

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Механізм формування джерел фінансових ресурсів
підприємства»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ФБС-42

Спеціальності:

Фінанси, банківська справа та страхування

Жирук Ігор Михайлович

(прізвище та ініціали)

Керівник: Кропельницька С. О., к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів

(прізвище та ініціали,, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали , місце роботи, посада)

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність фінансових ресурсів підприємства та їх роль у господарській діяльності.....	5
1.2. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства.....	9
1.3. Механізм формування фінансових ресурсів підприємства та фактори впливу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	21
2.2. Аналіз структури та динаміки джерел фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд».....	25
2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	38
3.1. Проблеми формування фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах.....	39
3.2. Напрями оптимізації структури джерел фінансових ресурсів підприємства.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності макроекономічного середовища, зумовлених воєнним станом та інфляційними процесами, питання стабільного забезпечення підприємств фінансовим капіталом набуває критичного значення. Механізм формування джерел фінансових ресурсів є фундаментом життєздатності бізнесу, оскільки саме від ефективності залучення власних та позикових коштів залежить здатність підприємства до безперебійної діяльності та стратегічного розвитку. Для великих ритейлерів, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», що оперують значними товарообігами та мають складну логістичну інфраструктуру, оптимізація структури капіталу є ключовим фактором підтримання платоспроможності та конкурентоспроможності на ринку.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад формування фінансових ресурсів та проведенні аналізу практичних аспектів функціонування механізму їх залучення у ТОВ «Сільпо-Фуд» для розробки рекомендацій щодо оптимізації структури джерел фінансування.

Згідно з поставленою метою, в роботі визначено такі завдання:

- 1) розкрити сутність фінансових ресурсів та їх роль у забезпеченні господарської діяльності підприємства;
- 2) дослідити класифікацію джерел формування фінансового капіталу;
- 3) вивчити механізм формування фінансових ресурсів та визначити фактори, що на нього впливають;
- 4) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 5) проаналізувати структуру та динаміку джерел фінансових ресурсів об'єкта дослідження за 2022–2024 рр.;
- 6) здійснити оцінку ефективності використання залучених ресурсів;
- 7) виявити проблеми формування фінансової бази в сучасних умовах та запропонувати шляхи оптимізації структури джерел фінансування ТОВ «Сільпо-Фуд».

Дослідницький фокус роботи зосереджений на механізмах акумуляції та подальшого оперування фінансовим капіталом у межах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметна область охоплює систему економічних взаємозв'язків, що супроводжують практичну реалізацію інструментів формування ресурсного портфеля підприємства.

Методологічний інструментарій дослідження базується на поєднанні загальнонаукових підходів та вузькоспеціалізованих технік: від логічного синтезу та порівняльного аналізу до графічного моделювання показників і детального розрахунку фінансових індикаторів. Це дозволило забезпечити об'єктивність висновків та наочність виявлених тенденцій.

Інформаційний фундамент дослідження сформовано на основі нормативно-правового поля України, наукових доробків експертів-економістів та первинних даних бухгалтерської звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2020–2024 років. Звітність фіксує значущий позитивний зсув у діяльності компанії — вихід на траєкторію прибутковості з результатом 154,1 млн грн у завершальному звітному циклі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах ризиків.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 21 найменування та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність фінансових ресурсів підприємства та їх роль у господарській діяльності

Успіх сучасної компанії визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а насамперед майстерністю їхнього використання. Ключовим фактором ефективності стає не кількість залучених активів, а якість їхньої внутрішньої взаємодії та оптимізація робочих процесів [1].

Перш ніж визначити роль фінансових ресурсів у господарській діяльності підприємств, потрібно з'ясувати зміст категорії «фінансові ресурси».

Авторами Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. запропонована дефініція «фінансові ресурси», як «надходження суб'єкта господарювання, що перебувають у децентралізованих фондах грошових коштів, а також в нефондовій формі, та використовуються на покриття його потреб й фінансових зобов'язань з метою забезпечення розширеного відтворення» [5, с. 81].

Фінансові ресурси підприємства визначаються як сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються для фінансування його діяльності [2, с. 113]

Сучасний погляд на проблему пропонує Л. О. Лігоненко [7], який переносить акцент на стратегічний розвиток. У їхньому розумінні фінансові ресурси є не просто залишками коштів, а ключовим фактором виробництва, що за значущістю стоїть в одному ряду з кадровим та матеріальним потенціалом. Автори підкреслюють здатність фінансів виступати інструментом регулювання доходів та механізмом балансування інтересів різних учасників економічних відносин у майбутньому.

Дещо інший рівень деталізації пропонує А. М. Поддєрьогін [8], який закликає не обмежуватися лише фондовим аспектом. У його трактуванні до фінансових ресурсів належить весь обсяг грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства, незалежно від того, чи акумульовані вони у спеціальних фондах, чи використовуються у нефондовій формі.

Водночас В. М. Опарін [9] конкретизує напрями капіталізації цих коштів, визначаючи ресурси як сукупний обсяг фінансування, що безпосередньо інвестований в необоротні та оборотні активи підприємства.

Класифікаційний аспект сутності фінансів поглиблюють В. Г. Білоліпецкий та І. В. Мерзляков [10]. Науковці пропонують чітке розмежування ресурсів за джерелами їх походження. До внутрішньої групи вони відносять чистий прибуток та амортизаційні відрахування (реальна форма), а також стійкі пасиви (перетворена форма). Окремою категорією виступають залучені кошти, що в сукупності з внутрішніми джерелами формують цілісну фінансову базу, необхідну для стабільного функціонування підприємства.

Перелік інших найбільш вживаних визначень категорії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «фінансові ресурси»

Автор	Джерело
Рибалко Н.О. [12]	Сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння й які використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності функціонування підприємства
Масюк, Ю., Шкода, А. [11]	Грошові доходи, накопичення та надходження, що перебувають у власності або користуванні суб'єктів господарювання. Використовувані ними із ціллю відтворення розширеного, для соціальних потреб, матеріального стимулювання працюючих, реалізації соціальних програм
Яременко В. Г. [13]	Кошти, що наявні в розпорядженні підприємства та поділяються за наступними ознаками: за їх видами та складом; за джерелами їх виникнення (формування).

Джерело: побудовано на основі [11, 12, 13]

Проте, для більш точного дослідження питання сутності фінансових ресурсів, було проведено також аналіз наукових підходів, що розкривають у своїх роботах зарубіжні автори.

Результати аналізу з основними напрямками трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Дефініції категорії «фінансові ресурси» від зарубіжних авторів

Автор	Джерело
Пандей І. М. [22]	Фінансові ресурси це еквівалент грошових коштів, що використовуються підприємством для забезпечення поточної діяльності та досягнення виконання довгострокових цілей, використовуючи власні і залучені джерела фінансування.
Аранда-Усон А. [23]	Термінологія фінансових ресурсів реалізується через її зв'язок із заходами направленними на охорону навколишнього середовища, розвитку інновацій в екологічному секторі та ідей по покращенню ресурсозбереження.
Дамодаран А. [24]	Фінансові ресурси — це сукупність власних і залучених коштів, які підприємство використовує та фінансування своєї діяльності та досягнення поставлених нею цілей.

Джерело: побудовано на основі [22, 23, 24]

Підсумовуючи аналіз тверджень українських та зарубіжних науковців, можна засвідчити, що між ними відсутня принципова розбіжність у їх поглядах.

Враховуючи незначні відмінності, узагальнюючи наведені підходи, фінансові ресурси підприємства доцільно визначати як сукупність активів, сформованих із внутрішніх і зовнішніх джерел, що перебувають у розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового користування та використовуються для виконання фінансових зобов'язань і забезпечення безперервного функціонування та розвитку підприємства.

