, І. Андрющенко [29, с. 7]	Фінансове планування – це розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії підприємства у плановому періоді.
А. Нечипоренко, С. Стабіас [20, с. 14]	Фінансове планування – це процес визначення обсягів надходжень окремих видів фінансових ресурсів, зокрема прибутку й амортизаційних відрахувань, а також їх розподілу за напрямками використання у запланованому періоді.
В. Фурса, Є. Гнатенко, Т. Гнатєва [34, с. 70]	Фінансове планування – це інструмент, що сприяє оптимальному вибору між альтернативними варіантами під час прийняття управлінських рішень.
Ю. Нікольчук, О. Лопатовська [21, с. 473]	Фінансове планування – це процес аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів і впливу на економічне середовище компанії, а також ухвалення рішень щодо допустимого рівня ризику за умов оптимального добору проєктів

Зауважимо, що підходи до трактування фінансового планування, запропоновані Т. Лункіною [18] та А. Нечипоренком і С. Стабіасом [20], об'єднують ресурсну спрямованість, оскільки фінансове планування розглядається як процес визначення обсягів фінансових ресурсів і напрямів їх використання. Ю. Ярова [39], а також Т. Ставерська й І. Андрющенко [29] акцентують увагу на системному характері фінансового планування, пов'язуючи його з формуванням фінансових планів і реалізацією фінансової стратегії підприємства. У працях О. Жук, А. Томашевської та І. Борушкевич [9] фінансове планування трактується з позицій цільового управління, де ключовими є фінансові цілі та послідовність дій для їх досягнення. В. Фурса, Є. Гнатенко та Т. Гнатєва [34] розглядають фінансове планування як інструмент управлінського вибору, що підкреслює його роль у прийнятті рішень. Найбільш комплексний підхід представлений Ю. Нікольчук та О. Лопатовською [21], які поєднують планування з аналізом фінансової, дивідендної та інвестиційної політики, прогнозуванням результатів і врахуванням ризиків. Спільним для всіх підходів є орієнтація на забезпечення фінансових потреб підприємства в майбутньому періоді. Ми вважаємо, що для дослідження ролі фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства доцільно використати саме підхід Ю. Нікольчук і О. Лопатовської [21], оскільки

він дозволяє розкрити фінансове планування як інтегрований інструмент стратегічного розвитку, а не лише як механізм розподілу ресурсів.

За словами В. Бугай та С. Фоменко, важливість фінансового планування полягає в тому, що воно слугує інструментом оцінювання життєздатності проєктів підприємства в умовах конкурентного середовища та водночас виступає підґрунтям для залучення фінансової підтримки з боку зовнішніх інвесторів. Завдяки фінансовому плануванню підприємство отримує цілісне уявлення про перспективи свого фінансового розвитку й обґрунтовує доцільність реалізації запланованих заходів [3, с. 434].

На думку А. Кучин, Фінансове планування забезпечує узгодження фінансових цілей різних рівнів, зокрема стратегічних і поточних, а також сприяє врегулюванню суперечливих фінансових рішень, пов'язаних із досягненням прибутковості, підтриманням допустимого рівня фінансового ризику та збереженням ліквідності. Така координація різнорівневих цілей, з одного боку, орієнтує діяльність підприємства на реалізацію базової стратегічної мети його функціонування, а з іншого – забезпечує оптимальні пропорції формування активів, капіталу та грошових потоків у процесі розвитку та поступового наближення до стратегічних орієнтирів. Узгодження фінансових цілей є одним із основних завдань фінансового планування, оскільки за його відсутності фінансові цілі мали б різноспрямований і неузгоджений характер, що в підсумку не забезпечувало б досягнення відчутного економічного результату [16, с. 57].

Б. Дергалюк та Н. Деркач зауважують, що мета фінансового планування визначається відповідно до обраних критеріїв ухвалення фінансових рішень, які зазвичай орієнтовані на зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня прибутковості та збільшення вартості власності власників підприємства. Вчені представляють мету фінансового планування у таких напрямках:

- створення оптимальних умов для здійснення господарської діяльності підприємства;
- визначення потенційних обсягів надходження та використання грошових коштів у межах планового періоду;

- обґрунтування можливостей фінансового забезпечення запланованих економічних, технічних і соціальних проєктів, а також оцінювання їх ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів;
- підвищення результативності використання фінансових ресурсів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [6, с. 2].

П. Перцевий та В. Романяк слушно зауважують, що фінансове планування дозволяє сформулювати чіткі відповіді на низку практично важливих питань:

- які обсяги грошових коштів перебуватимуть у розпорядженні підприємства та з яких джерел вони формуватимуться;
- чи відповідає наявний і запланований обсяг фінансових ресурсів потребам виконання визначених завдань;
- яку частину фінансових коштів необхідно спрямувати до бюджету, позабюджетних фондів, банківських установ та інших кредиторів;
- яким чином має здійснюватися розподіл прибутку підприємства та напрями його подальшого використання;
- як досягається реальна узгодженість між запланованими доходами і витратами підприємства на засадах самоокупності та самофінансування [22, с. 112].

К. Каламбет до ключових функцій фінансового планування відносить такі:

- забезпечення узгодження інтересів різних структурних підрозділів у процесі формування фінансового плану та його подальшої реалізації;
- встановлення єдиного алгоритму дій у сфері планування, обов'язкового для всіх працівників підприємства;
- формування мотиваційної системи, орієнтованої на раціональне й результативне використання матеріальних ресурсів і інтелектуального потенціалу підприємства;
- організація процесу планування за окремими модулями, що суттєво спрощує розроблення та впровадження планів, а також забезпечує ефективний контроль за їх виконанням;

- створення впорядкованої системи документообігу, яка дає змогу отримувати об'єктивну інформацію про виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність підприємства;
- забезпечення взаємозв'язку між довгостроковими й короткостроковими планами з метою вибору оптимальних рішень в умовах обмеженості альтернативного використання ресурсів;
- досягнення внутрішньої узгодженості та збалансованості всіх планів підприємства між собою [11, с. 112].

За словами вченого, реалізація зазначених функцій у практичній діяльності є необхідною умовою належної побудови та ефективної організації фінансового планування на підприємстві [11, с. 112].

До ключових функцій фінансового планування К. Сердюков, Ю. Великий та К. Лєснікова відносить такі:

- проведення ґрунтовного наукового аналізу фінансових процесів і тенденцій розвитку;
- вивчення закономірностей об'єктивного розвитку фінансів підприємства в конкретних умовах і в межах визначеного часового періоду;
- здійснення оцінки об'єкта прогнозування, зокрема розміру капіталу, обсягів реалізації, фінансових результатів, інвестиційної діяльності, курсу цінних паперів та показників фінансового стану;
- визначення можливих альтернативних напрямів розвитку фінансів підприємства;
- накопичення науково обґрунтованої інформаційної бази для прийняття виважених фінансових рішень [25, с. 280].

На думку О. Клак та В. Панасюк, об'єктивна потреба та значущість фінансового планування зумовлюються його ключовою роллю у забезпеченні результативного розвитку підприємства. Це проявляється в тому, що фінансове планування функціонує як механізм регулювання системи економічних відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. У межах цього процесу створюються передумови для виявлення внутрішніх

резервів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і забезпечення їх зростання на підприємстві [13, с. 133].

Таким чином, в сучасних умовах фінансове планування посідає важливе місце серед фінансових інструментів, які застосовуються підприємствами для впорядкування фінансової діяльності. Його використання сприяє підвищенню рівня рентабельності та платоспроможності, що розглядаються як ключові характеристики стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання. Фінансове планування виступає дієвим засобом зміцнення фінансових позицій підприємства та забезпечення стабільності його функціонування в умовах динамічного економічного середовища.

1.2. Види, методи та етапи фінансового планування на підприємстві

Значення фінансового планування у діяльності підприємств є надзвичайно вагомим, адже саме воно виконує функцію орієнтира у досягненні поставлених бізнес-цілей. Фінансове планування охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема бюджетування, прогнозування та розподіл фінансових ресурсів, які в комплексі забезпечують спрямованість діяльності підприємства на реалізацію визначених стратегічних і поточних завдань. Окрім цього, фінансове планування має ключове значення у системі управління ризиками, оскільки аналіз можливих фінансових сценаріїв дає змогу виявляти слабкі місця та формувати стратегії їх мінімізації.

О. Щербань до видів фінансового планування відносить такі (рис. 1.1):

- довгострокове, спрямоване на формування фінансової стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку, інвестиційної політики та забезпечення фінансової стійкості у тривалій перспективі;
- середньострокове передбачає конкретизацію стратегічних цілей у межах кількох років шляхом планування основних фінансових показників, потреб у фінансових ресурсах і джерел їх формування;

- короткострокове охоплює плановий період до одного року та полягає у складанні фінансових планів і бюджетів з метою забезпечення платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства;
- оперативне пов'язане з поточним управлінням грошовими потоками, контролем надходжень і витрат коштів та забезпеченням безперервності операційної діяльності підприємства [37, с. 533].

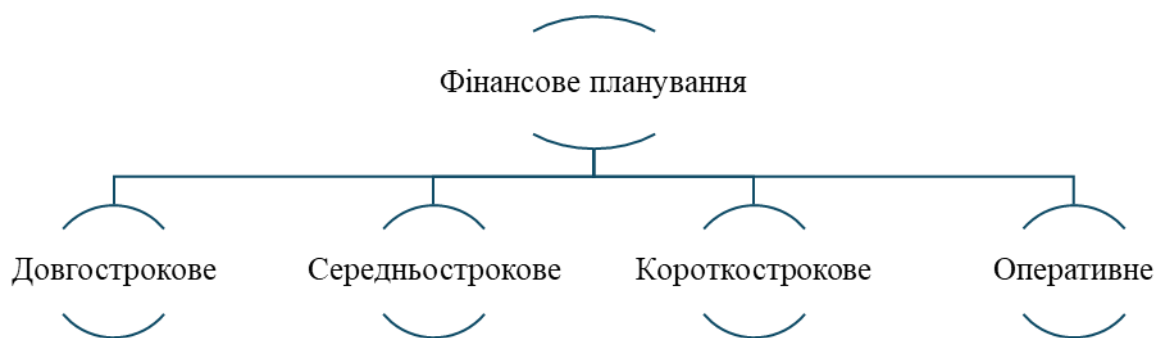


Рис. 1.1. Види фінансового планування за О. Щербань

Натомість В. Кудлак виділяє такі види фінансового планування (рис. 1.1):

- перспективне здійснюється на тривалий період (5 і більше років) і спрямоване на забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення фінансових можливостей, джерел зростання фінансових ресурсів, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників і обґрунтування інвестиційних проєктів;
- поточне охоплює, як правило, річний період і забезпечує реалізацію перспективних фінансових орієнтирів через балансування доходів і витрат, ресурсне узгодження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності та формування чистого прибутку для розвитку підприємства;
- оперативне має короткостроковий характер і спрямоване на оперативне управління платоспроможністю підприємства, забезпечення своєчасного надходження і використання грошових коштів та виконання поточних фінансових зобов'язань [33, с. 8-9].

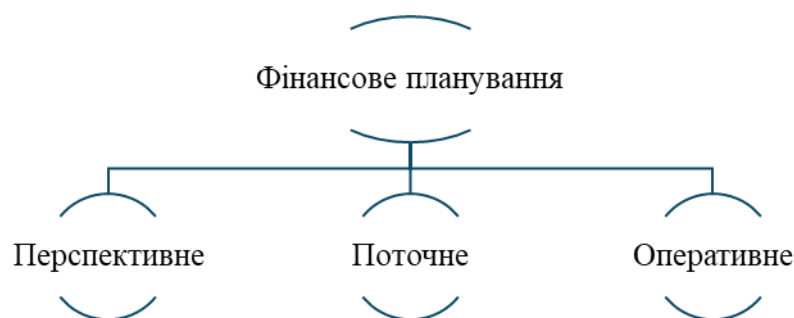


Рис. 1.2. Види фінансового планування за В. Кудлак

М. Рубаха та А. Галайко виокремлює тактичне та стратегічне фінансові планування. Тактичне фінансове планування орієнтоване на короткострокову перспективу та зосереджується на вирішенні конкретних завдань, пов'язаних із реалізацією вже визначених цілей. Тактичне планування має обмежений за масштабом характер і передбачає добір інструментів та заходів, необхідних для досягнення цілей, сформульованих на вищих рівнях управління. Стратегічне фінансове планування, на відміну від тактичного, пов'язане з довгостроковим періодом і характеризується ширшим охопленням фінансових процесів. При цьому визначає загальні напрями розвитку підприємства та формує базові фінансові орієнтири, при цьому стратегічний план окремого підрозділу за своїм змістом може виконувати роль тактичного плану на рівні підприємства в цілому [24, с. 532].

На нашу думку, наведені підходи до класифікації фінансового планування не суперечать один одному, а взаємно доповнюються, оскільки відображають різні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. Класифікації О. Щербань і В. Кудлака деталізують фінансове планування за часовим горизонтом, тоді як підхід М. Рубахи та А. Галайка акцентує увагу на рівні управлінських рішень і масштабі впливу планування. У сукупності дані підходи дозволяють комплексно розглядати фінансове планування як багаторівневий процес, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Щодо методів фінансового планування, то варто нам підкреслити підхід В. Галилуйка та В. Письменного, які визначають методи фінансового планування як чітко визначені та конкретні способи здійснення планових фінансових

розрахунків. Планування різних фінансових показників і фінансових величин підприємства здійснюється із застосуванням кількох методів, кожен з яких має власне функціональне призначення та сферу використання. До таких методів вчені відносять балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний метод, метод оптимізації планових розрахунків і метод економіко-математичного моделювання (рис. 1.3) [5, с. 32].

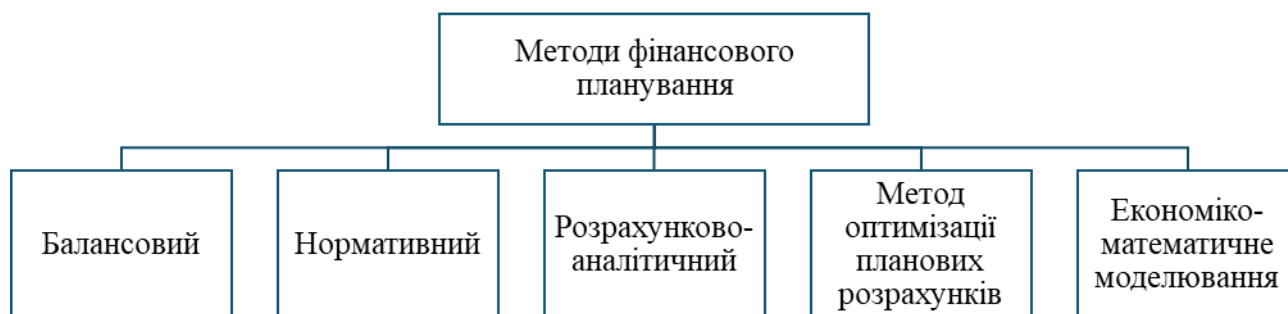


Рис. 1.3. Методи фінансового планування

Балансовий метод передбачає забезпечення повної відповідності між доходами та витратами підприємства, при цьому балансування здійснюється не лише за підсумковими показниками, а й за кожною окремою статтею витрат, для якої визначаються конкретні джерела її покриття. Застосування балансового методу є доцільним під час складання прогнозів надходжень і виплат до грошових фондів, розроблення квартальних планів доходів і витрат, а також формування платіжного календаря [7, с. 60].

Нормативний метод ґрунтується на використанні встановлених норм і техніко-економічних нормативів, зокрема ставок податків, тарифів, зборів і внесків, норм амортизаційних відрахувань та нормативів оборотних коштів. На основі цих нормативів визначається потреба конкретного суб'єкта господарювання у фінансових ресурсах і обґрунтовуються джерела їх формування [35, с. 24].

Розрахунково-аналітичний метод базується на визначенні планових фінансових показників шляхом аналізу фактичних даних базового періоду, які приймаються за основу, з урахуванням індексів можливих змін цих показників у

плановому періоді. Такий підхід дозволяє враховувати реальні тенденції розвитку фінансової діяльності підприємства [1, с. 30].

Метод оптимізації планових розрахунків передбачає формування кількох можливих варіантів фінансових планів і подальший вибір найбільш доцільного з них шляхом оптимізації розрахунків. Для цього застосовуються різні критерії вибору, зокрема максимізація прибутку на одиницю вкладеного капіталу, мінімізація фінансових витрат, мінімізація поточних витрат, мінімізація обсягів капіталовкладень за умови швидкого та ефективного отримання результату, а також максимізація абсолютної суми одержаного прибутку [36, с. 244].

Економіко-математичне моделювання забезпечує можливість кількісного відображення взаємозв'язків між фінансовими показниками та чинниками, що їх формують. Економіко-математична модель являє собою математичний опис структури економічного явища та закономірностей його змін, який реалізується із застосуванням відповідних математичних моделей і методів та використовується для обґрунтування планових фінансових рішень [35, с. 24].

На нашу думку, підхід В. Галилуйка та В. Письменного системно охоплює всі ключові способи здійснення фінансових планових розрахунків на підприємстві. Виокремлення балансового, нормативного, розрахунково-аналітичного методів, методу оптимізації та економіко-математичного моделювання дозволяє комплексно поєднати аналітичні, нормативні й оптимізаційні аспекти фінансового планування.

І. Приймак та О. Бабич заявляють, що вихідною основою здійснення фінансового планування виступають чітко сформульовані стратегічні цілі та завдання підприємства на відповідний плановий період, результати моніторингу його господарсько-фінансової діяльності, а також оцінка наявних можливостей і проблем. Важливе значення має також аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, зокрема державного регулювання, конкурентного оточення та ринків факторів виробництва, а також прогнозування можливих змін цих умов. Узагальнення зазначеної інформації дає змогу сформувати фінансовий план господарської діяльності підприємства на майбутній період [23, с. 44].