Фінансова складова ресурсного потенціалу підприємства володіє унікальним набором ідентифікаторів, які відокремлюють її від матеріальних, трудових чи природних активів. Ці специфічні риси не лише формують економічну природу капіталу в грошовій формі, а й диктують особливу логіку

механізмів його акумуляції та подальшого розподілу в межах господарського циклу.

Процеси акумулювання й застосування фінансових ресурсів відбуваються виключно в межах чинного правового та нормативного поля, що забезпечує їх законність і цільову спрямованість.

Такі ресурси можуть перебувати у розпорядженні суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм або концентруватися у фінансових інститутах ринку, зокрема банках, інвестиційних фондах і компаніях колективного інвестування.

Напрями використання фінансових ресурсів охоплюють забезпечення відтворювальних процесів підприємства, реалізацію соціальних гарантій для персоналу, а також фінансування інших економічних і управлінських потреб.

Водночас фінансовим ресурсам властива поетапність формування, тісний зв'язок із відносинами власності, наявність чітко визначених джерел надходження та цілей використання. Саме структура джерел залучення коштів і пріоритети їх спрямування зумовлюють внутрішню конфігурацію фінансових ресурсів підприємства та рівень його фінансової стійкості.

Фінансові ресурси підприємства спрямовуються на розширення виробництва, своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та персоналом, а також на впровадження систем економічного стимулювання. Їхня роль полягає у забезпеченні операційної стійкості та стратегічного розвитку через ефективне управління капіталом. Сутність цих ресурсів базується на грошових відносинах, що виникають під час первинного розподілу вартості ВВП. Це знаходить своє відображення у формуванні доходів і цільових децентралізованих фондів, які забезпечують безперервність господарського циклу підприємства.

Ключовими критеріями віднесення активів до фінансових ресурсів є можливість їх застосування як платіжного інструменту та достатній рівень ліквідності. З метою узагальнення та впорядкування, доцільно систематизувати основні складові фінансових ресурсів підприємства, що подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складники фінансових ресурсів підприємств

Джерело: побудовано автором самостійно

Роль фінансових ресурсів у життєдіяльності сучасного підприємства є багатогранною та визначальною для його стратегічного виживання. Їхнє значення проявляється через низку фундаментальних характеристик, де фінанси постають не лише як об'єкт цілеспрямованого управління та акумульована капітальна цінність, а й як базовий чинник виробництва. Будучи інвестиційним фундаментом, вони одночасно трансформуються у джерело майбутнього прибутку та стають повноцінним інструментом ринкового обігу. Водночас володіння фінансовими активами нерозривно пов'язане з категоріями власності, ризику та ліквідності, що вимагає від менеджменту особливої відповідальності та професіоналізму в процесі прийняття управлінських рішень.

Отже, фінансові ресурси підприємства є ключовою економічною категорією, що відображає сукупність активів, сформованих із внутрішніх і зовнішніх джерел та залучених для забезпечення безперервного функціонування й розвитку суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів свідчить, що фінансові ресурси слід розглядати не лише як грошові кошти чи фонди, а як стратегічний чинник виробництва, тісно пов'язаний із

ризиком, ліквідністю та інвестиційним потенціалом.

1.2. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства

Сучасні ринкові реалії, що базуються на комерціалізації, приватизаційних процесах та жорсткій конкуренції, диктують нові правила формування ресурсного базису. Сьогодні спостерігається чітка тенденція до диверсифікації джерел фінансування: на зміну централізованим бюджетним субсидіям та галузевому перерозподілу приходять пайові внески інвесторів та кошти трудових колективів. Пріоритет зміщується в бік внутрішньої мобілізації капіталу – через максимізацію прибутку та оптимізацію амортизаційних відрахувань, а також за рахунок активного залучення позикових коштів. Така автономія змушує бізнес бути гнучким, проявляти управлінську винахідливість та брати на себе повну фінансову відповідальність за результати діяльності.

Між операційною діяльністю та фінансовим станом підприємства існує жорсткий взаємозв'язок. Обсяги та якісні показники виробництва безпосередньо формують структуру фінансового потенціалу, тоді як наявність та раціональний розподіл грошових потоків стають каталізатором подальшого соціально-економічного зростання. В кінцевому підсумку саме рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їхньої конвертації в активи визначають фінансову міцність суб'єкта господарювання, його здатність своєчасно виконувати зобов'язання та зберігати стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власних і залучених коштів, що відповідає внутрішнім та зовнішнім джерелам фінансування.

Механізм внутрішнього фінансування базується на мобілізації капіталу, генерованого безпосередньо в ході операційної та інвестиційної активності підприємства. До цієї категорії належать чистий прибуток, ліквідаційна

вартість реалізованих активів, амортизаційний фонд та специфічні стійкі пасиви, що постійно перебувають у розпорядженні суб'єкта. Такий підхід дозволяє бізнесу самостійно підтримувати життєдіяльність, спираючись на власні результати, що мінімізує зовнішню фінансову залежність і зміцнює внутрішній фундамент розвитку.

Зовнішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, не пов'язаних безпосередньо з операційною діяльністю підприємства. До таких джерел належать ресурси, мобілізовані на фінансовому ринку, зокрема банківські кредити, емісія та реалізація акцій і облігацій, доходи у вигляді процентів і дивідендів за цінними паперами інших емітентів, а також операції з іноземною валютою та дорогоцінними металами. Крім того, підприємства можуть отримувати фінансові ресурси в порядку перерозподілу у формі страхових виплат, бюджетних субсидій, а також коштів від галузевих об'єднань, асоціацій і концернів.

Однією з найбільш поширених форм залучення фінансових ресурсів є кредитування, яке передбачає надання грошових коштів у тимчасове користування на умовах платності та повернення. Залучення кредитів розширює фінансові можливості підприємства, проте водночас супроводжується ризиками, пов'язаними з необхідністю своєчасного погашення зобов'язань і сплати відсотків. У зв'язку з цим важливим завданням є дотримання оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом.

Окрім грошових кредитів, підприємства можуть використовувати майнові форми позики, що передбачають передачу у користування нерухомого або іншого матеріального майна. Саме тому оренда та лізинг розглядаються як специфічні форми довгострокового фінансування.

Оренда являє собою строкове та платне володіння і користування майном на підставі відповідного договору.

В оренду можуть передаватися земельні ділянки та інші природні ресурси, окремі будівлі, транспортні засоби, обладнання, структурні підрозділи або

підприємство в цілому, а також інші матеріальні активи. Розрахунки між сторонами орендних відносин здійснюються у формі орендної плати, яка є систематичними платежами орендодавцю за користування майном протягом строку дії договору. До складу орендної плати входять амортизаційні відрахування від вартості орендованого майна та орендна ставка [3].

Фінансові ресурси підприємства переважно формуються за рахунок прибутку, отриманого як від основної, так і від іншої діяльності, а також за рахунок надходжень від реалізації надлишкового майна, стійких зобов'язань, різноманітних доходів, пайових і членських внесків працівників.

До складу стійких зобов'язань належать статутний, резервний та інші види капіталу, довгострокові кредити, а також кредиторська заборгованість, яка постійно перебуває в обороті підприємства. Зокрема, це заборгованість із виплати заробітної плати, що виникає внаслідок різниці між термінами її нарахування та фактичної виплати, зобов'язання перед бюджетом і позабюджетними фондами, а також розрахунки з постачальниками й покупцями.

Вагоме місце у структурі фінансових ресурсів підприємства займають амортизаційні відрахування.

Амортизація відображає грошове вираження вартості основних засобів і нематеріальних активів та має подвійний економічний характер. З одного боку, вона включається до собівартості продукції, а з іншого – у складі виручки від реалізації надходить на поточний рахунок підприємства, перетворюючись на внутрішнє джерело фінансування як простого, так і розширеного відтворення.

Особливо значні обсяги фінансових ресурсів, зокрема на етапі створення або модернізації підприємств, можуть залучатися через фінансовий ринок шляхом емісії та продажу акцій, облігацій та інших цінних паперів.

Крім того, джерелами фінансових ресурсів виступають дивіденди та відсотки за цінними паперами інших емітентів, доходи від фінансових операцій, а також кредити.

Підприємства також можуть отримувати кошти від асоціацій і організацій,

членами яких вони є, за сприяння галузевих структур, від державних установ у формі бюджетних субсидій, а також від страхових компаній. У межах цієї групи ресурсів, що формуються шляхом перерозподілу, дедалі більшого значення набувають страхові відшкодування, тоді як роль бюджетних і галузевих джерел фінансування поступово зменшується та обмежується чітко визначеним переліком витрат [4].

Склад і величина фінансових ресурсів підприємства залежать від його типу, масштабів діяльності, галузевої належності та обсягів виробництва. Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами тісно пов'язаний з ефективністю господарювання: зі зростанням обсягів виробництва та результативності діяльності збільшується і обсяг власних фінансових ресурсів, тоді як зниження ефективності призводить до їх скорочення.

Достатній рівень фінансових ресурсів і раціональність їх використання визначають фінансову стабільність підприємства, зокрема його платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість.

У зв'язку з цим одним із ключових завдань підприємств є пошук внутрішніх резервів зростання фінансових ресурсів та забезпечення їх максимально ефективного використання з метою підвищення загальної результативності діяльності.

Прагнучи до стабільного функціонування в умовах ринкової економіки, підприємство здійснює розподіл фінансових ресурсів за видами діяльності, а також у часовому розрізі, що має вирішальне значення для підтримання безперервності господарських процесів. Поглиблення та ускладнення цих процесів обумовлює необхідність застосування сучасних фінансових інструментів і методів управління [3].

Фінансовий потенціал компанії охоплює комбінацію власного капіталу, а також запозичених і залучених фінансових інструментів, що спрямовуються на капіталізацію активів та забезпечення операційних процесів задля генерації прибутку. Будучи фундаментом господарського механізму, ці ресурси

потребують безперервного моніторингу та стратегічного менеджменту з боку управлінської ланки.

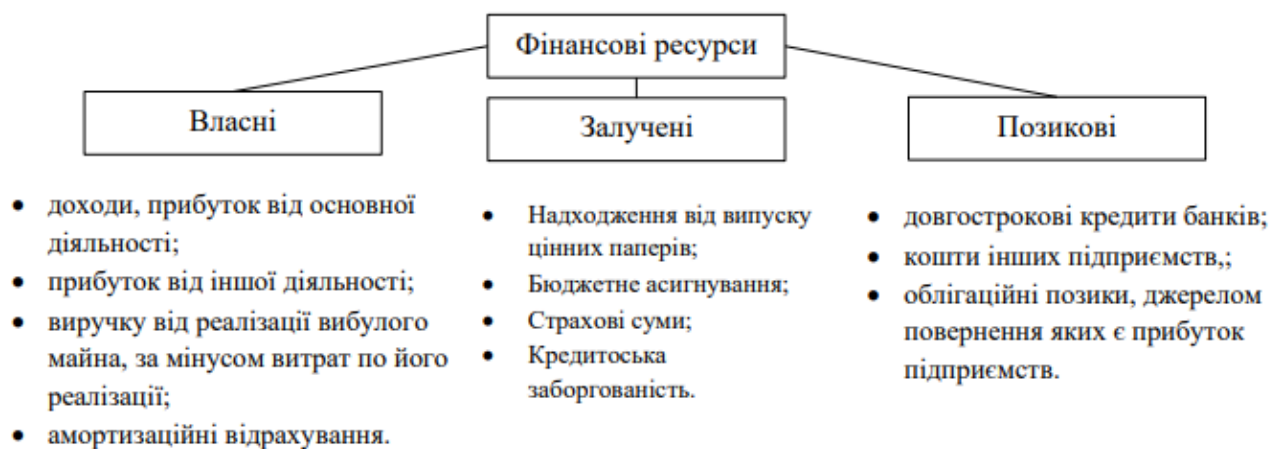


Рис. 1.2. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно

Це дозволяє підтримувати оптимальний баланс між ліквідністю та прибутковістю в умовах ринкової мінливості. Унікальність фінансових ресурсів виражається в їхній виключно грошовій формі та специфічній ролі в системі вартісного розподілу. Вони є безпосереднім відображенням циклів накопичення капіталу та трансформації доходів у цільові фонди суб'єкта господарювання. Таким чином, через рух грошових потоків проявляється реальний стан фінансової стійкості підприємства та його спроможність до самовідтворення.

1.3. Механізм формування фінансових ресурсів підприємства та фактори впливу

Трансформація економічної системи України в багатоукладну модель висуває нові вимоги до аналізу механізмів акумуляції, розподілу та відтворення капіталу підприємств. У сучасних реаліях здатність бізнесу до виживання та подальшої експансії прямо залежить від якості менеджменту фінансовими ресурсами. Тільки через побудову раціональної структури капіталу та впровадження ефективних управлінських стратегій стає можливим повне

розкриття поточного потенціалу суб'єкта господарювання та гарантування його стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Фінансові ресурси виступають базовою категорією функціонування економічної системи, займаючи центральне місце у механізмах розподілу, перерозподілу та кінцевого споживання матеріальних благ, оскільки саме через них реалізується відповідна економічна функція.

Склад і пропорції фінансових ресурсів, які залучає підприємство, суттєво впливають не лише на його фінансову, а й на операційну та інвестиційну діяльність, формуючи кінцеві результати господарювання. Структура капіталу визначає рівень рентабельності активів і власного капіталу, параметри фінансової стійкості та платоспроможності, а також співвідношення прибутковості й ризику в процесі розвитку підприємства. Зміни у структурі фінансових ресурсів безпосередньо відображаються на ринковій вартості компанії, зумовлюючи коливання ціни її акцій.

Ключовим завданням фінансової діяльності підприємства є залучення необхідного обсягу капіталу для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Поняття «фінансування» охоплює комплекс заходів, спрямованих на покриття потреби підприємства в капіталі, включаючи мобілізацію грошових коштів, їх еквівалентів і майнових активів, процеси їх повернення, а також систему взаємовідносин між підприємством і постачальниками капіталу, що виникають у процесі залучення ресурсів (платіжні відносини, контроль і гарантування).

Переходячи до аналізу механізмів залучення фінансових ресурсів, доцільно розглянути основні форми фінансування, які зазвичай класифікують за кількома ознаками: за цільовим призначенням фінансування, за джерелами надходження капіталу та за правовим статусом інвесторів щодо підприємства. Залежно від цілей виділяють фінансування на етапі створення підприємства, для розширення його діяльності, рефінансування та санаційне фінансування. Взаємозв'язки між цими формами мають системний характер і можуть бути подані у вигляді структурно-логічної матриці.

Структура капіталу підприємства базується на розмежуванні джерел залучення ресурсів (внутрішні та зовнішні) та юридичному статусі інвесторів (власні кошти або позикові зобов'язання). Власний капітал акумулюється через прямі внески засновників або шляхом капіталізації чистого прибутку. У світовій економічній практиці використання нерозподіленого прибутку разом із амортизаційними резервами часто класифікують як фінансування через грошовий потік (Cash-flow-фінансування), що підкреслює здатність бізнесу до самовідтворення.