За словами А. Буряк та І. Дем'яненко, у процесі фінансового планування першочергово розробляються фінансова політика та прогнози за окремими напрямками управління фінансами підприємства, що є необхідними для реалізації плану його господарської діяльності. Це забезпечує визначення потреби підприємства в основному й оборотному капіталі, а також дає можливість окреслити обсяги потенційних джерел формування капіталу, зокрема внутрішніх власних ресурсів і зовнішніх позикових коштів [4, с. 156].

Фінансове планування має поширюватися на всі напрями діяльності підприємства та охоплювати всі стадії, заходи й операції як у межах господарських процесів, так і в системі управління, що забезпечує їх узгодженість і цілісність (рис. 1.4) [28, с. 25-26].

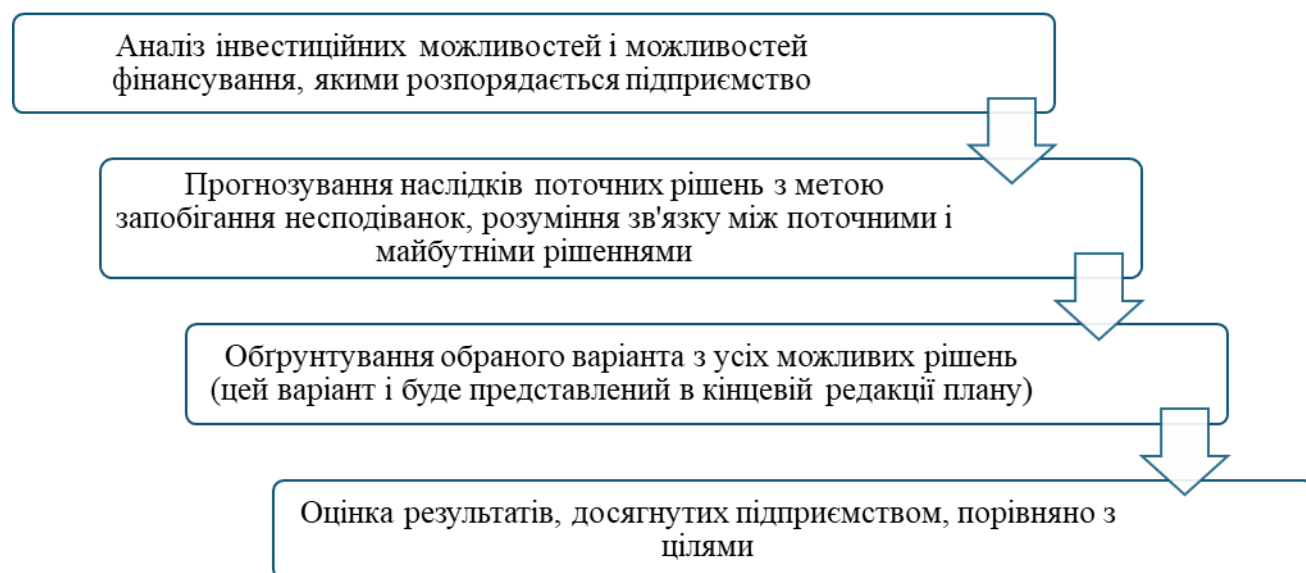


Рис. 1.4. Етапи фінансового планування

Перший етап передбачає аналіз інвестиційних можливостей і джерел фінансування, якими володіє підприємство. На цьому етапі оцінюються наявні та потенційні фінансові ресурси, можливості їх залучення, а також інвестиційні напрями, що відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства. Другий етап пов'язаний із прогнозуванням наслідків поточних управлінських рішень з метою запобігання небажаним і несподіваним результатам. У його межах встановлюється взаємозв'язок між рішеннями, що приймаються в поточному

періоді, та їх впливом на фінансовий стан і результати діяльності підприємства у майбутньому. На третьому етапі здійснюється обґрунтування оптимального варіанта дій серед усіх можливих альтернатив. Саме цей варіант визнається найбільш доцільним з фінансової та економічної точок зору й закладається в остаточну редакцію фінансового плану підприємства. Завершальний етап полягає в оцінюванні результатів, досягнутих підприємством, шляхом їх порівняння із запланованими цілями. Такий аналіз дозволяє визначити рівень ефективності прийнятих рішень, виявити відхилення та сформулювати підґрунтя для подальшого коригування фінансової політики і планових показників [28, с. 25-26].

Таким чином, посилення конкурентного середовища та розвиток ринкових відносин у поєднанні з прорахунками у плануванні діяльності підприємств зумовлюють виникнення значних економічних втрат. Значна частина підприємств не володіє належною та чітко вибудованою методикою фінансового планування, унаслідок чого не формується якісний і результативний фінансовий план. Це, своєю чергою, унеможлиблює ефективний контроль і управління фінансовими ресурсами навіть у короткостроковому періоді, що призводить до загострення фінансових проблем і суттєвого зростання ризику банкрутства підприємства.

1.3. Принципи та роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства

У сучасних умовах фінансове планування посідає важливе місце серед фінансових інструментів, які застосовуються підприємствами з метою впорядкування фінансової діяльності та підвищення рівня рентабельності й платоспроможності як ключових характеристик стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання. Посилення уваги до фінансового планування створює можливості для зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови дотримання прогнозованих бюджетом обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості. Водночас фінансове планування

формує передумови для одержання чистого прибутку в обсязі, достатньому для забезпечення самоокупності та самофінансування підприємства.

А. Нечипоренко зауважує, що українські підприємства стикаються з низкою суттєвих проблем у сфері фінансового планування та бюджетування. До основних з них належать нестабільність зовнішнього середовища функціонування, недосконалість методологічних підходів до стратегічного планування, а також непередбачуваність податкового законодавства. Крім того, негативний вплив мають неефективна побудова організаційних структур і недостатність ресурсів для впровадження сучасних систем управління. Сукупна дія зазначених чинників істотно ускладнює формування якісного фінансового планування та знижує загальний рівень ефективності діяльності підприємств [41, с. 229].

Ефективна організація фінансового планування ґрунтується на системі принципів, сформульованих А. Файолем, згодом доповнених Р. Акоффом і розвинених сучасними економістами. До ключових принципів Г. Ситник відносить такі (рис. 1.5):

- принцип єдності (холізму) передбачає системний характер фінансового планування, за якого всі його елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та спрямовуються на досягнення спільної, узгодженої мети;
- принцип участі полягає у залученні до процесу фінансового планування фахівців різних функціональних підрозділів і рівнів управління, оскільки фінансовий план узагальнює показники за всіма основними напрямками діяльності підприємства;
- принцип безперервності відображає постійний характер планування в межах визначеного циклу та передбачає регулярне оновлення фінансових планів залежно від зміни періодів;
- принцип гнучкості характеризує здатність фінансового планування коригувати свої орієнтири відповідно до змін умов зовнішнього середовища;
- принцип точності спрямований на досягнення максимальної достовірності планових показників і їх детальну конкретизацію, особливо на рівні оперативного фінансового планування;

- принцип альтернативності передбачає розроблення кількох варіантів планових розрахунків і вибір найбільш доцільного напрямку розвитку підприємства;
- принцип адекватності полягає у застосуванні таких моделей і методів фінансового планування, які найбільшою мірою відповідають особливостям розвитку конкретного підприємства, а також закономірностям економічних процесів і явищ;
- принцип ефективності орієнтований на отримання додаткового результату від упровадження фінансового планування та передбачає зіставлення витрат на його організацію з досягнутим економічним ефектом [27, с. 77-78]

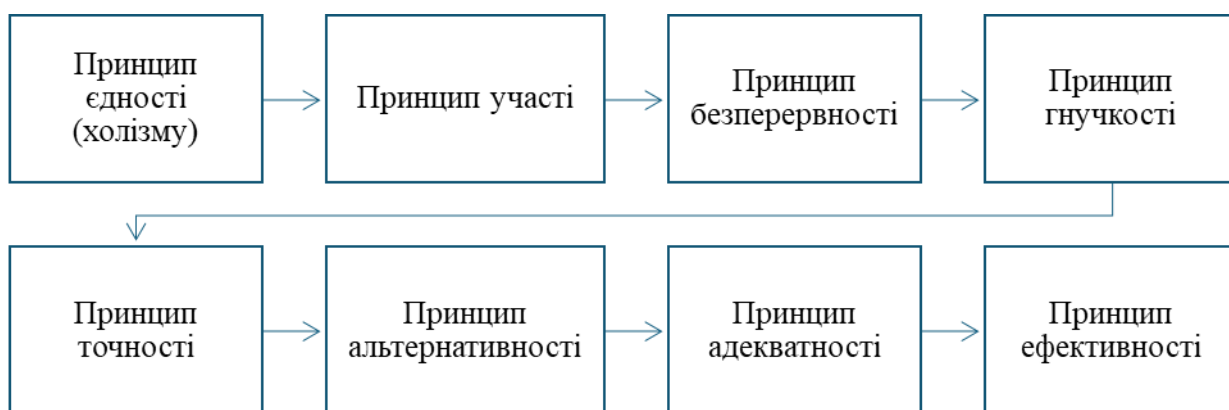


Рис. 1.5. Принципи фінансового планування

Зауважимо, що зазначений перелік принципів не є остаточним, оскільки система принципів фінансового планування для кожного окремого підприємства формується з урахуванням галузевої належності, умов функціонування та специфіки його діяльності. Водночас у сучасних умовах економічної нестабільності особливого значення набувають такі принципи фінансового планування, які мають застосовуватися всіма підприємствами без винятку, зокрема принцип раціонального використання наявних ресурсів і принцип гнучкості фінансового планування.

В. Левицький зауважує, що принцип раціонального використання ресурсів передбачає орієнтацію фінансових рішень на реальні потреби підприємства, умови та кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробничих процесів,

упровадження досягнень науково-технічного прогресу та максимально повне залучення внутрішніх резервів. Принцип гнучкості розглядається вченим як провідний, оскільки він вимагає від підприємства здатності оперативно та випереджувально реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ і відповідно коригувати напрями своєї діяльності [17, с. 122]. Реалізація даних принципів підвищує адаптивність підприємства до ринкових умов і сприяє скороченню витрат.

За словами В. Фурси, Є. Гнатенко та Т. Гнатєвої, фінансове планування посідає важливе місце у системі фінансової роботи підприємства, оскільки саме воно визначає напрями подальших управлінських дій, пов'язаних із формуванням і використанням фінансових ресурсів. Фінансове планування виступає інструментом як запобігання помилковим управлінським рішенням, так і скорочення кількості нереалізованих можливостей. У результаті його застосування поліпшується фінансовий стан підприємства та створюються передумови для зміцнення його позицій на ринку, зокрема й на фінансовому [34, с. 74].

І. Сидорчук доводить, що процес фінансового планування має безпосередній вплив на всі ключові напрями господарської діяльності підприємства, зокрема, має вплив на виробництво, на маркетинг, на фінанси і на управління персоналом (рис. 1.6) [26, с. 193].



Рис. 1.6. Роль фінансового планування у розвитку підприємства

У сфері виробництва фінансове планування визначає можливості підприємства щодо формування виробничих потужностей, вибору типу обладнання, забезпечення ресурсами та формування тенденцій розвитку виробництва. У сфері маркетингу фінансове планування впливає на обсяги та напрями маркетингових досліджень, організацію збуту, сервісного обслуговування й ефективність просування продукції на ринку. У фінансовій сфері фінансове планування забезпечує формування доходів, визначення джерел грошових надходжень і підтримання збалансованого фінансового стану підприємства. В управлінні персоналом фінансове планування обумовлює можливості залучення та підбору кадрів, організацію трудових процесів і підвищення змістовності та ефективності праці [26, с. 193].

І. Єскатерінін та І. Шубенко вважають, що фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку підприємства, оскільки створює основу для раціонального формування, розподілу та використання фінансових ресурсів у коротко- та середньостроковій перспективі. В умовах високої невизначеності, фінансових криз і російсько-української війни значення фінансового планування суттєво зростає, адже воно дозволяє підприємству зберігати керованість діяльності та знижувати рівень фінансових ризиків. Завдяки фінансовому плануванню підприємство отримує можливість своєчасно оцінювати власні фінансові можливості, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Важливою є його роль у забезпеченні платоспроможності, фінансової стійкості та контролю за ефективністю використання як власних, так і позикових коштів. Поєднання фінансового планування з прогнозуванням сприяє формуванню альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє швидко реагувати на загрози та використовувати нові можливості. Вчені підсумовують, що фінансове планування виступає необхідним інструментом підтримки безперервного розвитку підприємства навіть у надзвичайно складних економічних і воєнних умовах [8, с. 142-143].

За словами А. Кучина, фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку підприємства, оскільки формує основу для раціонального використання фінансових ресурсів у коротко- та довгостроковій перспективі. Воно забезпечує узгодження стратегічних цілей із поточними фінансовими можливостями підприємства, сприяє підтриманню ліквідності, фінансової стійкості та контрольованого рівня ризиків. В умовах російсько-української війни значення фінансового планування суттєво зростає, адже воно дає змогу оперативно адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища, втрат ресурсів, порушення логістики та коливань попиту. Завдяки фінансовому плануванню підприємство отримує інструмент прогнозування можливих сценаріїв розвитку, що підсилює обґрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність критичних фінансових втрат. Крім того, системне фінансове планування створює передумови для збереження платоспроможності, досягнення беззбитковості або прибутковості та поступового відновлення економічного потенціалу в післявоєнний період. Фінансове планування виступає не лише інструментом управління, а й важливим чинником виживання та розвитку підприємства в умовах воєнних і кризових викликів [16, с. 60-63].

Таким чином, фінансова стійкість, рівень прибутковості та здатність до розвитку суб'єктів господарювання свідчать про результативність бізнесу й зумовлюють потребу у формуванні довгострокових орієнтирів розвитку. Попри те, що стратегія підприємства не здатна передбачити всі можливі варіанти поліпшення фінансового стану в різні часові періоди, фінансове планування, здійснюване з урахуванням конкретних умов і строків, забезпечує ефективне управління доходами та витратами на рівні суб'єкта господарювання. Запобігання структурним дисбалансам в економіці досягається завдяки системному та комплексному підходу до планування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до числа найбільших суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні та здійснює діяльність у структурі торгово-промислової групи Fozzy Group. Розгалужена мережа охоплює понад 300 супермаркетів, що функціонують більш ніж у 60 містах держави. Базовим форматом залишаються супермаркети «Сільпо» з асортиментом до 25 тис. позицій продовольчих і супутніх товарів. Паралельно компанія розвиває преміальний напрям – магазини «Le Silpo», спеціалізацією яких є делікатесна та ексклюзивна продукція.

Витоки підприємства пов'язані з відкриттям першого супермаркету «Сільпо» у Києві в 1998 р., коли підприємець В. Костельман започаткував нову для українського ринку модель торгівлі. Її ключовими характеристиками стали розширений товарний вибір, якісний сервіс і просторе, добре освітлене торговельне середовище. Бренд швидко здобув прихильність споживачів завдяки впровадженню тематичних концепцій магазинів, проведенню гастрономічних майстер-класів і запровадженню програми лояльності «Власний рахунок», яка в подальшому стала основою для масштабування мережі.

Впродовж 2001–2005 рр. відбувалося інтенсивне територіальне розширення: відкривалися нові торговельні об'єкти в різних регіонах України, а також розпочав роботу перший делікатесний маркет Le Silpo, орієнтований на імпортні продукти та унікальні товарні позиції. Водночас у межах Fozzy Group, заснованої в 1997 р., формувалися суміжні напрями бізнесу. Розвивалася оптова торгівля через формат Fozzy Cash&Carry, з'явилися магазини «біля дому», а також автоматизовані складські комплекси darkstore, призначені для забезпечення онлайн-замовлень.

У серпні 2016 р. з метою централізації управління торговельною діяльністю та підвищення ефективності логістичних і фінансових процесів у правовому полі було утворено ТОВ «Сільпо-Фуд» (ЄДРПОУ 40720198). Підприємство отримало повноваження щодо координації імпорتنих операцій і закупівель, управління мережею супермаркетів, а також здійснює електронну комерцію через платформу silpo.ua. Виділення компанії в самостійну юридичну структуру забезпечило більшу відкритість фінансової звітності та чітке розмежування грошових потоків, пов'язаних із торговельною діяльністю, від інших напрямів бізнесу групи Fozzy Group. Такий крок посилив операційну результативність підприємства й підвищив мобільність управління під час ухвалення стратегічних рішень [32].

Сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує приблизно 30% сукупного доходу групи у сегменті продуктового ритейлу. Компанія також визначає розвиток сучасних управлінських та логістичних рішень, запроваджуючи інноваційні підходи в організації торгівлі та постачання [32].

Паспорт ТОВ «Сільпо-Фуд» подано в табл. 2.1, наведена інформація в якій взята із витягу підприємства (додаток А).

Таблиця 2.1

Паспорт ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
Скорочене найменування	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «SILPO-FOOD» (LLC «SILPO-FOOD»)
Код за ЄДРПОУ	40720198
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	05.08.2016
Стан	Зареєстровано
Юридична адреса	02152, м. Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1-В, кабінет 188
Керівник	Ю. А. Лесько
Засновник	ПАТ «ЗНВКІФ «Рітейл Капітал» (100%)
Кінцевий бенефіціарний власник	В. М. Костельман (непрямий вирішальний вплив)
Статутний капітал	18127940081,21 грн.
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	Оптова торгівля, виробництво харчових продуктів, логістика,

	складське господарство, електронна комерція, ресторанний бізнес, рекламна діяльність, інформаційні послуги, будівництво, транспортні послуги та інші суміжні напрями
--	--

ТОВ «Сільпо-Фуд» вибудовує власний стратегічний курс на засадах соціальної відповідальності, принципів сталого розвитку та постійного впровадження інновацій. В умовах жорсткої конкуренції у сфері роздрібно торгівлі, а також під впливом викликів, спричинених повномасштабною війною, чітко окреслені місія, візія та система стратегічних орієнтирів забезпечують компанії здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища й підтримувати стабільність діяльності [32].

Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» – це формування особливого торговельного середовища, у якому поєднуються високі стандарти обслуговування, емоційна складова взаємодії зі споживачем і відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища [32].

Візія ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає переосмислення класичної моделі ритейлу в напрямі створення емоційно наповненого, людиноцентричного бренду. ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонує себе як мережу, що прагне посісти лідерські позиції за рівнем клієнтоорієнтованості в Україні та водночас утвердитися як приклад сталого бізнесу, який активно впроваджує інноваційні рішення й сприяє розвитку місцевих громад [32].

З урахуванням визначених місії та візії ТОВ «Сільпо-Фуд» сформувало комплекс стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення довгострокової результативності, зміцнення ринкових позицій і підтримання конкурентних переваг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Цілі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Зміст цілі
Клієнтоорієнтованість	Підвищення лояльності через персоналізований сервіс і розвиток програм лояльності.
Географічне розширення	Відкриття нових магазинів з урахуванням безпекових умов.
Розвиток персоналу	Інвестиції в навчання, кар'єрне зростання та підтримку працівників.
Цифровізація	Автоматизація процесів і впровадження цифрових рішень у

	логістиці та взаємодії з клієнтами.
Екологічна відповідальність	Скорочення відходів і пластику, впровадження енергоефективних технологій.
Локалізація асортименту	Збільшення частки українських товарів і підтримка національних виробників.

Впродовж 2022–2025 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє здатність оперативно реагувати на кризові обставини, пов'язані з повномасштабною війною в Україні. Попри вагомий вплив зовнішніх ризиків, компанія утримує лідерські позиції на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі. Такий результат забезпечується раціонально побудованою системою управління, зваженою політикою у сфері персоналу та послідовною реалізацією антикризових управлінських рішень.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» має функціональний характер і вирізняється багаторівневістю. На верхньому рівні перебувають Загальні збори учасників, які здійснюють стратегічне керівництво в межах повноважень, визначених Статутом і законодавством. Виконавчу вертикаль очолює директор, що концентрує управлінські рішення та забезпечує координацію всієї системи. Структура демонструє виразний поділ на стратегічний, функціональний і регіональний рівні. До функціонального блоку належать фінансовий офіс, комерційний офіс, офіс маркетингу, офіс персоналу, управління логістики, офіс управління ланцюгом постачань, офіс управління центральними виробництвами, управління «Ресто», служба охорони, а також офіс будівництва й управління нерухомістю. Така конфігурація забезпечує централізований контроль ключових бізнес-процесів – від закупівель і логістики до маркетингу, фінансів і розвитку інфраструктури. Окремо вибудовано вертикаль роздрібної торгівлі. Директор з роздрібної торгівлі мережі координує операційний офіс та систему регіональних директорів, які відповідають за напрями «Центр», «Південь», «Захід» і «Схід». Кожен регіон має власне управління та підпорядковані магазини, що формує чітку відповідальність за результати в межах конкретної території. Такий розподіл повноважень підсилює контроль над операційною діяльністю та скорочує управлінські розриви між центральним офісом і торговельними точками. Наявність окремого управління по взаємодії з регіональними державними

органами свідчить про системний підхід до регуляторної роботи й мінімізації адміністративних ризиків. Структура демонструє поєднання централізованого стратегічного управління з регіональною операційною автономією, що підсилює керованість масштабної мережі та забезпечує стабільність діяльності (рис. 2.1).

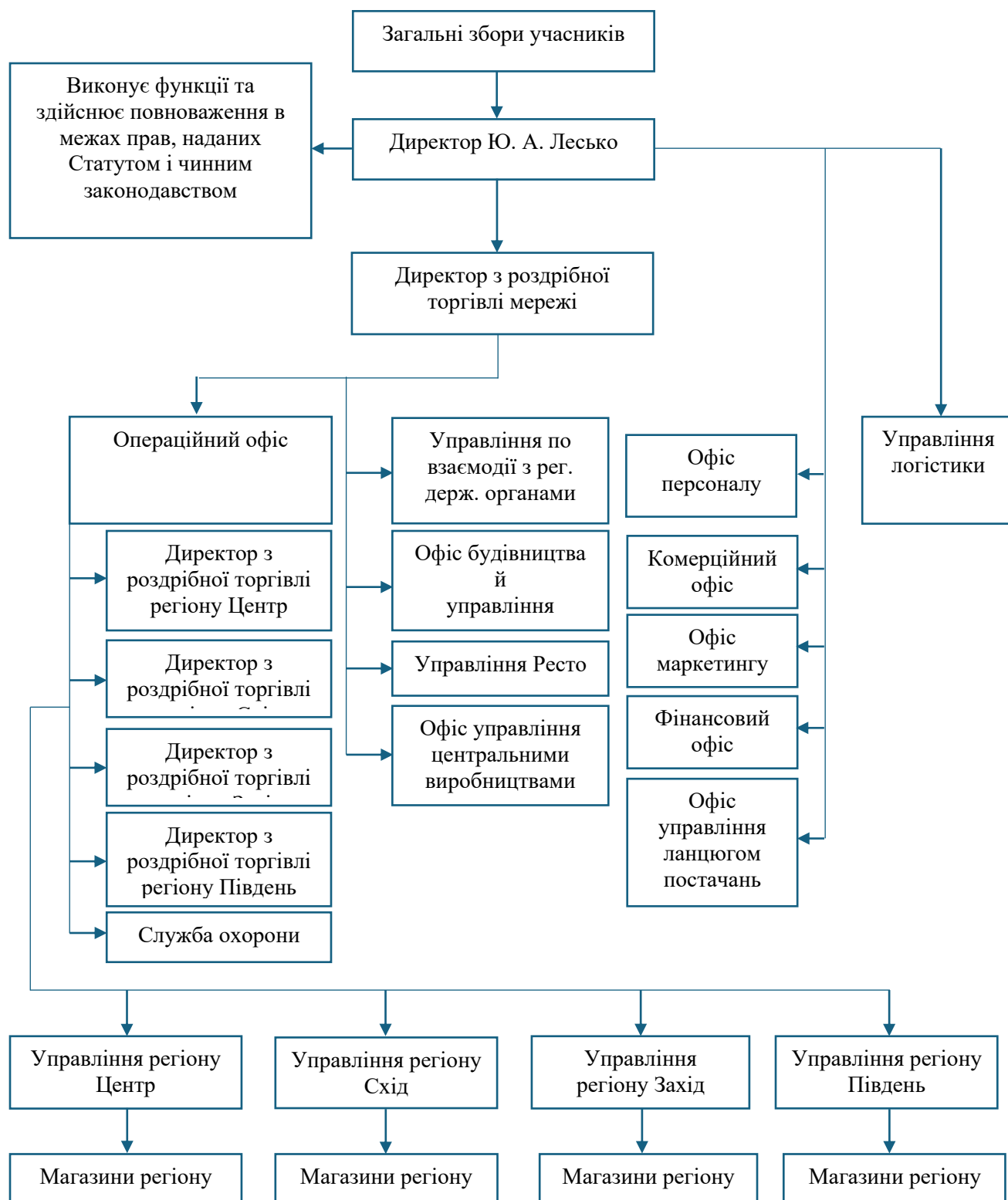


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Побудована модель управління забезпечує швидкість ухвалення рішень і чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, що набуває особливого значення в умовах нестабільності та підвищених ризиків господарської діяльності.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» впродовж останніх років характеризується поступовим зменшенням (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки				Абсолютне відх. (+/-)	
	2022	2023	2024	2025 (9 місяців)	2023/2022	2024/2023
К-сть працівників	37205	37205	36872	36501	-333	-333
Заробітна плата, тис. грн.	4974430	5792739	7390311	6450642	1597572	1597572

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2025 рр. характеризується поступовим скороченням кадрового складу. У 2022 р. чисельність працівників становила 37205 осіб, у 2023 р. цей показник залишився незмінним – 37205 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової політики в короткостроковому періоді. У 2024 р. відбулося зменшення до 36872 осіб, тобто на -333 працівники порівняно з 2023 р., а у 2025 р. (9 місяців) чисельність скоротилася до 36501 особи. У цілому за 2022–2025 рр. скорочення становить 704 особи, що відображає тенденцію до оптимізації штату, підвищення операційної ефективності або вплив зовнішніх економічних чинників.

Динаміка фонду заробітної плати демонструє іншу тенденцію – стале зростання у 2022–2024 рр. У 2022 р. обсяг витрат на оплату праці становив 4974430 тис. грн., у 2023 р. – 5792739 тис. грн., що більше на 818309 тис. грн. У 2024 р. фонд оплати праці зріс до 7390311 тис. грн., тобто на 1597572 тис. грн. порівняно з 2023 р. За 9 місяців 2025 р. показник становить 6450642 тис. грн., що нижче за рівень 2024 р., однак це пояснюється неповним звітним періодом.

Скорочення чисельності персоналу зумовлене наслідками повномасштабної війни, зокрема масовою міграцією населення та мобілізацією, що призвели до дефіциту трудових ресурсів. Водночас зростання фонду оплати праці відображає підвищення рівня матеріального стимулювання працівників в умовах інфляції та загострення конкуренції за кадри.

Мотивація персоналу виступає ключовим фактором результативності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості співробітників та їх задоволеність умовами роботи. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням масштабів діяльності, розгалуженої логістики, торговельних процесів і багаторівневого управління ефективна система стимулювання набуває стратегічного значення. Компанія впровадила комплексну систему винагород, що поєднує фінансові та нефінансові інструменти впливу. Корпоративна культура ТОВ «Сільпо» ґрунтується на принципах інноваційності, відкритості, якості, відповідальності, ефективності та турботи, що формує ціннісну основу мотиваційної політики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні інструменти мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Інструмент	Коротка характеристика
Матеріальне стимулювання	Конкурентна заробітна плата, премії за KPI, планові бонуси, участь у корпоративних програмах лояльності та капіталу.
Нематеріальна мотивація	Професійний розвиток, навчання, участь у тренінгах і проєктах, гнучкий графік та підтримка work-life balance.
Соціальні гарантії	Медичне забезпечення, оплачувані відпустки, фінансова підтримка у складних обставинах, участь у соціальних та екологічних ініціативах.
Корпоративна культура	Програми адаптації, обмін досвідом між регіонами, внутрішні заходи та ініціативи для зміцнення командної взаємодії.
Ціннісна мотивація	Інтеграція принципів креативності, доброзичливості, чесності, відповідальності та орієнтації на результат у щоденну діяльність [27].

ТОВ «Сільпо-Фуд» посідає вагоме місце серед підприємств роздрібної торгівлі України та здійснює діяльність у межах торгово-промислової групи Fozzy Group. Станом на 31 грудня 2025 р. мережа об'єднувала 310 супермаркетів, розташованих у 60 містах країни. Ключовим форматом залишаються супермаркети «Сільпо», асортимент яких охоплює до 25 тис. позицій продовольчих і супутніх товарів. Додатково функціонують 4 магазини

преміального сегмента «Le Silpo», спеціалізацією яких є реалізація делікатесної продукції [32].

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує як масштабний, структуровано організований та фінансово потужний суб'єкт господарювання, що поєднує розгалужену мережу, централізоване управління та диверсифіковані напрями діяльності. Кількісні показники чисельності персоналу й фонду оплати праці, а також частка у доході групи підтверджують вагомість підприємства в системі продуктового ритейлу України та його здатність зберігати стабільність в умовах воєнної економіки. Сформована стратегія розвитку, ефективна організаційна структура та комплексна система мотивації персоналу забезпечують стійкість господарської діяльності й підсилюють конкурентні позиції компанії на національному ринку.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо»

Фінансовий стан підприємства виступає ключовим індикатором його платоспроможності, стійкості та здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності в умовах зовнішніх ризиків. Для масштабної мережевої компанії, такої як ТОВ «Сільпо-Фуд», оцінка фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, ліквідності та рентабельності має стратегічне значення, оскільки визначає рівень фінансової безпеки та потенціал подальшого розвитку.

У табл. 2.5 подамо показники прибутку та збитку ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. з метою оцінки результативності фінансової діяльності підприємства та виявлення тенденцій зміни його фінансових результатів.

Аналіз динаміки прибутків і витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. засвідчує суттєву трансформацію фінансових результатів підприємства в умовах війни та поступової адаптації до кризового середовища.

Дохід від реалізації у 2023 р. зріс на 14737386 тис. грн., або на 21,1% порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 8289453 тис. грн., або на 9,8%, що свідчить про збереження високого попиту на продовольчі товари, розширення

торговельної мережі та адаптацію логістики до воєнних ризиків. Водночас темпи приросту у 2024 р. сповільнилися, що відображає насичення ринку та стабілізацію споживчої активності після різкого цінового стрибка 2022–2023 рр. Собівартість реалізації у 2023 р. зросла на 9604097 тис. грн. або на 18,9%, а у 2024 р. – ще на 4678857 тис. грн., або на 7,7%. Збільшення витрат пов'язане з інфляційними процесами, зростанням вартості імпортової продукції, енергоресурсів та логістики в умовах війни, але темпи зростання собівартості нижчі за темпи зростання доходу, що забезпечило підвищення валового прибутку.

Таблиця 2.5

Прибутки та витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Абс. відхилення (+/-)		Відн. відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Дохід від реалізації	69990601	84727987	93017440	+14737386	+8289453	21,1	9,8
Собівартість реалізації	50815360	60419457	65098314	+9604097	+4678857	18,9	7,7
Валовий прибуток	19175241	24308530	27919126	+5133289	+3610596	26,8	14,9
Інші операційні доходи	724956	912627	938164	+187671	+25537	25,9	2,8
Витрати на збут	17517107	19669097	21367259	+2151990	+1698162	12,3	8,6
Адміністративні витрати	3384954	4357328	4567798	+972374	+210470	28,7	4,8
Інші операційні витрати	160951	63920	20137	-97031	-43783	-60,3	-68,5
Операційний прибуток (збиток)	(1162815)	1130812	2902096	+2293627	+1771284	-197,2	156,6
Інші доходи	514944	572060	934474	+57116	+362414	11,1	63,4
Інші витрати	3980812	930622	1212007	-3050190	+281385	-76,6	30,2
Фінансові доходи	57897	384148	349637	+326251	-34511	563,5	-9,0
Фінансові витрати	2502288	2909288	2792446	+407000	-116842	16,3	-4,0
Дохід(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	363909	97876	28247	-266033	-69629	-73,1	-71,1
Прибуток(збиток) до оподаткування	(7436983)	-1850766	153507	+5586217	+2004273	-75,1	-108,3
Податок на прибуток	(196212)	0	0	+196212	0	-100,0	-
Чистий прибуток (збиток)	(7633195)	(1850766)	153507	+5782429	+2004273	-75,8	-108,3

Валовий прибуток у 2023 р. збільшився на 5133289 тис. грн. або на 26,8%, а у 2024 р. – на 3610596 тис. грн., або на 14,9%, що свідчить про підвищення торговельної маржі та ефективніше управління закупівельною політикою навіть в умовах воєнної нестабільності. Разом із тим витрати на збут зросли у 2023 р. на 12,3%, а у 2024 р. – ще на 8,6%, адміністративні витрати – відповідно на 28,7% та 4,8%. Зростання адміністративних витрат у 2023 р. відображає витрати на безпеку, релокацію об'єктів, перебудову операційних процесів і адаптацію до воєнних умов. У 2024 р. темпи їх зростання суттєво сповільнилися, що свідчить про стабілізацію управлінської структури. Операційний результат демонструє кардинальне покращення: у 2022 р. підприємство мало операційний збиток - 1162815 тис. грн., тоді як у 2023 р. зафіксовано прибуток 1130812 тис. грн. У 2024 р. операційний прибуток зріс до 2902096 тис. грн., або ще на 156,6%, що вказує на відновлення операційної ефективності після шокового 2022 р., коли бізнес працював в умовах руйнування логістики, тимчасової окупації частини територій та зниження купівельної спроможності населення. Фінансові витрати у 2023 р. зросли на 16,3%, що відображає подорожчання кредитних ресурсів, проте у 2024 р. скоротилися на 4,0%, що свідчить про поступове зменшення боргового навантаження. Інші витрати у 2023 р. скоротилися на 76,6%, що пояснюється відсутністю значних разових втрат, характерних для 2022 р., пов'язаних із воєнними руйнуваннями.

Найбільш показовою є динаміка чистого фінансового результату. У 2022 р. чистий збиток становив -7633195 тис. грн., у 2023 р. він скоротився до -1850766 тис. грн., що означає покращення на 75,8%. У 2024 р. підприємство отримало чистий прибуток 153507 тис. грн., що свідчить про повний вихід із кризової фази та відновлення прибутковості. Така динаміка прямо відображає поступову адаптацію компанії до умов війни, стабілізацію операційної діяльності, контроль витрат і відновлення платоспроможного попиту.

Загалом фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструють перехід від глибокого збитку у перший рік повномасштабної війни до стабілізації у 2023 р. та формування прибутку у 2024 р., що вказує на високу адаптивність бізнес-моделі,

ефективне антикризове управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах воєнної економіки.

Оскільки річна звітність за 2025 р. буде сформована наприкінці березня, доцільно проаналізувати динаміку основних показників прибутку та збитку за 9 місяців 2024 та 2025 рр., що забезпечує об'єктивну оцінку поточного фінансового результату підприємства та його змін у порівнянному періоді (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Прибутки та витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2024-2025 рр.

Показники	Роки, тис. грн.		Абс. відхилення (+/-) 2025/2024	Відн. відхилення (%) 2025/2024
	2024	2025		
Валовий прибуток	19541385	24044435	4503050	23,0
Операційний прибуток (збиток)	1411752	2142356	730604	51,8
Чистий прибуток (збиток)	(772897)	947824	1720721	-222,6

За 9 місяців 2025 р. валовий прибуток зріс з 19541385 тис. грн. до 24044435 тис. грн., тобто на 4503050 тис. грн. або на 23,0%, що свідчить про розширення торговельної маржі та посилення доходної складової діяльності. Операційний прибуток збільшився з 1411752 тис. грн. до 2142356 тис. грн., збільшився на 730604 тис. грн. або 51,8%, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та стабілізацію операційних процесів. Найбільш показовою є трансформація чистого результату: збиток у розмірі -772897 тис. грн. у 2024 р. змінено на прибуток 947824 тис. грн. у 2025 р., що означає покращення на 1720721 тис. грн. та відображає зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнної економіки.