Позичковий капітал, аналогічно до власного, має диверсифіковану природу походження. Зовнішній сегмент запозичень охоплює банківське кредитування, комерційні кредити від постачальників, а також поточну заборгованість перед бюджетом чи персоналом. Внутрішню складову позичкових ресурсів формують специфічні зобов'язання, такі як доходи майбутніх періодів та резервування коштів під майбутні платежі (стійкі пасиви), що фактично перебувають в обороті підприємства до моменту їх цільового використання.

Особливе місце в системі фінансового забезпечення посідають ресурси, генеровані внаслідок реструктуризації майнових активів. Ця категорія включає амортизацію та надходження від дезінвестицій — вивільнення капіталу через продаж непрофільних або неефективних активів. Попри дискусійність зарахування дезінвестицій до зовнішніх джерел, ці заходи є потужним інструментом оптимізації балансу. Систематизація всіх зазначених форм дозволяє створити цілісну модель фінансової архітектури суб'єкта господарювання

Процес формування фінансових ресурсів відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1.3).

До внутрішніх факторів належать рівень прибутковості підприємства, ефективність управління витратами, структура активів і капіталу, обсяг та стабільність грошових потоків, якість фінансового менеджменту. Вони

визначають здатність підприємства до самофінансування та рівень його фінансової гнучкості.

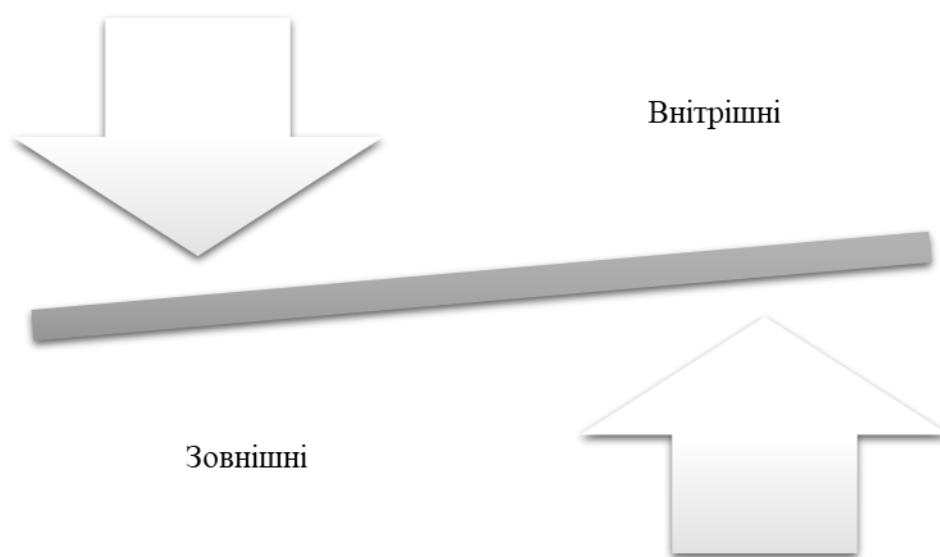


Рис. 1.3. Фактори впливу на фінансові ресурси підприємства

На параметри фінансової стійкості підприємства критично впливає зовнішнє середовище, яке формує умови доступу до капіталу. Макроекономічний ландшафт, специфіка податкового законодавства, державна кредитна політика та динаміка інфляційних процесів безпосередньо визначають ціну залучених коштів.

Крім того, інвестиційна привабливість галузі, рівень ринкової конкуренції та коливання відсоткових ставок створюють систему обмежень або можливостей, що диктують ступінь ризиковості фінансових операцій.

Механізми акумуляції ресурсів не є універсальними; вони тісно корелюють з масштабами бізнесу та його галузевою належністю.

Для великих корпорацій і малих фірм пріоритетність джерел фінансування суттєво різниться, що зумовлено як внутрішніми потребами, так і зовнішньою довірою кредиторів.

Зрештою, архітектура фінансового потенціалу підприємства є похідною від структури джерел надходження коштів, що вимагає гнучкого підходу до

управління капіталом у мінливому економічному просторі [15, с. 201].

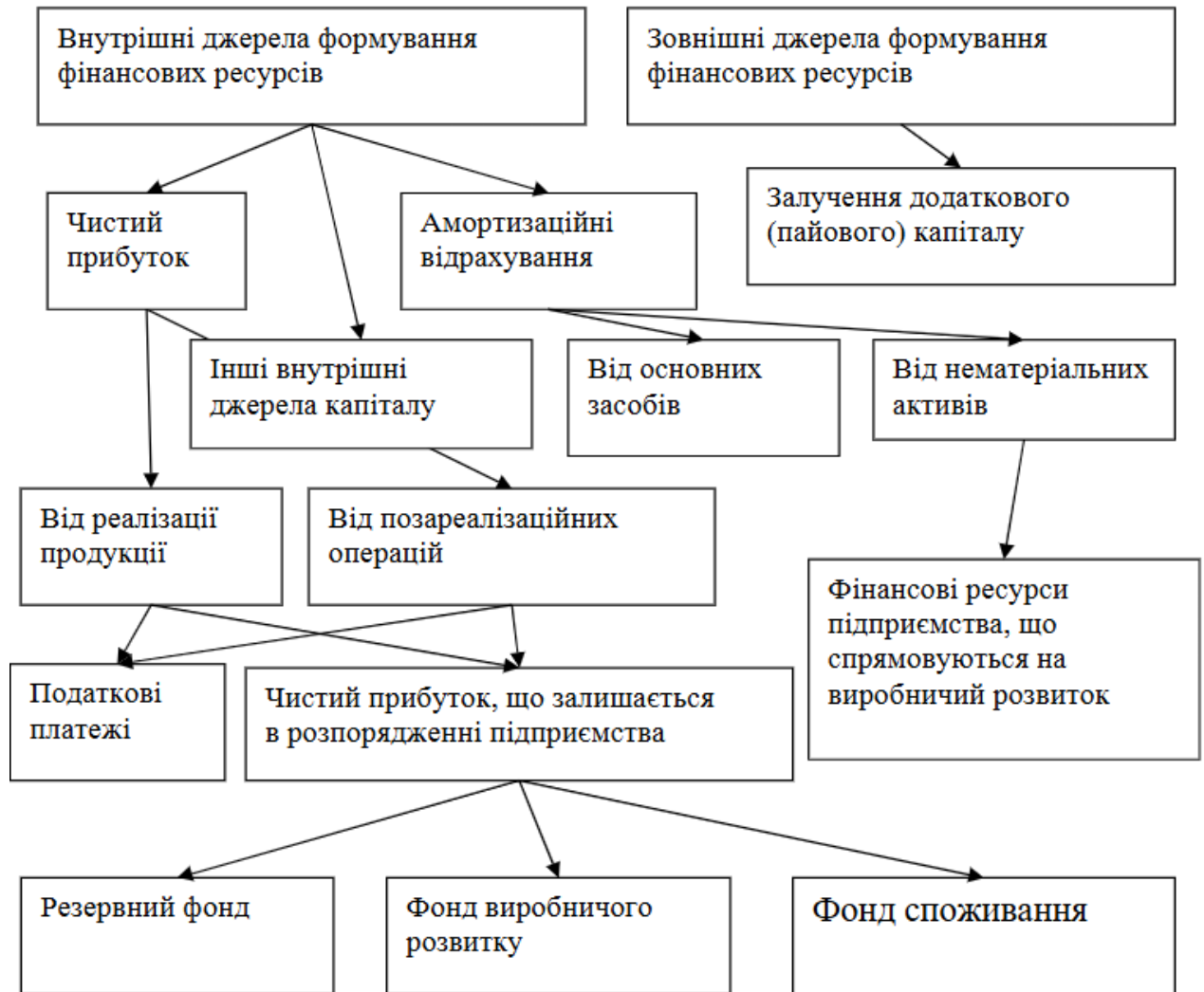


Рис. 1.4. Механізм формування фінансових ресурсів підприємства

Джерело: [14, с. 23]

Формування фінансових ресурсів та побудова їх раціональної структури є ключовим складником системи фінансового менеджменту підприємства. Саме оптимальне співвідношення власних і залучених джерел фінансування забезпечує стабільність господарської діяльності, підвищує рівень платоспроможності та створює передумови для отримання максимального фінансового результату. Від збалансованості структури капіталу залежить здатність підприємства не лише ефективно функціонувати у поточному періоді, а й підтримувати безперервність виробничо-комерційного процесу в довгостроковій перспективі.

Сьогодні стратегічне управління капіталом вимагає від бізнесу граничної концентрації на процесах акумуляції ресурсів. Ключовими орієнтирами при цьому виступають здешевлення вартості залучених коштів, мінімізація потенційних фінансових загроз та утримання безпечного порогу автономності. Лише за умови збереження фінансової незалежності підприємство здатне гнучко реагувати на ринкові виклики, не втрачаючи операційної стійкості під тиском зовнішніх зобов'язань.

Побудова збалансованої структури капіталу є фундаментом для досягнення ідеального паритету між очікуваною рентабельністю та допустимим рівнем ризику. Рациональний підхід до формування ресурсного портфеля не лише оптимізує поточні витрати, а й суттєво підвищує капіталізацію та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання в очах потенційних партнерів. Таким чином, грамотна фінансова архітектура стає головним драйвером сталого розвитку та довгострокового успіху на ринку.

У наукових джерелах ефективність розглядається як узагальнююча економічна категорія, що відображає результативність управління та визначається співвідношенням між досягнутими результатами і понесеними витратами. Таким чином, ефективне формування структури фінансових ресурсів передбачає досягнення максимально можливого фінансового результату за умови раціонального використання наявних та залучених коштів.

Основні концептуальні підходи до формування ефективної структури фінансових ресурсів охоплюють забезпечення фінансової стійкості, підтримання ліквідності, оптимізацію співвідношення власного і позикового капіталу, мінімізацію вартості залучених ресурсів та формування достатнього обсягу внутрішніх джерел самофінансування. Сукупна реалізація цих завдань створює основу для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

Вимоги до формування ефективної структури фінансових ресурсів наведено на рис. 1.5.

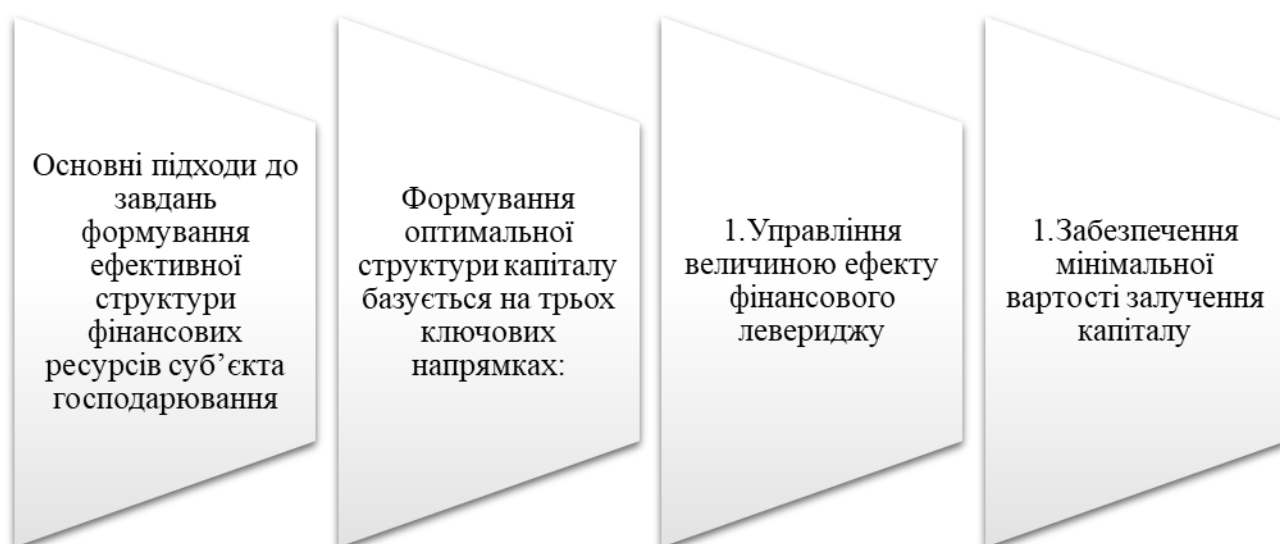


Рис. 1.5. Основні підходи до завдань формування ефективної структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання

Джерело: побудовано автором самостійно

Формування фінансових ресурсів підприємства становить базову передумову здійснення його фінансово-господарської діяльності та реалізації стратегічних цілей розвитку. Саме від обсягу, структури та якості сформованого капіталу залежить здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність операційного процесу, своєчасно виконувати зобов'язання та інвестувати у перспективні напрями діяльності.

На процес мобілізації фінансових ресурсів впливає комплекс чинників, які доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах самого підприємства та залежать від особливостей його функціонування. До них належать обрана фінансова стратегія, рівень прибутковості, політика розподілу прибутку, структура активів, ефективність управління витратами та оборотним капіталом. Такі детермінанти мають індивідуальний характер і визначаються специфікою конкретного суб'єкта господарювання, тому їх вплив вважається несистематичним.

Зовнішні чинники, навпаки, обумовлені середовищем функціонування підприємства та перебувають поза межами його прямого контролю. Вони

включають макроекономічну ситуацію, стан фінансового ринку, податкову політику держави, рівень інфляції, валютні коливання, доступність кредитних ресурсів і загальний інвестиційний клімат. Ці фактори мають системний характер, оскільки впливають на всі суб'єкти господарювання одночасно та формують загальні умови залучення і використання фінансових ресурсів.

Ефективність формування фінансового потенціалу підприємства визначається не лише якістю внутрішнього фінансового менеджменту, а й здатністю адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища.

Ефективний механізм формування фінансових ресурсів передбачає збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування з урахуванням дії ключових факторів впливу. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати фінансову стійкість та створювати передумови для довгострокового економічного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія «Сільпо-Фуд» виступає ключовим ритейл-дивізіоном у структурі Fozzy Group — одного з найпотужніших торгово-промислових конгломератів на українському ринку. Організаційна побудова суб'єкта господарювання має розгалужений характер, оскільки «Сільпо-Фуд» виконує роль материнської структури для низки дочірніх підприємств. Зокрема, вона є одноосібним власником зі стовідсотковою часткою в статутних фондах таких організацій, як ТОВ «ЕНКІ ФУД», ТОВ «МЕДЖІК ВІЛЛЕДЖ» та ТОВ «КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ».

Компанія була створена в 1998 році та зареєстрована з юридичною адресою: м. Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1В, кабінет 188. Статутний капітал компанії становить 16993339081 гривень, а керуючим директором є Юрій Анатолійович Лесько. Історія розвитку мережі «Сільпо» розпочалася у 1998 році з відкриття першого супермаркету в Києві. З того часу мережа активно розширювалася, і станом на 2023 рік налічує 305 супермаркетів у 62 містах України, і 4 делікатес-маркети Le Silpo (спеціалізовані магазини, що пропонують преміум-продукцію та делікатеси) – в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі, охоплюючи 24 області. Для забезпечення ефективної логістики «Сільпо-Фуд» володіє власним автопарком, станціями технічного обслуговування та розподільчими центрами класу А .

Компанія зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм господарювання в Україні.