Аналіз структури активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. проведено з метою оцінки змін у складі та співвідношенні необоротних і оборотних активів, визначення тенденцій формування майнового потенціалу підприємства та встановлення їх впливу на рівень фінансової стійкості (табл. 2.7).

У 2022–2024 рр. зменшення питомої ваги необоротних активів із 65,8% до 60,0% зумовлене насамперед скороченням частки основних засобів з 51,8% до 44,4%, а також зниженням ваги інвестиційної нерухомості після її зростання у

2023 р. Водночас позитивну динаміку у складі необоротних активів забезпечили нематеріальні активи, частка яких зросла до 9,3% у 2024 р., та інвестиції в асоційовані компанії, що збільшилися до 4,1%, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та розвиток нематеріальної складової бізнесу.

Таблиця 2.7

Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Необоротні активи	22161796	65,8	20333645	60,9	20476866	60,0
Основні засоби	17426055	51,8	15812644	47,4	15136156	44,4
Інвестиційна нерухомість	289880	0,9	965871	2,9	136511	0,4
Нематеріальні активи	3097805	9,2	2182015	6,5	3167247	9,3
Інвестиції в асоц. компанії	1036487	3,1	938611	2,8	1402109	4,1
Відстрочені податкові активи	69	0,0	69	0,0	69	0,0
Передплати за основні засоби	310672	0,9	374702	1,1	574368	1,7
Фін. інвестиції (необоротні)	—	—	14560	0,04	15780	0,05
Дебіторська заборгованість (необоротна)	828	0,0	45173	0,1	44626	0,1
Оборотні активи	11508199	34,2	13025922	39,1	13617539	40,0
Запаси	5973572	17,8	4819385	14,4	7343852	21,5
Торгова та інша дебіторська заборгованість	2673381	7,9	6551707	19,6	4047914	11,9
Фінансові інвестиції (оборотні)	1546379	4,6	77995	0,2	680947	2,0
Фінансова оренда дебіторської заборгованості	943	0,003	256	0,001	—	—
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	46407	0,14	40788	0,12	29009	0,09
Гроші та їх еквіваленти	1066361	3,2	1419075	4,3	1450687	4,3
Інші оборотні активи	201156	0,6	116716	0,35	65130	0,19
Всього активів	33669995	100,0	33359567	100,0	34094405	100,0

Зростання частки оборотних активів із 34,2% до 40,0% відбулося переважно за рахунок істотного збільшення запасів, питома вага яких підвищилася з 17,8% до 21,5%, а також коливань торгової та іншої дебіторської заборгованості, яка у 2023 р. займала 19,6% балансу. Додатковий вплив мало зростання оборотних фінансових інвестицій та стабільне збільшення грошових коштів і їх еквівалентів до 4,3% активів. Така динаміка свідчить про перерозподіл ресурсів на користь більш мобільних активів і посилення ролі оборотного капіталу в забезпеченні операційної діяльності підприємства.

Для оцінки поточних змін у структурі майна підприємства доцільно проаналізувати динаміку необоротних та оборотних активів за 9 місяців 2024 р. та 2025 р., що дозволяє визначити напрям перерозподілу ресурсів у короткостроковому періоді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2024–2025 рр.

Показники	2024 р.		2025 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Необоротні активи	20476866	60,0	24510280	68,1
Оборотні активи	13617539	40,0	11468409	31,9
Всього активів	34094405	100,0	35978689	100,0

За 9 місяців 2025 р. загальний обсяг активів зріс з 34094405 тис. грн. до 35978689 тис. грн., що означає збільшення на 1884284 тис. грн. та свідчить про розширення майнової бази підприємства. Ключовим фактором цього зростання стало збільшення необоротних активів на 4033414 тис. грн., унаслідок чого їх частка підвищилася з 60,0% до 68,1%, що відображає активізацію інвестиційної діяльності та посилення довгострокової складової балансу. Водночас оборотні активи скоротилися на 2149130 тис. грн., а їх питома вага зменшилася до 31,9%, що вказує на перерозподіл ресурсів у напрямі капіталізації та зниження частки ліквідних активів у структурі майна.

Для характеристики джерел фінансування діяльності підприємства проведемо аналіз структури пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр., що дозволяє відобразити обсяг і динаміку змін у власному капіталі, довгострокових і поточних зобов'язаннях (табл. 2.9).

Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. характеризується від'ємним власним капіталом, однак його дефіцит поступово скорочується з -10725619 тис. грн. (-31,9%) у 2022 р. до -8571019 тис. грн. (-25,1%) у 2024 р., що свідчить про зменшення накопичених збитків. Позитивну динаміку забезпечує зростання статутного капіталу з 13047703 тис. грн. до 16993339 тис. грн., тоді як обсяг непокритого збитку залишається значним і формує від'ємну величину власного капіталу. Довгострокові зобов'язання скоротилися з 15998056 тис. грн.

(47,5%) у 2022 р. до 12994164 тис. грн. (38,1%) у 2024 р., що відбулося переважно за рахунок зменшення непоточних зобов'язань з оренди та стабілізації банківських кредитів. Натомість поточні зобов'язання залишаються основним джерелом фінансування: їх частка зросла з 84,3% у 2022 р. до 89,2% у 2023 р. і становить 87,0% у 2024 р. Ключовим елементом поточних зобов'язань є торгова та інша кредиторська заборгованість, обсяг якої зріс з 19042179 тис. грн. (56,6%) до 22261615 тис. грн. (65,3%), що свідчить про активне використання комерційного кредиту. Зменшення довгострокового боргу при одночасному зростанні частки короткострокових зобов'язань відображає концентрацію фінансування у сфері операційної діяльності та збереження високого рівня залежності від залучених ресурсів.

Таблиця 2.9

Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Власний капітал	(10725619)	-31,9	(10435342)	-31,3	-8571019	-25,1
Статутний капітал	13047703	38,8	15188703	45,5	16993339	49,8
Резерв переоцінки	—	—	43	0,0	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(23773322)	-70,6	-25624088	-76,8	-25564358	-75,0
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	15998056	47,5	14045697	42,1	12994164	38,1
Банківські кредити	1397278	4,1	1673193	5,0	1357419	4,0
Торгова та інша кредиторська заборгованість	—	—	358577	1,1	250007	0,7
Непоточні зобов'яз. з оренди	12088615	35,9	12013927	36,0	11160737	32,7
Інші фінансові зобов'язання	2499178	7,4	—	—	226001	0,7
Інші зобов'язання	12985	0,04	—	—	—	—
Поточні зобов'язання та забезпечення	28397558	84,3	29749212	89,2	29671260	87,0
Поточні забезпечення	1481782	4,4	485084	1,5	612880	1,8
Банківські кредити	3274126	9,7	2925022	8,8	2756924	8,1
Поточні зобов'язання з оренди	2017479	6,0	1971174	5,9	2180424	6,4
Інші фінансові зобов'язання	880061	2,6	1967575	5,9	418462	1,2
Торгова та інша кредиторська	19042179	56,6	21079659	63,2	22261615	65,3

заборгованість						
Кредиторська заборгованість з бюджетом	1114834	3,3	1007664	3,0	1031564	3,0
Зобов'язання за одержаними авансами	517061	1,5	269131	0,8	409391	1,2
Інші зобов'язання	70036	0,2	43903	0,1	—	—
Всього пасивів	33669995	100,0	33359567	100,0	34094405	100,0

Доцільно проаналізувати структуру пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2025 р. з відповідним періодом 2024 р., що дозволяє оцінити поточні зміни у власному капіталі та зобов'язаннях підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2024–2025 рр.

Показники	2024 р.		2025 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Власний капітал	(8571019)	-25,1	-6533402	-18,2
Довгострокові зобов'язання	12994164	38,1	13659617	38,0
Поточні зобов'язання	29671260	87,0	28852474	80,2
Всього пасивів	34094405	100,0	35978689	100,0

За 9 місяців 2025 р. загальний обсяг пасивів зріс на 1884284 тис. грн., що відповідає збільшенню активів підприємства. Від'ємне значення власного капіталу скоротилося з -8571019 тис. грн. до -6533402 тис. грн., а його частка покращилася з -25,1% до -18,2%, що свідчить про поступове зменшення накопиченого дефіциту. Довгострокові зобов'язання зросли на 665453 тис. грн., зберігаючи стабільну частку близько 38%, що вказує на підтримання довгострокових джерел фінансування. Водночас поточні зобов'язання скоротилися на 818786 тис. грн., а їх питома вага зменшилася до 80,2%, що відображає певне зниження короткострокового боргового навантаження при покращенні структури пасивів.

На рис. 2.3 подано динаміку загального обсягу активів і пасивів підприємства, що відображає зміну масштабів його господарської діяльності та фінансової бази у досліджуваному періоді.

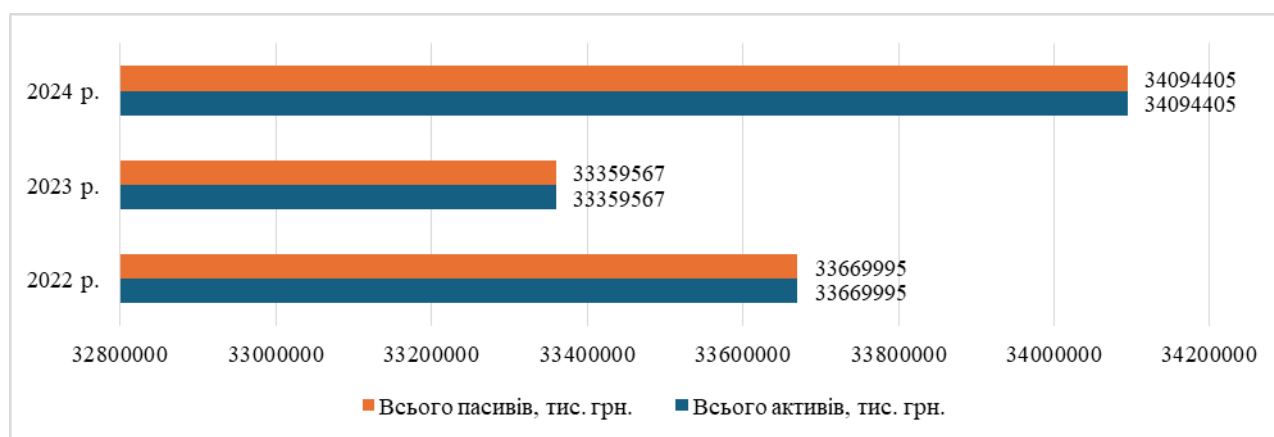


Рис. 2.3. Загальна вартість активів і пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд»

У табл. 2.11 відображено динаміку основних складових власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити вплив фінансових результатів, внесків учасників та іншого сукупного доходу на формування підсумкового значення власного капіталу підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка показників власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Абс. відхилення (+/-)		Відн. відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Дохід від реалізації	69990601	84727987	93017440	14737386	8289453	21,1	9,8
Статутний капітал	13047703	15188703	16993339	2141000	1804636	16,4	11,9
Нерозподілений прибуток (непокр. збиток)	(23737638)	(25624088)	(25564358)	-1886450	+59730	7,9	-0,2
Резерв переоцінки	—	43	—	43	-43	-	-
Всього власний капітал	(10689935)	(10435342)	(8571019)	254593	1864323	-2,4	-17,9

У 2023 р. дохід від реалізації зріс на 14737386 тис. грн., або на 21,1 %, а у 2024 р. збільшився ще на 8289453 тис. грн., або 9,8 %, що свідчить про стійке розширення обсягів діяльності підприємства. Статутний капітал у 2023 р. збільшився на 2141000 тис. грн. (16,4 %), а у 2024 р. – ще на 1804636 тис. грн. (11,9 %), що підтверджує посилення фінансової підтримки з боку власників. Нерозподілений прибуток у 2023 р. погіршився на 1886450 тис. грн. (7,9 %), однак у 2024 р. відбулося його покращення на 59730 тис. грн., що означає скорочення

обсягу непокритого збитку на 0,2 %. У результаті загальний обсяг від'ємного власного капіталу у 2023 р. скоротився на 254593 тис. грн., а у 2024 р. – вже на 1864323 тис. грн., що еквівалентно покращенню фінансового стану на 17,9 % у річному вимірі.

З метою оцінки актуальних тенденцій формування власного капіталу доцільно подати результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» також за 9 місяців 2024 та 2025 рр., що дає змогу простежити поточну динаміку змін у структурі капіталу та фінансових результатах підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 9 місяців 2024–2025 рр.

Показники	Роки, тис. грн.		Абс. відхилення (+/-) 2025/2024	Відн. відхилення (%) 2025/2024
	2024	2025		
Статутний капітал	15188703	18127940	+2939237	19,4
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1804636	–	-1804636	-
Резерв переоцінки	43	–	-43	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(26439362)	(24661342)	1778020	-6,7
Всього власний капітал	(9445980)	(6533402)	2912578	-30,8

За 9 місяців 2025 р. статутний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» зріс на 2939237 тис. грн., або на 19,4 %, що свідчить про суттєве посилення капіталізації підприємства. Одночасно непокритий збиток скоротився на 1778020 тис. грн. (6,7 %), унаслідок чого від'ємне значення власного капіталу зменшилося на 2912578 тис. грн., або на 30,8 %, що відображає помітне покращення фінансового стану.

Для оцінки тенденцій формування та використання грошових коштів доцільно проаналізувати динаміку основних показників руху грошових коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр., що дає змогу визначити зміни в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників руху коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки, тис. грн.	Абс. відхилення (+/-)	Відн. відхилення
-----------	-----------------	--------------------------	---------------------

						(%)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий рух коштів від операц. д-сті	3918393	6675632	8851051	2757239	2175419	32,6	32,6
Чистий рух коштів від інвест. д-сті	(1700438)	(2674971)	(4898586)	-974533	-2223615	83,1	83,1
Чистий рух коштів від фін. д-сті	(2321840)	(3678806)	(3862138)	-1356966	-183332	5,0	5,0
Чистий рух коштів за період	(103885)	321855	90327	425740	-231528	-71,9	-71,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	1038354	1360274	1450686	321920	90412	6,6	6,6

Чистий рух коштів від операційної діяльності збільшився з 3918393 тис. грн. у 2022 р. до 6675632 тис. грн. у 2023 р., тобто на 2757239 тис. грн., або на 70,4 %, а у 2024 р. зріс до 8851051 тис. грн., що на 2175419 тис. грн., або на 32,6 % більше порівняно з 2023 р., що свідчить про посилення здатності підприємства генерувати грошові потоки від основної діяльності. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності залишався від'ємним і поглибився з -1700438 тис. грн. у 2022 р. до -2674971 тис. грн. у 2023 р., тобто відтік збільшився на 974533 тис. грн., або на 57,3 %, а у 2024 р. сягнув -4898586 тис. грн., що на 2223615 тис. грн., або на 83,1 % більше, ніж у 2023 р., що відображає активне нарощування інвестицій. Чистий рух коштів від фінансової діяльності збільшився з -2321840 тис. грн. у 2022 р. до -3678806 тис. грн. у 2023 р., тобто на 1356966 тис. грн., або на 58,4 %, а у 2024 р. погіршився до -3862138 тис. грн., що на 183332 тис. грн., або на 5,0 % більше від'ємного значення, що свідчить про значні виплати за зобов'язаннями. Загальний чистий рух коштів змінився з -103885 тис. грн. у 2022 р. до 321855 тис. грн. у 2023 р., тобто збільшився на 425740 тис. грн., однак у 2024 р. зменшився до 90327 тис. грн., що на 231528 тис. грн., або на 71,9 % менше порівняно з 2023 р., що вказує на посилення тиску інвестиційних та фінансових витрат на загальний грошовий результат.

З метою оцінки тенденцій формування та використання грошових коштів доцільно проаналізувати основні показники руху грошових коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2024 р. та 2025 р., що дозволяє визначити зміни в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності у поточному періоді (табл. 2.14).

Динаміка показників руху коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 9 місяців 2024–2025 рр.

Показники	Роки, тис. грн.		Абс. відхилення (+/-) 2025/2024	Відн. відхилення (%) 2025/2024
	2024	2025		
Чистий рух коштів від операц. д-сті	5301030	5073430	-227600	-4,3
Чистий рух коштів від інвест. д-сті	(3287029)	(4074896)	-787867	24,0
Чистий рух коштів від фін. д-сті	(2915786)	(1943886)	971900	-33,3
Чистий рух коштів за період	(901785)	(945352)	-43567	4,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	458619	505937	47318	10,3

За 9 місяців 2025 р. порівняно з 9 місяцями 2024 р. чистий рух коштів від операційної діяльності зменшився на 227600 тис. грн., або на 4,3 %, що відображає зниження грошової віддачі від основної діяльності у звітному періоді. Водночас відтік коштів від інвестиційної діяльності за 9 місяців збільшився на 787867 тис. грн., або на 24,0 %, що свідчить про активізацію інвестицій та розширення капіталовкладень. Разом із цим відтік коштів від фінансової діяльності скоротився на 971900 тис. грн., або на 33,3 %, у результаті чого залишок грошових коштів та їх еквівалентів за 9 місяців зріс на 47318 тис. грн., або на 10,3 %, що вказує на покращення поточної ліквідності підприємства.

Отримані результати характеризують фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» як такий, що перебуває у фазі стабілізації після кризового шоку 2022 р., із відновленою прибутковістю, зростаючими грошовими потоками та поступовим зменшенням капітального дефіциту.