Динаміка розвитку компанії визначається масштабуванням торговельної мережі через експансію супермаркетів у ключові регіони України. Важливим етапом еволюції бізнесу стало впровадження високотехнологічних рішень у ритейл-процеси та виробничі цикли, що дозволило суттєво оптимізувати обслуговування. Паралельно з цим підприємство постійно оновлює та розширює товарну лінійку й сервісні пропозиції, орієнтуючись на актуальні запити та вподобання сучасної аудиторії споживачів. Фундаментом операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля у неспеціалізованих точках продажу, де основний фокус зосереджено на реалізації харчових продуктів, напоїв та тютюнової продукції відповідно до класифікатора КВЕД 47.11.

Компанія також займається виробництвом м'ясних продуктів, переробленням та консервуванням риби, виробництвом хлібобулочних виробів та готових страв тощо (рис. 2.1).

Інші види діяльності:	10.13 Виробництво м'ясних продуктів
	10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
	10.85 Виробництво готової їжі та страв
	10.89 Виробництво інших харчових продуктів
	11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
	11.02 Виробництво виноградних вин
	17.11 Виробництво паперової маси
	18.12 Друкування іншої продукції
	26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
	43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
	46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
	46.34 Оптова торгівля напоями
	46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
	Інші види діяльності

Рис. 2.1. Перелік інших видів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [16]

Компанія також має дочірні підприємства, зокрема ТОВ «Княжицький гай», 100% частки якого були придбані у лютому 2021 року [16].

ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі, забезпечуючи споживачів широким асортиментом товарів та послуг через розгалужену мережу супермаркетів і делікатес-маркетів.

В основі побудови ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» лежить функціональний тип організаційної структури. Дана модель базується на чіткій ієрархічній системі, де кожен структурний елемент спеціалізується на реалізації конкретного бізнес-процесу. Такий розподіл обов'язків дозволяє сформувати вузькопрофільні департаменти, що фокусуються на стратегічно важливих напрямках роботи мережі. Ключовим позитивним аспектом такої архітектури управління є глибока експертиза персоналу в межах своїх функціональних обов'язків. Це забезпечує високу якість операційної діяльності та результативність розв'язання спеціалізованих завдань. Детальна схема взаємодії між департаментами, а також ієрархія підпорядкованості в середині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 2.2.

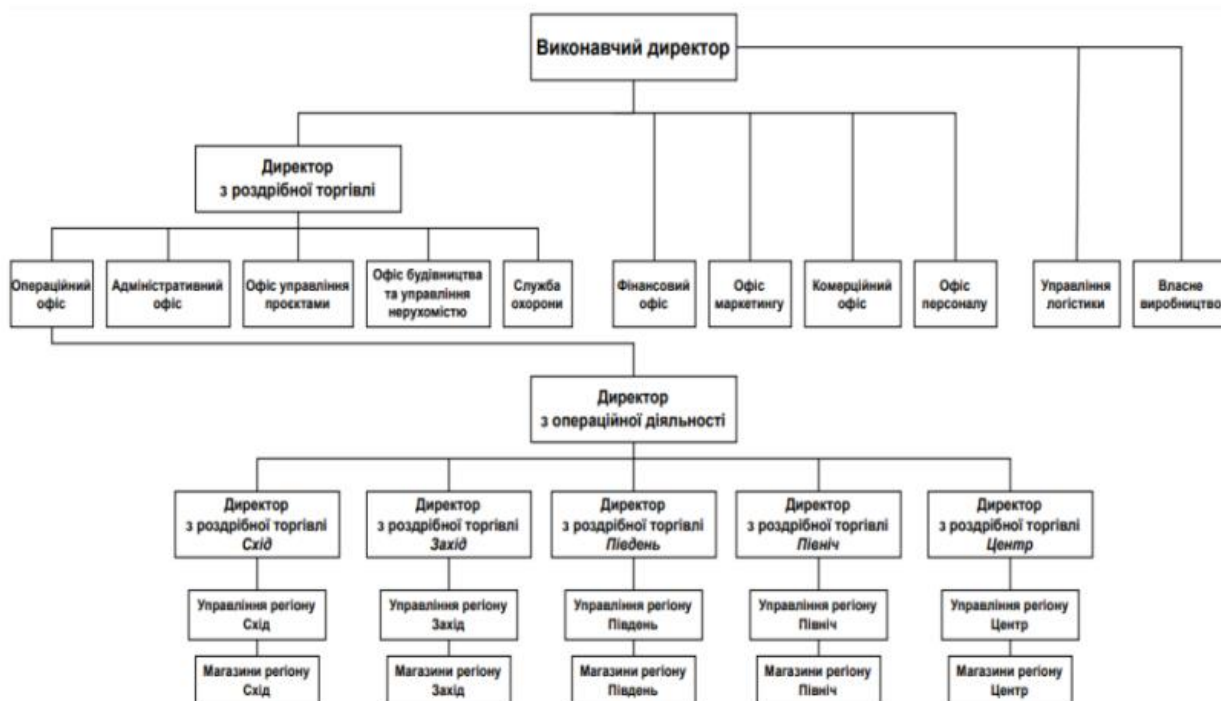


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: [17, с. 42]

Схематичне зображення власності товариства наведено в додатку А.

Далі проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
Дохід (грн)	69990601000	84727987000	93017469000	+23026868000
Чистий прибуток (грн)	-7631732000	-1850887000	154100000	+7785832000
Активи (грн)	33668858000	33358509 000	34092367000	+423509000
Зобов'язання (грн)	28359858000	29747435000	29669224000	+1309366000
Середня зарплата (грн)	14388	19696	24731	+10343
Кількість працівників	36496	29888	31366	-5130
Дохід на працівника (грн)	1917761	2834850	2965551	+1047790

Джерело: побудовано на основі [16]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2022–2024 років демонструє впевнену траєкторію відновлення та перехід від глибокої збитковості до операційної ефективності. Ключовим досягненням компанії став вихід на позитивний фінансовий результат у 2024 році: чистий прибуток зріс на понад 7,7 млрд грн порівняно з кризовим 2022 роком, досягнувши позначки 154,1 млн грн. Таке зростання відбулося на фоні стабільного збільшення валового доходу, який за три роки зріс на 33% (на 23 млрд грн). Це свідчить про успішну адаптацію торговельної мережі до умов воєнного стану, відновлення логістичних ланцюгів та ефективне управління товарним асортиментом.

Позитивні зміни спостерігаються і в сфері управління персоналом та продуктивності праці. Попри загальне скорочення штату на 5,1 тис. осіб порівняно з 2022 роком, компанія суттєво підвищила рівень соціального

захисту працівників, збільшивши середню заробітну плату майже на 72% — з 14 388 грн до 24 731 грн. Важливо зауважити, що показник доходу на одного працівника зріс більш ніж на 1 млн грн, що підтверджує інтенсифікацію робочих процесів та підвищення індивідуальної ефективності персоналу. Такий підхід дозволив компанії нарощувати обороти меншим ресурсом, що є критично важливим для ритейлу в поточних умовах.

Щодо майнового стану підприємства, вартість активів залишається відносно стабільною з незначним зростанням у 2024 році до 34,1 млрд грн. Хоча рівень зобов'язань дещо зріс у порівнянні з 2022 роком, динаміка прибутку дозволяє компанії ефективніше обслуговувати борги. Загалом, представлені дані вказують на зміцнення фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та формування надійного підґрунтя для подальшого розвитку, що підтверджується прогнозами зростання доходу в майбутніх періодах.

Підводячи підсумок організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд», можна констатувати, що підприємство є стратегічно важливим і динамічним суб'єктом ритейлу України, який успішно поєднує розгалужену функціональну структуру управління з високою операційною гнучкістю. Аналіз діяльності за 2022–2024 роки виявив стійку тенденцію до фінансового оздоровлення, що проявилось у зростанні доходу на 33% та виході на прибутковий рівень у 154,1 млн грн після тривалого періоду збитків. Попри вимушене скорочення чисельності персоналу, компанія продемонструвала якісне зростання продуктивності праці — дохід на одного працівника збільшився на 1,05 млн грн, що на фоні підвищення середньої заробітної плати на 72% свідчить про ефективну трансформацію бізнес-моделі та зміцнення ринкових позицій у складних макроекономічних умовах.