2.3. Оцінка фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фінансове планування є ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, оскільки визначає обсяги ресурсів, напрями їх використання та очікувані фінансові результати в коротко- і довгостроковій перспективі. В умовах війни та високої економічної нестабільності ефективність фінансового планування безпосередньо впливає на здатність підприємства

підтримувати ліквідність, контролювати боргове навантаження та формувати прибуток. З огляду на результати проведеного аналізу фінансового стану, доцільно оцінити роль і результативність фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд» у забезпеченні його подальшого розвитку.

Враховуючи логіку системного підходу до фінансового планування, подану на рис. 2.4, доцільно оцінити його вплив через ключові функціональні блоки діяльності підприємства - виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Саме через ці напрями реалізується практичний ефект фінансового планування, оскільки воно визначає розподіл ресурсів, інвестиційні пріоритети та параметри витрат, що формують основу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

Фінансове планування у ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізується через функціонування фінансового офісу як структурного підрозділу, відповідального за формування, координацію та контроль виконання фінансової стратегії підприємства. З огляду на масштаби діяльності компанії, дохід від реалізації якої у 2024 р. становив 93017440 тис. грн., а вартість активів – 34094405 тис. грн., фінансове планування набуває системного характеру та охоплює всі напрями господарської діяльності: операційну, інвестиційну та фінансову.

До основних обов'язків фінансового офісу належать:

- розроблення річного фінансового плану та поквартальних бюджетів доходів і витрат;
- складання бюджету руху грошових коштів;
- прогнозування показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- планування податкових платежів;
- визначення потреби у зовнішньому фінансуванні;
- контроль структури капіталу.

Фінансовий офіс здійснює аналіз відхилень фактичних показників від планових, зокрема щодо валового прибутку, який у 2024 р. досяг 27919126 тис. грн., операційного прибутку – 2902096 тис. грн., а також контролює динаміку чистого фінансового результату, що у 2024 р. набув позитивного значення 153507

тис. грн. На основі цих даних коригуються бюджети витрат, інвестиційні плани та графіки погашення боргових зобов'язань, що є критично важливим за наявності від'ємного власного капіталу у розмірі -8571019 тис. грн.

Формування фінансового планування ґрунтується на показниках бухгалтерської, фінансової та управлінської звітності підприємства. Розроблені фінансовим офісом бюджети погоджуються головним бухгалтером, який перевіряє їх відповідність обліковій політиці та податковим вимогам, після чого затверджуються директором ТОВ «Сільпо-Фуд» як управлінські рішення, обов'язкові до виконання всіма структурними підрозділами. Така модель організації фінансового планування забезпечує узгодженість стратегічних цілей розвитку з реальними фінансовими можливостями підприємства та підвищує контрольованість грошових потоків у складних умовах воєнної економіки.

Фінансове планування ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо впливає на розвиток операційної діяльності та торговельної інфраструктури, що підтверджується даними табл. 2.8. Зростання необоротних активів до 24510280 тис. грн. та підвищення їх частки до 68,1 % у структурі активів свідчать про системне спрямування фінансових ресурсів на модернізацію магазинів, розвиток логістичних центрів, оновлення обладнання та впровадження енергоефективних рішень. Така інвестиційна динаміка відображає стратегічний характер фінансового планування, орієнтований на формування стійкої операційної бази та зміцнення матеріально-технічного потенціалу підприємства. Посилення капіталізації інфраструктури вказує на довгострокову спрямованість фінансових рішень і їх безпосередній вплив на розвиток торговельної мережі.

У сфері маркетингу роль фінансового планування простежується через показники доходу та фінансових результатів, наведені у табл. 2.5 і 2.6. Зростання доходу від реалізації з 69990601 тис. грн. у 2022 р. до 93017440 тис. грн. у 2024 р. відображає реалізацію фінансово забезпечених управлінських рішень щодо розширення мережі, розвитку форматів магазинів і впровадження цифрових сервісів. Позитивна динаміка валового та чистого фінансового результату підтверджує, що маркетингові ініціативи підкріплені належним бюджетуванням і

контролем витрат. Фінансове планування в цьому напрямі формує ресурсну основу для зростання ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для об'єктивної оцінки фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести аналіз кількісних результатів, які відображають ефективність прийнятих фінансових рішень. Саме показники ліквідності, рентабельності та платоспроможності виступають індикаторами якості фінансового планування, оскільки демонструють, наскільки заплановані доходи, витрати, обсяги залучення ресурсів і структура активів забезпечують фінансову стійкість підприємства. Ліквідність дозволяє оцінити здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, що безпосередньо залежить від планування оборотного капіталу, грошових потоків та обсягів запасів. Рентабельність характеризує результативність бюджетування доходів і витрат, ефективність управління маржею та витратною частиною, що особливо важливо з огляду на трансформацію чистого результату за досліджуваний період. Платоспроможність відображає довгострокову фінансову стійкість і раціональність планування структури капіталу в умовах від'ємного власного капіталу та значної частки поточних зобов'язань (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Рентабельність, ліквідність та платоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,41	0,44	0,46	0,03	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,28	0,21	0,08	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,05	0,01	0,00
Коефіцієнт автономії	-0,32	-0,31	-0,25	0,01	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	-3,15	-3,19	-3,98	-0,04	-0,79
Рентабельність продажів (ROS), %	-10,90	-2,19	0,16	8,71	2,35
Рентабельність активів (ROA), %	-22,68	-5,55	0,45	17,13	6,00
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	71,38	17,74	-1,79	-53,64	-19,53

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022–2024 рр. зріс з 0,41 до 0,46, зокрема, у 2023 р. він збільшився на 0,03, а у 2024 р. – ще на 0,02, що свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання, хоча значення залишається нижчим за нормативне. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. зріс на 0,08, проте у 2024 р. зменшився на 0,07, що відображає нестабільність платоспроможності без урахування запасів; коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,04 до 0,05 і надалі утримується на низькому рівні, що підтверджує обмежений обсяг вільних грошових коштів. Рентабельність продажів у 2023 р. збільшилася на 8,71 %, а у 2024 р. – ще на 2,35 %, унаслідок чого показник змінив від'ємне значення -10,90 % на позитивне 0,16 %, що характеризує відновлення операційної ефективності; рентабельність активів зросла на 17,13 % у 2023 р. та на 6,00 % у 2024 р., досягнувши 0,45 %. Водночас рентабельність власного капіталу у 2023 р. знизилася на 53,64 %, а у 2024 р. – ще на 19,53 %, і на кінець 2024 р. набула від'ємного значення -1,79 %, що свідчить про погіршення результативності використання власного капіталу.

Динаміка показників ліквідності та рентабельності свідчить, що фінансове планування ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямоване на поступове відновлення платоспроможності та стабілізацію операційної діяльності після кризового періоду. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 0,41 до 0,46 та покращення рентабельності продажів з -10,90 % до 0,16 % підтверджують, що бюджетування доходів і витрат забезпечило вихід підприємства на позитивний фінансовий результат. Підвищення рентабельності активів до 0,45 % відображає ефективніше використання ресурсів, що є результатом більш зваженого планування витрат і інвестицій. Від'ємне значення рентабельності власного капіталу -1,79 % та низькі коефіцієнти ліквідності вказують на вдосконалення фінансового планування в частині управління борговим навантаженням і структурою капіталу.

Для оцінки фінансового планування доцільно використати коефіцієнти фінансової стійкості, оскільки саме вони відображають якість формування структури капіталу та рівень залежності підприємства від залучених ресурсів (табл. 2.16).

Фінансова стійкість ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,41	0,44	0,46	0,03	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,16	0,11	0,13	-0,05	+0,02
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,32	-0,31	-0,25	+0,01	+0,06
Коефіцієнт заборгованості	1,32	1,31	1,25	-0,01	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-2,82	-1,80	-1,63	+1,02	+0,17
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	3,07	2,95	3,39	-0,12	+0,44
Коефіцієнт постійного активу	-2,07	-1,95	-2,39	+0,12	-0,44

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. відображає поступове вирівнювання окремих дисбалансів у структурі джерел фінансування, однак збереження суттєвої залежності від залучених ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,41 до 0,46 (+0,05), що свідчить про покращення здатності покривати короткострокові зобов'язання, проте його рівень залишається нижчим за нормативний і підтверджує обмеженість оборотного капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився у 2023 р. з 0,16 до 0,11 (-0,05), а у 2024 р. підвищився до 0,13 (+0,02), що вказує на часткове відновлення рівноваги між власними та довгостроковими джерелами фінансування, однак значення показника залишається недостатнім. Коефіцієнт автономії зріс з -0,32 до -0,25 (+0,07), що свідчить про скорочення дефіциту власного капіталу, але його від'ємне значення підтверджує збереження переваги позикових коштів у фінансуванні активів. Коефіцієнт заборгованості зменшився з 1,32 до 1,25 (-0,07), що характеризує поступове зниження боргового навантаження, хоча показник перевищує рекомендований рівень і засвідчує високу концентрацію зобов'язань. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами покращився з -2,82 до -1,63 (+1,19), що демонструє скорочення дефіциту власного обігового капіталу, проте від'ємне значення свідчить про структурну нестачу власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт маневрування власного капіталу після зниження у 2023 р. до 2,95 зріс до 3,39 у 2024 р. (+0,44), що вказує на

підвищення гнучкості у використанні капіталу. Водночас коефіцієнт постійного активу зменшився з -1,95 до -2,39 (-0,44), що відображає зростання частки необоротних активів за умов обмеженої власної фінансової бази.

У напрямі управління персоналом фінансове планування відображене в показниках чисельності працівників і фонду оплати праці, наведених у табл. 2.9. Скорочення чисельності персоналу з 37205 до 36501 осіб за одночасного зростання фонду оплати праці з 4974430 тис. грн. до 7390311 тис. грн. свідчить про зміну структури витрат на користь підвищення середньої винагороди та стимулювання продуктивності праці. Така динаміка демонструє орієнтацію фінансового планування на підвищення якості людського капіталу.

Важливим аспектом в оцінці фінансового планування є оцінка відповідності стратегічним цілям ТОВ «Сільпо-Фуд», що визначені у табл. 2.2, оскільки саме узгодженість між фінансовими показниками та стратегічними орієнтирами демонструє реальну здатність фінансового планування забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства, а не лише підтримувати поточну діяльність. Системне зростання доходу від реалізації з 69990601 тис. грн. у 2022 р. до 93017440 тис. грн. у 2024 р. (див. табл. 2.5), а також приріст валового прибутку на 4503050 тис. грн. за 9 місяців 2025 р. (див. табл. 2.6) вказує на те, що фінансове планування орієнтоване на масштабування діяльності та підтримку географічного розширення мережі. Збільшення статутного капіталу до 16993339 тис. грн. у 2024 р. та до 18127940 тис. грн. за 9 місяців 2025 р. (див. табл. 2.11, 2.12) свідчить про концентрацію ресурсів на капіталізації бізнесу, що є фінансовою основою реалізації довгострокових стратегічних програм, зокрема цифровізації та інвестицій у розвиток інфраструктури. Зростання необоротних активів до 24510280 тис. грн. та підвищення їх частки до 68,1% за 9 місяців 2025 р. (див. табл. 2.8) відображає інвестиційну спрямованість фінансових рішень і вказує на формування матеріальної та технологічної бази для стратегічного розвитку. Перехід від чистого збитку -7633195 тис. грн. у 2022 р. до прибутку 153507 тис. грн. у 2024 р. та 947824 тис. грн. за 9 місяців 2025 р. (див. табл. 2.5, 2.6)

підтверджує, що фінансове планування не лише стабілізує поточну діяльність, а й забезпечує фінансовий ресурс для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Зауважимо, що фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2025 рр., використана нами у даному розділі, подана у додатку Б.

На основі проведеної оцінки фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено такі недоліки, що потребують вдосконалення, зокрема:

- недостатня гнучкість фінансового планування в частині управління ліквідністю, що підтверджується збереженням коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 0,46 у 2024 р. та коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,05, а також значною часткою поточних зобов'язань 87,0 % у структурі пасивів. Такі значення свідчать про обмежений запас фінансової міцності у разі різких змін зовнішніх умов;

- недостатня фінансова незалежність і збереження структурного дефіциту власного капіталу, який у 2024 р. становить -8571019 тис. грн., а коефіцієнт автономії дорівнює -0,25, що вказує на переважання позикових джерел фінансування та обмежені можливості самофінансування розвитку;

- висока залежність від короткострокових зобов'язань, що підтверджується коефіцієнтом заборгованості 1,25 у 2024 р. та обсягом торгової і іншої кредиторської заборгованості 22261615 тис. грн., що створює підвищене навантаження на грошові потоки та потребує більш точного бюджетування;

- недостатня результативність довгострокового планування структури капіталу, що проявляється у від'ємному значенні рентабельності власного капіталу -1,79 % у 2024 р., попри перехід до чистого прибутку 153507 тис. грн., що свідчить про потребу підвищення ефективності використання власних ресурсів;

- обмежена інтеграція системного фінансового контролінгу, що проявляється у коливанні показників швидкої ліквідності з 0,28 у 2023 р. до 0,21 у 2024 р. та нестабільності фінансової стійкості, зокрема коефіцієнта фінансової стійкості 0,13 у 2024 р., що вказує на необхідність посилення контролю за відхиленнями планових показників.

Виявлені у процесі оцінки фінансового планування дисбаланси мають не лише аналітичне, а передусім управлінське значення, оскільки відображають зони підвищеного фінансового ризику та стратегічні обмеження розвитку підприємства. Низькі показники ліквідності, від'ємний власний капітал, висока частка короткострокових зобов'язань і нестабільність окремих коефіцієнтів фінансової стійкості формують підґрунтя для перегляду підходів до бюджетування, структури фінансування та системи контролю. Такі недоліки окреслюють конкретні напрями управлінського впливу та визначають потребу посилення гнучкості, збалансованості й стратегічної орієнтації фінансового планування. Саме на цій основі доцільно формувати практичні заходи з його вдосконалення, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Зарубіжний досвід фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства

У світовій практиці накопичено значну кількість результативних підходів до фінансового планування, які застосовують підприємства різних масштабів і форм власності в багатьох країнах. Водночас такі підходи не є універсальними, оскільки суттєво відрізняються залежно від національних економічних умов, рівня розвитку ринку, а також специфіки діяльності й розміру конкретного підприємства.

Показовим прикладом ефективної організації фінансового планування виступає досвід компаній США, у яких широко впроваджуються різноманітні моделі та інструменти фінансового планування, що зумовлено високою конкуренцією та динамічними змінами ринкового середовища. За умов розвиненої економіки бізнес постійно стикається з потребою оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, у зв'язку з чим фінансове планування посідає ключове місце в системі стратегічного управління. Серед найбільш поширених підходів особливу роль відіграє методика Zero-Base Budgeting (ZBB), відома як «бюджетування з нульової бази». Її сутність полягає в тому, що кожен новий бюджетний період формується без урахування попередніх витрат, а кожна стаття бюджету потребує детального обґрунтування та окремого затвердження незалежно від її наявності в минулих періодах. Застосування такого підходу сприяє виявленню та усуненню неефективних витрат, а також забезпечує раціональніше використання фінансових ресурсів [15, с. 870].

У практиці американського бізнесу фінансове планування тісно пов'язане з детальним аналізом руху грошових коштів, що передбачає формування прогнозів надходжень і видатків фінансових ресурсів у межах визначеного періоду, що

забезпечує своєчасне виконання платіжних зобов'язань, підтримання належного рівня ліквідності та запобігання виникненню касових розривів у діяльності компаній. Ключове значення в цьому процесі мають інструменти касового прогнозування, а також системний аналіз операційних і капітальних витрат. Зазначені методи широко застосовуються, зокрема, у технологічному секторі, про що свідчить досвід таких компаній, як Google та Apple. У цих корпораціях фінансове планування слугує основою для підтримання внутрішньої фінансової стабільності та формування стратегічних орієнтирів розвитку, зокрема під час виходу на нові ринки або реалізації інноваційних продуктів [19, с. 168].

У США система фінансового планування орієнтована насамперед на запити зовнішніх користувачів фінансової інформації, до яких належать інвестори, акціонери, кредитні установи, а також державні регуляторні й податкові органи. На відміну від європейських країн, де питання оподаткування посідають провідне місце в процесі фінансового планування, в американській практиці податкове управління не розглядається як першочерговий елемент. Суб'єкти господарювання у США надають пріоритет підготовці фінансових планів і звітів саме для зовнішнього використання, розглядаючи їх як важливий інструмент комунікації з учасниками ринку. Характерною рисою цієї системи є високий рівень гнучкості, оскільки ключові фінансові показники підлягають коригуванню в будь-який момент за умови виникнення відповідної потреби, що забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища [40, с. 847].

У Канаді фінансове планування широко використовується як інструмент скорочення податкового навантаження на бізнес. Розгалужена система податкового регулювання та наявність численних пільг створюють умови для раціонального управління витратами, пов'язаними зі сплатою податків, і підвищення фінансової ефективності діяльності підприємств. Поряд із цим канадські компанії (Brookfield Asset Management, Alimentation Couche-Tard, тощо) активно впроваджують стратегії хеджування валютних ризиків, що дає змогу знизити негативний вплив коливань обмінних курсів на фінансові результати. Такий підхід набуває особливого значення для великих суб'єктів господарювання,

які здійснюють операції на міжнародних ринках та мають суттєві доходи або зобов'язання в іноземній валюті [19, с. 169].

Фінансове планування у Великій Британії має специфічні риси, що проявляються у використанні поєднаних підходів, які інтегрують стратегічне бачення розвитку з інструментами бюджетування. У великих компаніях (Unilever, Shell, BAE Systems, Rolls-Royce, тощо) поширено застосування моделей довгострокового фінансового планування, завдяки яким управління зберігає чітку орієнтацію на реалізацію визначених стратегічних завдань. Такий підхід передбачає розроблення розгорнутих фінансових моделей, у межах яких прогнозуються не лише доходи та витрати, а й динаміка зростання капіталу, особливості взаємодії з акціонерами та потенційні фінансові ризики. Поряд із цим значна частина британських корпорацій використовує механізм так званого *rolling forecast*, що ґрунтується на безперервному прогнозуванні фінансових результатів на найближчі періоди. Застосування цього інструменту забезпечує постійне оновлення фінансових планів з урахуванням змін економічної кон'юнктури та впливу зовнішніх чинників, унаслідок чого система фінансового планування набуває вищого рівня адаптивності до динамічних умов господарювання [12, с. 86].

У великих концернах Німеччини (Volkswagen Group, Allianz, Mercedes-Benz Group, BMW, Siemens, Bosch, тощо) фінансове планування окремих напрямів і сфер діяльності інтегруються в єдиний зведений план у межах стратегічного планування. Такий підхід забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами мінливого ринкового середовища. У разі виникнення дефіциту грошових коштів в окремих підрозділах застосовуються спеціальні фінансові операції, які розробляються та координуються центральним фінансовим підрозділом. Якщо нестача фінансування не усувається в коротко- чи середньостроковій перспективі, використання коштів, передбачених для інших напрямів діяльності, підлягає обмеженню, зокрема шляхом подовження строків інвестування в короткостроковому періоді або шляхом перегляду стратегічних орієнтирів у середньо- та довгостроковій перспективі. Окрім цього, центральний

фінансовий відділ формує спеціальні короткострокові фінансові розрахунки, пов'язані з окремими специфічними надходженнями та виплатами [10, с. 201].

Фінансове планування німецьких підприємств зазвичай охоплює кілька взаємопов'язаних складових, серед яких план фінансування, план прибутків і збитків, план руху грошових коштів та баланс. Процес фінансового планування орієнтований насамперед на внутрішніх користувачів інформації, які ухвалюють управлінські рішення. Бюджетування відзначається жорсткою регламентацією, а внесення змін безпосередньо пов'язане з довгостроковими бюджетами, коригування яких допускається лише в межах наступного господарського циклу. Саме тому система фінансового планування в німецьких суб'єктів господарювання характеризується обмеженою гнучкістю [30, с. 42].

У французьких компаніях фінансове планування ґрунтується на поглибленій оцінці потенційних ризиків і можливостей розвитку підприємства. У практиці французьких компаній вагоме місце посідають підходи, пов'язані з диверсифікацією діяльності та впровадженням інструментів антикризового управління, що сприяє раціональнішому розподілу фінансових ресурсів за умов нестабільності та непередбачуваних коливань ринкового середовища. Невід'ємним елементом стратегічного фінансового планування виступає врахування соціальних і екологічних складових, що пов'язано з активним розвитком концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у французькому бізнесі. У зв'язку з цим фінансове планування включають витрати на заходи з охорони довкілля, реалізацію соціальних програм та інші напрями діяльності, здатні впливати на ділову репутацію підприємств і рівень їх конкурентоспроможності [38, с. 214].

У Норвегії фінансове планування компаній таких як Equinor, Norsk Hydro та Aker BP орієнтоване на досягнення сталого розвитку шляхом виваженого та відповідального використання природних ресурсів. Держава посідає провідні позиції у світовому рейтингу країн, що впроваджують принципи сталого розвитку, у зв'язку з чим у корпоративній практиці широко застосовуються стратегії, спрямовані на узгодження економічної ефективності із соціальною

відповідальністю бізнесу. Під час ухвалення фінансових рішень значна увага приділяється дотриманню екологічних стандартів і критеріїв сталого розвитку, а інвестиційні плани формуються з урахуванням їх довгострокового впливу. Важливим складником фінансового планування виступає екологічний аудит, результати якого дають змогу оцінити вплив діяльності підприємств на довкілля та коригувати стратегії відповідно до екологічних вимог [19, с. 170].

В Австралії фінансове планування значною мірою визначається особливостями національного ринку праці та рівнем конкуренції в окремих секторах економіки. Компанії (BHP та Rio Tinto) нерідко зіштовхуються з нестачею робочої сили в певних галузях, що зумовлює підвищену увагу до планування витрат на оплату праці. Оскільки країна належить до найбільших світових експортерів сировини, австралійські підприємства активно застосовують фінансові стратегії, спрямовані на управління ціновими коливаннями на сировинних і мінеральних ринках. Для цього використовуються прогнози динаміки цін на сировину, а також спеціальні фінансові інструменти, призначені для стабілізації витрат і зниження впливу ринкової нестабільності [14, с. 406].

Досвід стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання Японії ґрунтується на домінуванні планового підходу, за якого вся діяльність бізнесу здійснюється виключно в межах заздалегідь визначених планів, із пріоритетом довгострокового розвитку та досягнення масштабних цілей. У великих японських компаніях (Toyota, Honda, Nissan, Panasonic, Hitachi, Mitsubishi, Toshiba, тощо) функціонують спеціалізовані відділи планування, а сам процес організований централізовано за принципом «зверху вниз», із п'ятирічним горизонтом планування та прогнозуванням на п'ятнадцять років. Стратегічне фінансове планування охоплює послідовні етапи формування передумов, визначення проблем, розроблення довгострокової стратегії та деталізації її в середньо- і короткострокових планах, що узгоджується із загальнонаціональною системою індикативного прогнозування. Центральний відділ фінансового планування у японських корпораціях відіграє ключову роль, координуючи розроблення планів за участю лінійних підрозділів і служби роботи з персоналом.

Підготовлений план розглядається керівними комітетами, а остаточне рішення ухвалюється вищим управлінським органом і президентом корпорації. Така модель управління значною мірою зумовлена нижчим рівнем диверсифікації бізнесу порівняно з американськими компаніями. Після визначення стратегічних орієнтирів здійснюється прогнозування результатів, оцінка наявних резервів і коригування стратегій шляхом пошуку нових рішень у площині «продукт–ринок», розширення виробництва та скорочення витрат [31, с. 132].

Зауважимо, що компанії в різних країнах світу формують підходи до фінансового планування з урахуванням національних особливостей і реальних економічних умов. У цьому процесі беруться до уваги відмінності податкового регулювання, характер і рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, а також доступність або обмеженість фінансових інструментів, які застосовуються для контролю та регулювання руху грошових коштів.

На основі аналізу практик фінансового планування, що застосовуються зарубіжними компаніями, доцільно розробити рекомендації щодо адаптації та впровадження цього досвіду в діяльність вітчизняних підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення фінансового планування вітчизняних підприємств з
урахуванням зарубіжного досвіду

Країна	Рекомендації
США	– запровадження гнучкого фінансового планування з можливістю оперативного коригування показників; – посилення управління грошовими потоками в межах фінансового планування з метою підтримання ліквідності.
Канада	– використання фінансового планування як інструменту оптимізації податкового навантаження; – застосування у фінансовому плануванні механізмів хеджування валютних ризиків у міжнародній діяльності.
Велика Британія	– поєднання стратегічного фінансового планування з безперервним прогнозуванням фінансових результатів; – регулярне коригування процесу фінансового планування відповідно до змін зовнішнього середовища.
Німеччина	– інтеграція фінансового планування окремих напрямів діяльності в єдину стратегічну систему; – централізований підхід до фінансового планування та перерозподілу ресурсів у разі виникнення дефіциту коштів.
Франція	– посилення ролі оцінки ризиків у процесі фінансового планування; – включення соціальних і екологічних чинників до стратегічного фінансового

	планування.
Норвегія	– орієнтація фінансового планування на принципи сталого розвитку; – використання результатів екологічного аудиту у процесі фінансового планування інвестицій.

Продовження таблиці 3.1

Франція	– посилення ролі оцінки ризиків у процесі фінансового планування; – включення соціальних і екологічних чинників до стратегічного фінансового планування.
Норвегія	– орієнтація фінансового планування на принципи сталого розвитку; – використання результатів екологічного аудиту у процесі фінансового планування інвестицій.
Австралія	– врахування особливостей ринку праці під час фінансового планування витрат на персонал; – застосування у фінансовому плануванні інструментів управління ціновими ризиками на сировинних ринках.
Японія	– впровадження послідовного стратегічного фінансового планування з довгостроковою орієнтацією; – використання результатів попередньої діяльності як бази фінансового планування для виявлення резервів розвитку.

Отже, зарубіжний досвід фінансового планування підтверджує його ключову роль у забезпеченні розвитку підприємств через поєднання стратегічної орієнтації, гнучкості та врахування національних економічних умов. Узагальнення підходів різних країн дає підстави для їх адаптації у вітчизняній практиці з метою підвищення ефективності управління ресурсами та фінансової стійкості підприємств.

3.2. Напрями вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується ефективно вибудованою системою фінансового планування, яка відповідає масштабам діяльності та специфіці роздрібної торгівлі. Фінансове планування в компанії забезпечує узгодження поточних операційних потреб із довгостроковими цілями розвитку мережі, що сприяє стабільності її фінансових результатів. Значна увага приділяється управлінню грошовими потоками, витратами та інвестиційними рішеннями, що дозволяє підтримувати належний рівень ліквідності. Такий підхід створює

підгрунтя для адаптації компанії до змін ринкового середовища й збереження конкурентних позицій.

Проте з урахуванням складних умов функціонування економіки України внаслідок російсько-української війни, а також системних ризиків, пов'язаних із перебоями в енергопостачанні, виникає об'єктивна потреба у подальшому вдосконаленні фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд». За таких обставин доцільним є формування окремих напрямів вдосконалення фінансового планування, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, забезпечення безперервності операційної діяльності та підтримання розвитку підприємства в умовах підвищеної економічної нестабільності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Сутність
1. Підвищення гнучкості фінансового планування	Оперативне коригування фінансових показників залежно від змін воєнних, економічних та енергетичних умов діяльності.
2. Регіоналізація фінансового планування	Урахування відмінностей між регіонами за рівнем попиту, витрат, логістики та енергозабезпечення під час планування грошових потоків і витрат.
3. Використання інноваційних підходів	Використання цифрових інструментів, автоматизованих систем і аналітики для підвищення точності та оперативності планових розрахунків.
4. Орієнтація на енергоефективність	Планування витрат з урахуванням заходів зі зниження енергоспоживання та мінімізації операційних витрат у торговельній мережі.
5. Фінансовий контролінг	Систематичний контроль виконання планових показників, аналіз відхилень і забезпечення зворотного зв'язку між плануванням і управлінськими рішеннями.

Підвищення гнучкості фінансового планування є доцільним для ТОВ «Сільпо-Фуд» з огляду на регулярні перебої в енергопостачанні, зміну логістичних маршрутів і коливання обсягів продажів у різні періоди. Оперативне коригування планових показників доходів, витрат і грошових потоків дозволяє мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з вимушеними простоями магазинів, додатковими витратами на резервне живлення та збереження товарних запасів.

Регіоналізація фінансового планування є обґрунтованою через різний рівень купівельної спроможності населення, витрат на оренду, логістику та енергозабезпечення в регіонах присутності ТОВ «Сільпо-Фуд». Диференційований підхід до планування грошових потоків і витрат дає змогу ефективніше розподіляти фінансові ресурси між магазинами та уникати перехресного субсидування збиткових підрозділів.

Використання інноваційних підходів у фінансовому плануванні є доцільним з урахуванням масштабів діяльності торговельної мережі та значного обсягу операційних даних. Використання автоматизованих систем фінансового планування й аналітики, зокрема ERP-систем (SAP, Oracle), BI-платформ (Power BI, Tableau) та прогнозних моделей на основі аналітики великих даних, підвищує точність фінансових розрахунків, скорочує час ухвалення управлінських рішень і знижує ризик помилок у процесі планування.

Орієнтація на енергоефективність у фінансовому плануванні є необхідною в умовах зростання вартості електроенергії та залежності торговельних об'єктів від безперервного енергопостачання. Планування витрат на енергоефективне обладнання, альтернативні джерела живлення та модернізацію торговельних площ дозволяє знизити довгострокові операційні витрати й забезпечити стабільність роботи магазинів.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» побудова системи фінансового контролінгу доцільно здійснювати поетапно, відповідно до визначених цілей, завдань і функцій управління фінансами підприємства (рис. 3.1).

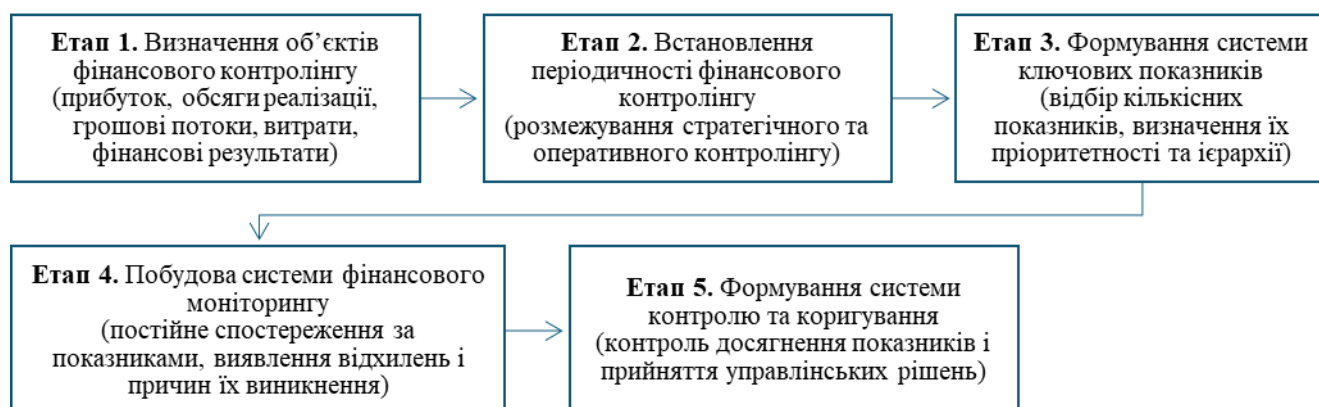


Рис. 3.1. Етапи впровадження фінансового контролінгу у ТОВ «Сільпо-Фуд»

На першому етапі увага зосереджується на ідентифікації об'єктів фінансового контролінгу за ключовими напрямками фінансової діяльності торговельної мережі. Для ТОВ «Сільпо» такими об'єктами виступають фінансові результати, обсяги реалізації, грошові потоки, структура витрат та інші показники, що безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності.

Другий етап передбачає визначення доцільної періодичності застосування стратегічного та оперативного фінансового контролінгу. У контексті діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає розмежування довгострокового контролю, спрямованого на досягнення стратегічних цілей розвитку, та поточного контролю, орієнтованого на щоденне управління фінансовими процесами і своєчасне реагування на відхилення.

На третьому етапі формуються якісні характеристики системи фінансового контролінгу шляхом визначення ключових показників, що включаються до цієї системи, та встановлення їх пріоритетності. Під час відбору показників для ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно враховувати ієрархічну структуру управління, а також можливість узагальнення показників на рівні всієї торговельної мережі. При цьому акцент робиться на тих показниках, які піддаються кількісному виміру, оскільки саме вони забезпечують ефективний контроль і управління.

Четвертий етап полягає у формуванні системи моніторингу після визначення пріоритетності показників і встановлення їх кількісних параметрів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» така система виступає механізмом постійного спостереження за ключовими фінансовими показниками, що мають вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства. Основне призначення моніторингу полягає у своєчасному виявленні відхилень і недоліків із одночасним аналізом факторів, які їх зумовили.

П'ятий етап має вирішальне значення для результативності всієї системи фінансового контролінгу. Після визначення ключових факторів успіху, побудови збалансованої системи показників і запровадження моніторингу для ТОВ

«Сільпо-Фуд» необхідно сформувати дієвий механізм контролю за досягненням установлених показників. Саме цей етап забезпечує практичну реалізацію фінансового контролінгу як інструменту підвищення ефективності фінансового планування та управління розвитком торговельної мережі.

Для обґрунтування доцільності запропонованих напрямів вдосконалення фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно здійснити оцінку їх економічної ефективності. З цією метою проведено розрахунок очікуваних витрат на впровадження відповідних заходів, рівня річної економії та прогнозованого економічного ефекту. Розрахунки виконано з урахуванням специфіки діяльності підприємства, масштабів торговельної мережі та сучасних умов функціонування економіки України. Отримані результати дозволяють оцінити фінансові наслідки реалізації запропонованих напрямів і підтвердити їх практичну значущість, що відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування напрямів вдосконалення фінансового планування у забезпеченні розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Тривалість впровадження	Витрати на впровадження, тис. грн	Річна економія, %	Річний економічний ефект (прибуток), тис. грн
Підвищення гнучкості фінансового планування	2–3 місяці	250	3,0	420
Регіоналізація фінансового планування	4–6 місяців	350	4,0	650
Використання інноваційних підходів	6 місяців	600	5,0	800
Орієнтація на енергоефективність	9–12 місяців	900	6,5	1100
Фінансовий контролінг	4–6 місяців	300	4,5	700
Разом	—	2400	—	3670

Сукупні витрати на впровадження запропонованих нами напрямів вдосконалення фінансового планування у ТОВ «Сільпо-Фуд» становлять 2400 тис. грн, тоді як очікуваний загальний річний економічний ефект оцінюється у

3670 тис. грн. Це свідчить про економічну доцільність заходів і можливість їх повної окупності протягом першого року реалізації.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування фінансового планування, розкрито його сутність, функції, принципи та етапи реалізації, а також проаналізовано його вплив на розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності. На основі поєднання теоретичного обґрунтування та практичного аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» отримано такі висновки:

1. Встановлено, що фінансове планування є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності та результативного розвитку підприємства через регулювання формування, розподілу й використання фінансових ресурсів. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного трактування цього поняття, у зв'язку з чим у дослідженні використовується визначення фінансового планування, запропоноване Ю. Нікольчук та О. Лопатовською, яке розглядає його як процес аналізу фінансової, дивідендної та інвестиційної політики, прогнозування результатів і ухвалення рішень з урахуванням ризиків. Згідно з результатами опрацювання наукових джерел, фінансове планування виконує функції координації стратегічних і поточних фінансових цілей, узгодження управлінських рішень, регулювання грошових потоків і забезпечення збалансованості доходів і витрат. Окремо підкреслено його аналітичну функцію, що полягає у дослідженні фінансових процесів, оцінюванні фінансового стану та виявленні альтернатив розвитку підприємства.