2.2. Аналіз структури та динаміки джерел фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність власного та залученого грошового капіталу, що перебуває у його розпорядженні та використовується для формування активів, забезпечення операційної діяльності і досягнення стратегічної мети – отримання доходу та прибутку. Вони є матеріальною основою функціонування суб'єкта господарювання та визначають його фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

За джерелами формування фінансові ресурси доцільно групувати на три основні категорії: власні, залучені та позикові кошти, а також централізовані надходження з бюджетів різних рівнів і грантових фондів. Така класифікація дозволяє оцінити рівень фінансової автономії підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Провідне значення у системі фінансового забезпечення має власний капітал, оскільки саме він створює основу для започаткування та подальшого розвитку діяльності підприємства. З економічної точки зору власний капітал поділяють на вкладений і накопичений.

Вкладений (статутний) капітал формується на етапі створення підприємства шляхом внесення засновниками грошових коштів або майна. Ці ресурси спрямовуються на формування основних і оборотних активів та забезпечують стартові умови функціонування. Накопичений капітал утворюється в процесі господарської діяльності та відображає результати ефективного управління фінансами, зокрема через нерозподілений прибуток і резерви. Таким чином, власний капітал охоплює як первинні інвестиції власників, так і фінансові результати, отримані підприємством у процесі його розвитку. Його формування може здійснюватися як за рахунок внутрішніх джерел (прибуток, амортизаційні відрахування), так і зовнішніх (додаткові внески учасників).

Позиковий капітал виступає грошовим еквівалентом сукупних фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання перед зовнішніми кредиторами та партнерами. Ця категорія ресурсів охоплює всі залучені кошти, які компанія зобов'язана повернути у чітко обумовлені терміни згідно з

установленими договірними вимогами. Фактично, це тимчасово передані в користування активи, що формують борг підприємства та потребують стратегічного управління для підтримки ліквідності. Згідно з методологією національних стандартів бухгалтерського обліку (зокрема П(С)БО 11), зобов'язання ідентифікуються як заборгованість, що стала результатом минулих операцій чи подій. Ключовою ознакою таких боргів є неминучість майбутнього відтоку активів для їх погашення. Оскільки виконання цих фінансових вимог супроводжується вибуттям ресурсів, що здатні генерувати прибуток, цей процес закономірно призводить до скорочення загального обсягу власного капіталу організації.

Аналіз структури фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено у табл. 2.3, що дозволяє оцінити співвідношення власного та позикового капіталу, а також визначити рівень фінансової незалежності підприємства.

Склад, структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад, структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р., тис. грн	%	2023 р., тис. грн	%	2024 р., тис. грн	%	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р., тис. грн
Сукупний капітал – всього	33669438	100,0	33358509	100,0	34092367	100,0	+422929
у тому числі:							
Власний капітал	(10724736)	-31,8	(10434623)	-31,3	(8571021)	-25,1	+2153715
Позиковий капітал	44394174	131,8	43793132	131,3	42663388	125,1	-1730786
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	15998056	36,0	14045697	32,1	12994164	30,4	-3003892
Короткострокові зобов'язання і забезпечення	28396118	64,0	29747436	67,9	29669224	69,6	1273106

Джерело: побудовано на основі [16]

Аналіз складу, структури та динаміки фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про складну, але поступово стабілізуючу тенденцію формування капіталу підприємства у 2022–2024 рр. Упродовж досліджуваного періоду сукупний капітал підприємства зріс з 33669438 тис. грн у 2022 р. до 34092367 тис. грн у 2024 р., тобто на 422 929 тис. грн.

Незважаючи на незначне скорочення у 2023 році, у 2024 році відбулося відновлення обсягів фінансових ресурсів, що свідчить про адаптацію підприємства до складних економічних умов та поступове відновлення ділової активності (рис. 2.3).

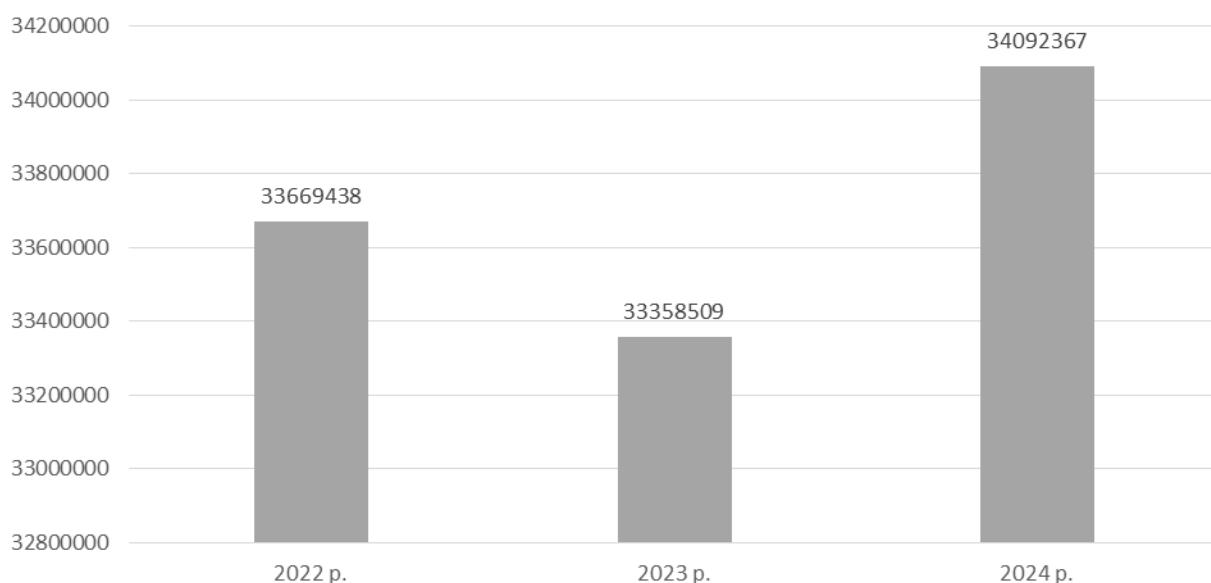


Рис. 2.3. Динаміка сукупних фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