2. Визначено, що фінансове планування на підприємстві є багатокомпонентним процесом, що охоплює різні види, методи та етапи його реалізації й забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Розглянуті підходи до класифікації видів фінансового планування доповнюють один одного, оскільки відображають часовий горизонт планування та рівень управлінських рішень. Застосування комплексу методів фінансового планування, зокрема балансового, нормативного, розрахунково-аналітичного, оптимізаційного та економіко-математичного, дозволяє забезпечити обґрунтованість і варіативність планових розрахунків. Етапи фінансового планування формують

логічну послідовність дій – від аналізу фінансових можливостей і прогнозування наслідків рішень до вибору оптимального варіанта та оцінки результатів. У сукупності все це забезпечує узгодженість фінансових рішень, підвищує ефективність управління ресурсами та сприяє стабільному розвитку підприємства.

3. З'ясовано, що фінансове планування виступає важливим інструментом упорядкування фінансової діяльності підприємства, забезпечення його рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості. Ефективність фінансового планування значною мірою залежить від дотримання низки принципів, серед яких ключовими є єдність, безперервність, гнучкість, точність, альтернативність, адекватність і ефективність, а в умовах нестабільності особливого значення набувають принципи раціонального використання ресурсів і гнучкості. Фінансове планування має комплексний вплив на розвиток підприємства, охоплюючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом і забезпечуючи узгодженість рішень у цих сферах. В умовах економічної нестабільності та російсько-української війни роль фінансового планування суттєво посилюється, оскільки воно дозволяє знижувати фінансові ризики, підтримувати керованість діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

4. Визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує стабільне функціонування масштабної торговельної мережі, яка станом на кінець 2025 р. охоплює 310 супермаркетів у 60 містах України та формує близько 30% доходу групи у сегменті продуктового ритейлу. У 2023–2025 рр. підприємство утримує операційну стійкість в умовах воєнної економіки, що підтверджується збереженням значного кадрового потенціалу на рівні понад 36500 працівників навіть за тенденції до оптимізації штату. Фонд оплати праці у 2024 р. зріс на 1597572 тис. грн. порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення фінансових можливостей компанії та підтримку матеріальної мотивації персоналу. Багаторівнева організаційна структура з чітким розподілом функцій між центральними та регіональними підрозділами забезпечує контроль над логістикою, постачанням, фінансами та роздрібними операціями.

5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про перехід підприємства від глибокої збитковості до відновлення прибутковості та стабілізації фінансових результатів. Чистий збиток -7633195 тис. грн. у 2022 р. скоротився до -1850766 тис. грн. у 2023 р., а у 2024 р. компанія отримала чистий прибуток 153507 тис. грн., що підтверджує відновлення фінансової рівноваги. Дохід від реалізації зріс з 69990601 тис. грн. до 93017440 тис. грн., а операційний прибуток збільшився до 2902096 тис. грн., що відображає посилення операційної ефективності. Дефіцит власного капіталу скоротився з -10725619 тис. грн. у 2022 р. до -8571019 тис. грн. у 2024 р., а за 9 місяців 2025 р. – до -6533402 тис. грн., що свідчить про зменшення накопичених збитків. Зростання операційного грошового потоку до 8851051 тис. грн. у 2024 р. підтверджує здатність підприємства генерувати ресурси для фінансування розвитку. Фінансовий стан компанії характеризується зміцненням прибутковості, поступовим вирівнюванням структури капіталу та відновленням фінансової стійкості в умовах воєнної економіки.

6. Доведено, що фінансове планування ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. забезпечило вихід підприємства з глибокої збитковості до формування прибутку, що підтверджується переходом від чистого збитку -7633195 тис. грн. у 2022 р. до прибутку 153507 тис. грн. у 2024 р. та зростанням доходу від реалізації до 93017440 тис. грн. Разом із цим планування дозволило наростити валовий прибуток до 27919126 тис. грн., забезпечити позитивний операційний грошовий потік 8851051 тис. грн. і збільшити статутний капітал до 16993339 тис. грн., що свідчить про відновлення операційної ефективності та підтримку стратегічного розвитку. Водночас збереження коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 0,46, від’ємного власного капіталу -8571019 тис. грн., автономії -0,25 та рентабельності власного капіталу -1,79 % демонструє, що фінансове планування ще не забезпечує достатньої фінансової незалежності та повного самофінансування. Висока частка поточних зобов’язань 87,0 % і коефіцієнт заборгованості 1,25 вказують на структурну залежність від залучених ресурсів і підвищену чутливість до зовнішніх ризиків. Фінансове планування ТОВ «Сільпо-Фуд» є результативним у

частині стабілізації діяльності та відновлення прибутковості, однак потребує поглиблення в напрямі оптимізації структури капіталу, підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

7. Встановлено, що фінансове планування відіграє визначальну роль у забезпеченні розвитку зарубіжних компаній в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Практики різних країн демонструють, що фінансове планування формується з урахуванням національних економічних умов, рівня розвитку ринків, інституційних особливостей і стратегічних пріоритетів бізнесу. У діяльності провідних компаній фінансове планування виконує функцію інструменту стратегічного управління, управління грошовими потоками, ризиками, інвестиціями та ресурсним забезпеченням розвитку. Значна увага у зарубіжній практиці приділяється гнучкості процесу планування, довгостроковій орієнтації, інтеграції екологічних і соціальних чинників, а також використанню сучасних аналітичних і прогностичних інструментів. Узагальнення створює підґрунтя для формування обґрунтованих напрямів вдосконалення фінансового планування вітчизняних підприємств з урахуванням реальних умов їх функціонування.

8. Запропоновані напрями вдосконалення фінансового планування ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнної та енергетичної нестабільності. Підвищення гнучкості та регіоналізація фінансового планування забезпечують більш точне реагування на зміни попиту, витрат і умов діяльності в окремих регіонах. Використання інноваційних підходів у фінансовому плануванні сприяє підвищенню точності планових розрахунків і оперативності управлінських рішень. Орієнтація фінансового планування на енергоефективність дозволяє знизити операційні витрати та забезпечити стабільну роботу торговельної мережі. Запровадження фінансового контролінгу підсилює зв'язок між плануванням і контролем, що створює передумови для ефективного управління розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд». Економічна доцільність запропонованих напрямів вдосконалення фінансового

планування підтверджується перевищенням очікуваного річного економічного ефекту над витратами на їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
2. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах. Фінанси України. 2020. № 4. с. 73 -76.
3. Бугай В. З., Фоменко С. С. Роль фінансового планування та прогнозування грошових надходжень підприємства. The 6 th International scientific and practical conference «Scientific progress: innovations, achievements and prospects» (March 6-8, 2023) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2023. P. 333-341.
4. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2020. № 200. Ч. 3. С. 155–160.
5. Галилуйко В., Письменний В. Особливості використання методів фінансового планування на підприємстві. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». С. 32-34. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/49479/2/ISSTC_NHSCI_Haliluiko_V-Osoblyvosti_vykorystannia_32-34.pdf (дата звернення: 13.01.2026).
6. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 1-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2731/2647> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. Підприємництво та інновації, 2021. № 16. С. 58-61.

8. Єскатерінін І. В., Шубенко І. А. Роль та значення фінансового планування та прогнозування в діяльності підприємства під час війни з РФ. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції. Digital transformation of the financial system of Ukraine and V4 countries in the context of European integration: збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина II. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 140-144.

9. Жук О. І., Томашевська А. В., Борушкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. The actual problems of regional economy development, 2022. №2(18). С.103-112.

10. Заборовець О. П. Зарубіжний досвід вдосконалення фінансового планування підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. № 17. С. 200–205.

11. Каламбет К. М. Призначення і функції фінансового планування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 111-113.

12. Каламбет К. М., Остимчук Г. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. Економіка та держава. 2024. № 9. С. 84-87.

13. Клак О., Панасюк В. Основи та особливості фінансового планування в умовах сучасного підприємства. The 8th International scientific and practical conference «Modernization of innovative development of professional education» (October 22–25, 2024) Amsterdam, Netherlands. International Science Group. 2024. P. 132-141.

14. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 403–408.

15. Кучин А. Б. Зарубіжний досвід фінансового планування підприємств. The 4 th International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society”(June 19-21, 2023) SPC “Sci-conf. com. ua”, Kyiv, Ukraine. 2023. P. 868-875. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4460/1/MODERN->

PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-19-

21.06.23.pdf#page=868 (дата звернення: 13.01.2026).

16. Кучин А. Б. Фінансове планування діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Світ фінансів. 2023. № 2 (75). С. 56-63. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/1607/1616> (дата звернення: 13.01.2026).

17. Левицький В. В. Фінансове планування та прогнозування операційної діяльності підприємства як складовий елемент системи забезпечення його соціально-економічної стійкості. Науковий вісник Ужгородського університету. 2021. № 2. С. 120–123.

18. Лункіна Т. І. Фінансове планування в управлінні ефективністю підприємств. Ольвійський форум–2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. 2025. С. 105-109. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2856/1/ОФ-2025.%20Тези.pdf#page=105> (дата звернення: 12.01.2026).

19. Міщенко В. А., Атауш В. В. Зарубіжний досвід фінансового планування на підприємстві. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2024 рік : в 2 т. Т. 1. Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2024" : труди 21-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 грудня 2024 р. / ред.: Є. М. Строков ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. С. 166-172. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4bab01ee-5ca5-44af-bf74-747be5710987/content> (дата звернення: 19.01.2026).

20. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 10. С. 12-25.

21. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Роль та значення фінансового планування на підприємстві. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи. 2022. С. 472-475. URL:

http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/конф_Одесса.pdf#page=47
2 (дата звернення: 12.01.2026).

22. Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. Дослідження та інновації. 2024. № 1(3 (3)). С. 111-118. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/download/40/38> (дата звернення: 12.01.2026).

23. Приймак І. І., Бабич О. В. Інноваційні підходи до фінансового планування в умовах глобалізації та цифровізації. Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України. 2025. С. 44-46. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/download/17708/17600> (дата звернення: 13.01.2026).

24. Рубаха М., Галайко А. Теоретичні аспекти дослідження фінансового планування на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 5. С. 143-156.

25. Сердюков К. Г., Великий Ю. М., Лєснікова К. С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 11. С. 277-282. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/46.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

26. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 1. С. 190-195.

27. Ситник Г. В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2021. № 5. С. 76-78.

28. Ставерська Т. О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків: Іванченко І. С., 2013. 146 с.

29. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посіб.; вид. 2-ге, доп. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с.

30. Степура В. В. Світовий досвід фінансового планування. Часопис економічних реформ. 2022. №1 (5). С. 41–44.
31. Ткачик Л. П., Глемба К. С. Окремі аспекти міжнародної практики управління фінансовими ресурсами підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11. Ч. 2. С. 130–133.
32. ТОВ «Сільпо». Офіційний вебсайт. URL: <https://silpo.ua/about/our-guests> (дата звернення: 19.01.2026).
33. Фінансове планування та прогнозування: курс лекцій / Укладач: к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя Кудлак В.Я. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 94 с.
34. Фурса В. А., Гнатенко Є. П., Гнатєва Т. М. Економічна сутність і роль фінансового планування в системі управління підприємством. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 8(2). С. 69-75. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/ujae_2023_r02_a09.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
35. Хлевицька Т. Б. Фінансове планування та бюджетування: навч. посіб. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2213_43436701.pdf (дата звернення: 13.01.2026).
36. Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 241-248.
37. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. Молодий вчений. 2020. № 6. С. 530-534.
38. Яковлева Т. В. Зарубіжний досвід фінансового планування. Розвиток світової економіки в умовах глобалізації. 2021. № 13. С. 211-219.
39. Ярова Ю. Сутність фінансового планування на підприємстві. Економічні горизонти. 2025. № 1 (30). С. 55-62. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/download/321284/312044> (дата звернення: 12.01.2026).
40. Mayorova T., Zabashtanskyi M., Zhuk O., Petrenko I., Zveruk L., Babich I. Mechanism of financial planning optimization in the corporations. International Journal of Management. 2020. № 11 (5). PP. 846-857.

41. Nychyporenko A. Особливості фінансового планування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1(13). С. 228-237.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг ТОВ «Сільпо-Фуд»

Довідка про компанію

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")Код за ЄДРПОУ: [40720198](#)

Довідка згенерована 07.02.2026 12:02

Інформація з ЄДР:

ЄДРПОУ:

40720198

Назва:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Назва іноземною мовою:

LIMITED LIABILITY COMPANY "SILPO-FOOD"
(LLC "SILPO-FOOD")

Організаційна форма:

Товариство з обмеженою відповідальністю

Адреса:

02152, місто КИЇВ, проспект ТИЧИНИ ПАВЛА, будинок 1-В, кабінет 188

Запис в ЄДР:

02152, м. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188

Стан:

Зареєстровано

Дата реєстрації:

05.08.2016 (9 років 6 місяців)

Номер запису: 10671020000024685

Уповноважені особи:

[Лесько Юрій Анатолійович](#) - керівник

(керівник; 05.08.2016)

[Лесько Юрій Анатолійович](#) - підписант

(представник; 05.08.2016; Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо)

Бухгалтер:

[Бруснік Лариса Дмитрівна](#)

(станом на 29.10.2025)

Статутний капітал:

18 127 940 081.21 грн

Засновники:

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ
КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ" / [#35454345](#)

02090, М. Київ, вул. БУТЛЕРОВА, БУД. 1, К. 310
Країна громадянства: Україна
Розмір внеску: 18 127 940 081.21 грн, 100%
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ"; 02090, М. Київ, вул. БУТЛЕРОВА, БУД. 1, К. 310; розмір частки - 18127940081.21 грн

Кінцеві бенефіціари:
Костельман Володимир Михайлович
01001, М. Київ, вул. ХРЕЩАТИК, БУД. 13, кв. 69
Країна громадянства: Україна
Тип впливу: Непрямий вирішальний вплив
Відмітка про можливу недостовірність: відсутня

Засновник у:
БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "КАННОН" / [#44668509](#)
Внесок: 0.00 грн, 0.000%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЕЛФЕН ЗІХЕР" / [#45816235](#)
Внесок: 3 600.00 грн, 100.000%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ" / [#43653774](#)
Внесок: 34 090 000.00 грн, 100.000%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕНКІ ФУД" / [#44495722](#)
Внесок: 60 218 682.11 грн, 100.000%
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДЖІК ВІЛЛЕДЖ" / [#44292560](#)
Внесок: 225 327 666.83 грн, 100.000%

Правонаступництво:
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІТЕЙЛ ПРОПЕРТІ" [#45888624](#) → ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД" [#40720198](#)

Види діяльності:
47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
62.02 Консультування з питань інформатизації
71.11 Діяльність у сфері архітектури
69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
69.10 Діяльність у сфері права
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
64.19 Інші види грошового посередництва
63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
63.91 Діяльність інформаційних агентств
63.12 Веб-портали
63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
62.01 Комп'ютерне програмування
61.90 Інша діяльність у сфері електров'язку
59.20 Видання звукозаписів
59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм

58.19 Інші види видавничої діяльності
56.30 Обслуговування напоями
56.29 Постачання інших готових страв
56.21 Постачання готових страв для подій
77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
82.92 Пакування
82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність
81.29 Інші види діяльності із прибирання
78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку
77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
74.20 Діяльність у сфері фотографії
74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
73.11 Рекламні агентства
72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
71.20 Технічні випробування та дослідження
11.05 Виробництво пива
46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
18.12 Друкування іншої продукції
17.11 Виробництво паперової маси
11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
11.06 Виробництво солоду
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
11.02 Виробництво виноградних вин
11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
10.85 Виробництво готової їжі та страв
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
10.13 Виробництво м'ясних продуктів
10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
10.11 Виробництво м'яса
52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
52.24 Транспортне оброблення вантажів
52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
52.10 Складське господарство
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
47.99 Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами
47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
46.34 Оптова торгівля напоями
46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Контакти:
[+38 \(044\) 593-46-17](#)

Відомості про структуру власності:
ПІБ особи, ким підписано структуру власності: Лесько Юрій Анатолійович
Тип особи, ким підписано структуру власності: Керівник
Відмітка, що структуру власності підписано: так
Дата структури власності: 03.06.2025
Номер структури власності: б/н
Ознака, що можлива недостовірність структури власності: ні
Ознака, що структура власності визнана НБУ непрозорою: ні
Ознака, що відомості про структуру власності виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: ні

Додаток Б
Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2025 рр.

Фінансова звітність за 9 місяців 2025 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Заява керівництва про відповідальність за підготовку і затвердження консолідованої проміжної скороченої фінансової звітності за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 р.

	Примітки	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 тис.грн.	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2024 тис.грн.
Дохід від реалізації		75 872 421	66 658 731
Собівартість реалізації		(51 827 986)	(47 117 346)
Валовий прибуток		24 044 435	19 541 385
Інші операційні доходи		644 033	688 050
Витрати на збут		(18 649 860)	(15 487 907)
Адміністративні витрати		(3 863 127)	(3 315 101)
Інші операційні витрати		(33 125)	(14 675)
Прибуток від операційної діяльності		2 142 356	1 411 752
Інші доходи		869 587	573 210
Інші витрати		(290 378)	(879 482)
Фінансові доходи		169 746	267 080
Фінансові витрати		(1 992 418)	(2 129 883)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії		48 931	(15 574)
Прибуток/(Збиток) за рік		947 824	(772 897)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований проміжний скорочений звіт про сукупний дохід
за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 р.

Примітки	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 тис.грн.	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2024 тис.грн.
Прибуток/(Збиток) за рік	947 824	(772 897)

Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку

Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:

Прибуток від переоцінки основних засобів	-	-
--	---	---

Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік	947 824	(772 897)
---	---------	-----------

Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік, що відноситься до:

Учасникам материнського підприємства	947 824	(772 897)
--------------------------------------	---------	-----------

Неконтролюючим учасникам	-	-
--------------------------	---	---

	947 824	(772 897)
--	---------	-----------

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований проміжний скорочений звіт про фінансовий стан
Станом на 30 вересня 2025

Примітки	30 вересня 2025 тис.грн.	31 грудня 2024 тис.грн.
АКТИВИ		
Необоротні активи		
Основні засоби	16 620 486	15 136 156
Інвестиційна нерухомість	416 514	136 511
Нематеріальні активи	4 095 973	3 167 247
Інвестиції в асоційовані компанії	2 304 215	1 402 109
Відстрочені податкові активи	69	69
Передплати за основні засоби	1 013 743	574 368
Фінансові інвестиції	15 980	15 780
Торгова та інша дебіторська заборгованість	43 300	44 626
Всього необоротних активів	24 510 280	20 476 866
Оборотні активи		
Запаси	7 047 890	7 343 852
Торгова та інша дебіторська заборгованість	3 145 228	4 047 914
Фінансові інвестиції	461 534	680 947
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	27 374	29 009
Гроші та їх еквіваленти	762 427	1 450 687
Інші оборотні активи	23 956	65 130
Всього оборотних активів	11 468 409	13 617 539
Всього активів	35 978 689	34 094 405

Станом на 30 вересня 2025

	Примітки	30 вересня 2025 тис.грн.	31 грудня 2024 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал		18 127 940	16 993 339
Резерв переоцінки		-	-
Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)		(24 661 342)	(25 564 358)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(6 533 402)	(8 571 019)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(6 533 402)	(8 571 019)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити		1 414 039	1 357 419
Торгова та інша кредиторська заборгованість		259 299	250 007
Непоточні зобов'язання з оренди		11 680 484	11 160 737
Інші фінансові зобов'язання		305 795	226 001
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		13 659 617	12 994 164
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення		656 282	612 880
Банківські кредити		3 008 068	2 756 924
Поточні зобов'язання з оренди		2 405 903	2 180 424
Інші фінансові зобов'язання		594 113	418 462
Торгова та інша кредиторська заборгованість		20 986 488	22 261 615
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		744 420	1 031 564
Зобов'язання за одержаними авансами		457 200	409 391
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 852 474	29 671 260
Всього зобов'язань		42 512 091	42 665 424
Всього власного капіталу та зобов'язань		35 978 689	34 094 405

	Статутний капітал тис.грн.	Внески до незареєстрованого статутного капіталу тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Нерозподілені прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Всього тис.грн.
На 1 січня 2024	15 188 703	-	43	(25 624 088)	(10 435 342)
Збиток за рік	-	-	-	(772 897)	(772 897)
Інший сукупний дохід	-	-	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	-	-	(772 897)	(772 897)
Внески до статутного капіталу	-	1 804 636	-	-	1 804 636
Інші зміни в капіталі	-	-	-	(42 377)	(42 377)
На 30 вересня 2024	15 188 703	1 804 636	43	(26 439 362)	(9 445 980)
На 1 січня 2025	16 993 339	-	-	(25 564 358)	(8 571 019)
Прибуток за рік	-	-	-	947 824	947 824
Інший сукупний дохід	-	-	-	-	-
Загальний сукупний дохід за рік	-	-	-	947 824	947 824
Внески до статутного капіталу	1 134 601	-	-	-	1 134 601
Інші зміни в капіталі	-	-	-	(44 808)	(44 808)
На 30 вересня 2025	18 127 940	-	-	(24 661 342)	(6 533 402)

**Консолідований проміжний скорочений звіт про рух грошових коштів
за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 р.**

Примітки	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 тис.грн.	за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2024 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	91 690 108	79 584 802
Повернення податків і зборів	1 115	1 792
Цільового фінансування	93 334	76 302
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	62 494	24 302
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	24 188	16 213
Надходження від операційної оренди	436 866	462 990
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	78 366	85 475
Інші надходження	591 912	13 020 880
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(72 929 182)	(76 039 513)
Праці	(6 450 642)	(5 389 901)
Відрахувань на соціальні заходи	(1 791 612)	(1 424 935)
Зобов'язань з податків і зборів	(5 459 089)	(3 901 583)
Витрачання на оплату цільових внесків	(10 792)	(11 813)
Інші витрачання	(1 263 636)	(1 203 981)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	5 073 430	5 301 030
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації:		
фінансових інвестицій	-	-
необоротних активів	1 097 459	367 330
Надходження від отриманих відсотків	1 915	-
Надходження від отриманих дивідендів	1 906	5 061
Надходження від погашення позик	258 372	169 123
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	(965 238)	(781 813)
необоротних активів	(4 207 510)	(2 883 375)
Витрачання на надання позик	(261 800)	(163 355)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(4 074 896)	(3 287 029)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:		
Власного капіталу	-	1 804 636
Отримання позик	2 639 731	1 956 906
Інші надходження	81 446	-
Витрачання на:		
Погашення позик	(1 360 016)	(2 149 671)
Витрачання на сплату відсотків	(1 754 190)	(1 890 355)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	(1 541 256)	(1 125 843)
Інші платежі	(9 601)	(1 511 459)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(1 943 886)	(2 915 786)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти	(945 352)	(901 785)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	1 450 686	1 360 274
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	603	130
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	505 937	458 619

Фінансова звітність за 2024 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	93 017 440	84 727 987
Собівартість реалізації	6	(65 098 314)	(60 419 457)
Валовий прибуток		27 919 126	24 308 530
Інші операційні доходи	7	938 164	912 627
Витрати на збут	8	(21 367 259)	(19 669 097)
Адміністративні витрати	9	(4 567 798)	(4 357 328)
Інші операційні витрати	10	(20 137)	(63 920)
Прибуток від операційної діяльності		2 902 096	1 130 812
Інші доходи	11	934 474	572 060
Інші витрати	12	(1 212 007)	(930 622)
Фінансові доходи	13	349 637	384 148
Фінансові витрати	14	(2 792 446)	(2 909 288)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	15	(28 247)	(97 876)
Прибуток/(Збиток) до оподаткування		153 507	(1 850 766)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	16	-	-
Прибуток/(Збиток) за рік		153 507	(1 850 766)

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
Прибуток/(Збиток) за рік		153 507	(1 850 766)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		-	43
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік		153 507	(1 850 723)
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік, що відноситься до:			
Учасникам материнського підприємства		153 507	(1 850 723)
Неконтролюючим учасникам		-	-
		153 507	(1 850 723)

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік П.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

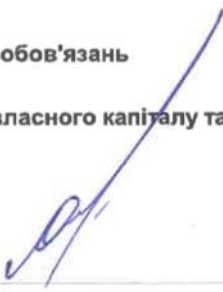
Консолідований звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	17	15 136 156	15 765 776
Інвестиційна нерухомість	18	136 511	965 871
Нематеріальні активи	19	3 167 247	2 182 015
Відстрочені податкові активи	16	69	69
Інвестиції в асоційовані компанії	20	1 402 109	938 611
Передплати за основні засоби	21	574 368	374 702
Фінансові інвестиції	25	15 780	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	44 626	45 173
Всього необоротних активів		20 476 866	20 286 777
Оборотні активи			
Запаси	23	7 343 852	4 819 325
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	4 047 914	6 550 844
Фінансові інвестиції	25	680 947	77 995
Фінансова оренда дебіторської заборгованості - оборотна	22	-	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	26	29 009	40 788
Гроші та їх еквіваленти	27	1 450 687	1 419 075
Інші оборотні активи	29	65 130	116 716
Всього оборотних активів		13 617 539	13 024 999
Всього активів		34 094 405	33 311 776

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	30	16 993 339	15 188 703
Резерв переоцінки		-	43
Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)		(25 564 358)	(25 717 908)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(8 571 019)	(10 529 162)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(8 571 019)	(10 529 162)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	31	1 357 419	1 673 193
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	250 007	358 577
Непоточні зобов'язання з оренди	32	11 160 737	12 013 927
Інші фінансові зобов'язання	33	226 001	-
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		12 994 164	14 045 697
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	37	612 880	485 084
Банківські кредити	31	2 756 924	2 925 022
Поточні зобов'язання з оренди	32	2 180 424	1 971 180
Інші фінансові зобов'язання	33	418 462	1 967 575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	22 261 615	21 124 205
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	35	1 031 564	1 009 141
Зобов'язання за одержаними авансами	36	409 391	269 131
Інші зобов'язання	38	-	43 903
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 671 260	29 795 241
Всього зобов'язань		42 665 424	43 840 938
Всього власного капіталу та зобов'язань		34 094 405	33 311 776

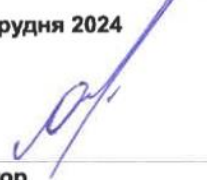

 Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»
 Лесько Ю.А

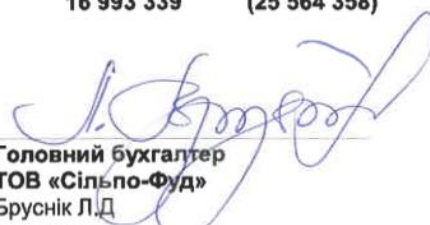

 Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»
 Бруснік Л.Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

**Консолідований звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.**

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Всього тис.грн.
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 737 638)	-	(10 689 935)
Виправлення помилок	-	(35 684)	-	(35 684)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 773 322)	-	(10 725 619)
Збиток за рік	-	(1 850 766)	-	(1 850 766)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 766)	43	(1 850 723)
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 624 088)	43	(10 435 342)
На 1 січня 2024	15 188 703	(25 624 088)	43	(10 435 342)
Виправлення помилок	-	(93 820)	-	(93 820)
На 1 січня 2024	15 188 703	(25 717 908)	43	(10 529 162)
Прибуток за рік	-	153 507	-	153 507
Інший сукупний дохід	-	43	(43)	-
Загальний сукупний дохід за рік	-	153 550	(43)	153 507
Внески до статутного капіталу	1 804 636	-	-	1 804 636
На 31 грудня 2024	16 993 339	(25 564 358)	-	(8 571 019)


Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А


Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		111 809 398	91 485 173
Повернення податків і зборів		7 964	3 021
Цільового фінансування		103 302	84 302
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		31 228	24 912
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		22 595	17 468
Надходження від операційної оренди		593 159	602 461
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		115 274	34 395
Інші надходження		13 172 559	552 549
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(100 891 695)	(72 925 763)
Праці		(7 390 311)	(5 792 739)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 958 879)	(1 525 828)
Зобов'язань з податків і зборів		(5 159 446)	(4 620 782)
Витрачання на оплату цільових внесків		(28 688)	(45 055)
Інші витрачання		(1 575 409)	(1 218 482)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		8 851 051	6 675 632
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		-	8 264
необоротних активів		445 535	42 914
Надходження від отриманих дивідендів		5 080	35 642
Надходження від погашення позик		182 160	539 261
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(1 260 421)	(44 006)
необоротних активів		(4 094 585)	(2 724 407)
Витрачання на надання позик		(176 355)	(532 639)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(4 898 586)	(2 674 971)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		1 804 636	2 141 000
Отримання позик		2 504 856	645 337
Витрачання на:			
Погашення позик		(2 725 048)	(1 281 564)
Витрачання на сплату відсотків		(2 452 680)	(2 666 299)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(1 478 645)	(1 517 280)
Інші платежі		(1 515 257)	(1 000 000)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(3 862 138)	(3 678 806)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		90 327	321 855
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	28	1 360 274	1 038 354
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		85	65
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	28	1 450 686	1 360 274

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

Фінансова звітність за 2023 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про прибутки та збитки
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	912 627	724 956
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 357 328)	(3 384 954)
Інші операційні витрати	10	(63 920)	(160 951)
Операційний прибуток/(збиток)		1 130 812	(1 162 815)
Інші доходи	11	572 060	514 944
Інші витрати	12	(930 622)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	57 897
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 502 288)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	15	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 766)	(7 436 983)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	16	-	(196 212)
Збиток за рік		(1 850 766)	(7 633 195)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Збиток за рік		(1 850 766)	(7 633 195)
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		(1 850 723)	(7 632 609)
Загальний сукупний збиток за рік, що відноситься до:			
Учасникам материнського підприємства		(1 850 723)	(7 632 609)
Неконтролюючим учасникам		-	-
		(1 850 723)	(7 632 609)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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	17	15 812 644	17 426 055
Інвестиційна нерухомість	18	965 871	289 880
Нематеріальні активи	19	2 182 015	3 097 805
Інвестиції в асоційовані компанії	20	938 611	1 036 487
Відстрочені податкові активи	16	69	69
Передплати за основні засоби	21	374 702	310 672
Фінансові інвестиції	25	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	22	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	45 173	-
Всього необоротних активів		20 333 645	22 161 796
Оборотні активи			
Запаси	23	4 819 385	5 973 572
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	6 551 707	2 673 381
Фінансові інвестиції	25	77 995	1 546 379
Фінансова оренда дебіторської заборгованості - оборотна	22	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	26	40 788	46 407
Гроші та їх еквіваленти	27	1 419 075	1 066 361
Інші оборотні активи	29	116 716	201 156
Всього оборотних активів		13 025 922	11 508 199
Всього активів		33 359 567	33 669 995

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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	30	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)		(25 624 088)	(23 773 322)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(10 435 342)	(10 725 619)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(10 435 342)	(10 725 619)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	31	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	32	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	33	-	2 499 178
Інші зобов'язання	38	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	37	485 084	1 481 782
Банківські кредити	31	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	32	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	33	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	21 079 659	19 042 179
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	35	1 007 664	1 114 834
Зобов'язання за одержаними авансами	36	269 131	517 061
Інші зобов'язання	38	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 749 212	28 397 558
Всього зобов'язань		43 794 909	44 395 614
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 359 567	33 669 995

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 042 419)	-	(2 994 716)
Виправлення помилок	-	(62 610)	-	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 029)	-	(3 057 326)
Збиток за рік	-	(7 633 195)	-	(7 633 195)
Інший сукупний дохід	-	586	-	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 632 609)	-	(7 632 609)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 737 638)	-	(10 689 935)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 737 638)	-	(10 689 935)
Виправлення помилок	-	(35 684)	-	(35 684)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 773 322)	-	(10 725 619)
Збиток за рік	-	(1 850 766)	-	(1 850 766)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 766)	43	(1 850 723)
Дооцінка необоротних активів	-	-	-	-
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 624 088)	43	(10 435 342)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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)		91 485 173	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		602 461	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		34 395	-
Інші надходження		552 549	497 067
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(72 925 763)	(61 541 671)
Праці		(5 792 739)	(4 974 430)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 525 828)	(1 357 193)
Зобов'язань з податків і зборів		(4 620 782)	(3 205 506)
Витрачання на оплату цільових внесків		(45 055)	(12 092)
Інші витрачання		(1 218 482)	(3 056 330)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		6 675 632	3 918 393
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		8 264	142 533
необоротних активів		42 914	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		35 642	4 451
Надходження від погашення позик		539 261	7 883
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(44 006)	(167 412)
необоротних активів		(2 724 407)	(1 708 159)
Витрачання на надання позик		(532 639)	(14 811)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(2 674 971)	(1 700 438)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		2 141 000	-
Отримання позик		645 337	1 330 826
Інші надходження		-	6 577
Витрачання на:			
Погашення позик		(1 281 564)	(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		(3 678 806)	(2 321 840)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		321 855	(103 885)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	28	1 038 354	1 141 088
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		65	1 151
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	28	1 360 274	1 038 354

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

Фінансова звітність за 2022 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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	724 956	412 332
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 384 947)	(2 777 345)
Інші операційні витрати	10	(160 951)	(122 040)
Збиток від операційної діяльності		(1 162 815)	(419 711)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	57 897	314 875
Фінансові витрати	14	(2 502 288)	(2 358 809)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	15	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 983)	(1 925 655)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	(196 212)	79 971
Збиток за рік		(7 633 195)	(1 845 684)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
		586	-
Інший сукупний дохід за рік		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 632 609)	(1 845 684)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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	18	17 426 055	17 012 928
Інвестиційна нерухомість	19	289 880	-
Нематеріальні активи	20	3 097 805	4 258 050
Фінансові інвестиції	21	-	1 400 396
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 036 487	-
Передплати за основні засоби	23	310 672	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	828	-
Відстрочені податкові активи	17	69	196 281
Всього необоротних активів		22 161 796	23 578 724
Оборотні активи			
Запаси	25	5 973 581	6 461 632
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	26	2 673 739	5 553 425
Фінансові інвестиції	27	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	46 403	51 945
Гроші та їх еквіваленти	29	1 066 361	1 163 048
Інші оборотні активи	31	201 156	137 550
Всього оборотних активів		11 507 619	15 078 769
Всього активів		33 669 415	38 657 493

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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	32	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 737 638)	(16 042 420)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(10 689 935)	(2 994 717)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(10 689 935)	(2 994 717)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	35	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	40	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	1 481 782	409 449
Банківські кредити	33	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	35	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	36	19 002 657	22 508 740
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 114 622	259 907
Зобов'язання за одержаними авансами	38	520 536	264 605
Інші зобов'язання	40	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 361 294	28 040 300
Всього зобов'язань		44 359 350	41 652 210
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 669 415	38 657 493



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований 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		506 576	11 409
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(61 541 671)	(67 094 372)
Праці		(4 974 430)	(6 398 295)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 357 193)	(1 717 949)
Зобов'язань з податків і зборів		(3 205 506)	(3 935 865)
Інші витрачання		(3 077 931)	(1 338 544)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3 918 393	7 921 895
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		142 533	348 550
необоротних активів		35 077	467 131
Надходження від отриманих дивідендів		4 451	1 292
Надходження від погашення позик		57 883	206 231
Інші надходження		-	109 342
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(167 412)	(648 531)
необоротних активів		(1 708 159)	(4 474 078)
Витрачання на надання позик		(64 811)	(140 516)
Інші платежі		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(1 700 438)	(4 130 579)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		-	219 113
Отримання позик		1 330 826	2 929 362
Інші надходження		6 577	367 342
Витрачання на:			
Погашення позик		(490 351)	(2 266 297)
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		(2 321 840)	(3 740 770)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про рух грошових коштів (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		(103 885)	50 546
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	1 141 088	1 091 012
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		1 151	(470)
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	30	1 038 354	1 141 088

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.