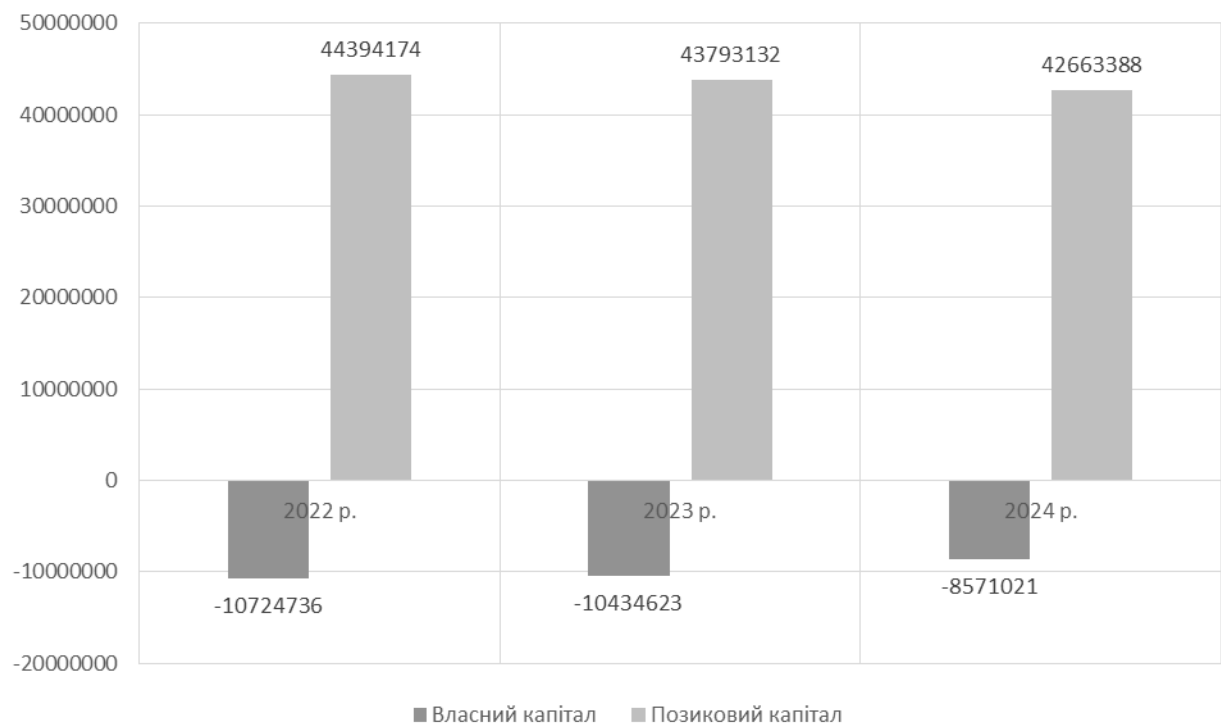
Джерело: побудовано на основі [16]

Водночас структура капіталу залишається розбалансованою. Власний капітал протягом усього періоду має від’ємне значення, що є негативною характеристикою фінансової стійкості підприємства. Проте варто відзначити позитивну тенденцію: у 2024 році його від’ємне значення скоротилося з -10724736 тис. грн у 2022 р. до -8571021 тис. грн, тобто на 2153715 тис. грн.

Частка власного капіталу в структурі сукупного капіталу також покращилась (з -31,8 % до -25,1 %), що свідчить про зменшення дефіциту власних фінансових ресурсів та часткове відновлення фінансової рівноваги.

Позиковий капітал залишається основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Його обсяг у 2024 році становив 42 663 388 тис. грн, що на 1730786 тис. грн менше, ніж у 2022 році. Частка позикових коштів у структурі капіталу зменшилася з 131,8 % до 125,1 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про поступове зниження боргового навантаження. Однак його рівень залишається критично високим, що обумовлює значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У структурі позикового капіталу відбулося скорочення довгострокових зобов'язань і забезпечень на 3003892 тис. грн (з 15998056 тис. грн до 12994164 тис. грн), а їх частка зменшилася з 36,0 % до 30,4 %. Це може свідчити про погашення частини довгострокових боргів або зміну політики фінансування. Водночас короткострокові зобов'язання зросли на 1273106 тис. грн і у 2024 році становили 29669224 тис. грн, а їх частка збільшилася з 64,0 % до 69,6 %. Така тенденція вказує на посилення поточної боргової залежності та підвищення ризиків ліквідності.



**Рис. 2.4. Динаміка власного та позикового капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2022-2024 рр.**

Джерело: побудовано на основі [16]

Отже, у 2022–2024 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє поступове покращення окремих параметрів структури капіталу, зокрема зменшення дефіциту власного капіталу та скорочення загального обсягу позикових коштів. Проте підприємство залишається фінансово нестійким через від’ємне значення власного капіталу та високу частку короткострокових зобов’язань. Подальше зміцнення фінансової стійкості потребує нарощування власних джерел фінансування, оптимізації боргової структури та зниження залежності від короткострокових кредитних ресурсів.

Проведемо детальніше дослідження власних фінансових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад і структура джерел формування власних фінансових ресурсів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р., тис. грн	%	2023 р., тис. грн	%	2024 р., тис. грн	%	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р., тис. грн
Статутний капітал	13047703	100,0	15188703	100,0	16993339	100,0	+3945636
Резерв переоцінки	-	-	43	0,00	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(23772439)	-182,2	(25623369)	-168,7	(25564360)	-150,4	-1791921
Всього власного капіталу	(10724736)	-82,2	(10434623)	-68,7	(8571021)	-50,4	+2153715

Джерело: побудовано на основі [16]

Аналіз джерел формування власних фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-

ФУД» за 2022–2024 роки вказує на критичний фінансовий стан підприємства, що характеризується від'ємним значенням загального власного капіталу. Станом на кінець 2022 року дефіцит власних коштів складав 10724736 тис. грн, а до кінця 2024 року він скоротився до 8571021 тис. грн. Головною причиною такого стану є накопичені непокриті збитки, які протягом усього періоду значно перевищують обсяг статутного капіталу. Зокрема, частка збитків відносно статутного капіталу хоч і зменшилася, але залишається надвисокою, складаючи -150,4% у 2024 році порівняно з -182,2% у 2022 році.

Позитивною тенденцією є системна робота власників над капіталізацією компанії через збільшення статутного капіталу, який зріс на 3945636 тис. грн за три роки (з 13047703 тис. грн до 16993339 тис. грн). Саме це зростання дозволило частково перекрити негативний вплив накопичених збитків. Важливо також відзначити стабілізацію показника нерозподіленого прибутку (збитку) у 2024 році: після суттєвого зростання збитку у 2023 році до 25623369 тис. грн, у 2024 році зафіксовано його незначне зменшення до 25564360 тис. грн. Це свідчить про те, що за останній звітний рік підприємству вдалося зупинити стрімке нарощування дефіциту та продемонструвати ознаки операційної ефективності.

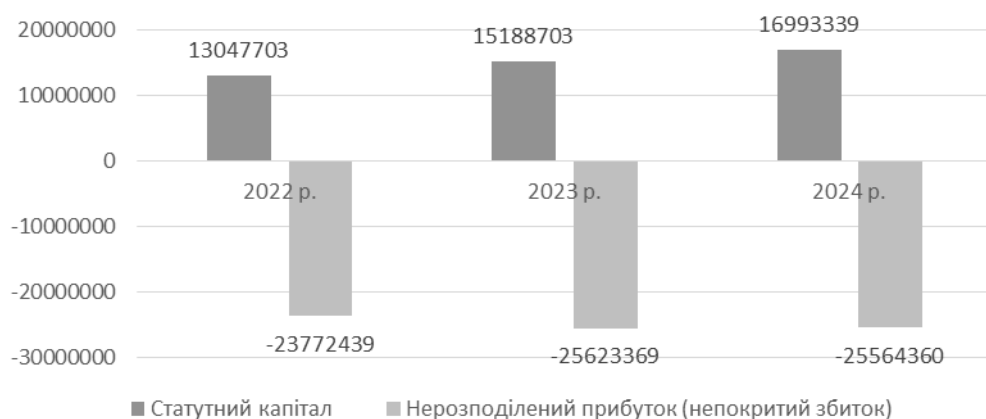


Рис. 2.5. Динаміка складових власного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [16]

Загалом, динаміка відхилення підсумку власного капіталу на +2153715

тис. грн протягом 2022–2024 років підтверджує курс на фінансове оздоровлення. Структура капіталу поступово покращується: питома вага дефіциту власного капіталу в умовній структурі джерел знизилася з -82,2% до -50,4%. Попри те, що компанія все ще працює в умовах відсутності реального власного капіталу та повністю залежить від зовнішніх запозичень, темпи зростання статутного капіталу та стабілізація збитків вказують на реалізацію стратегії виходу з кризи.

Результати дослідження архітектури та часових змін у джерелах фінансування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2022–2024 років вказують на суттєвий розбаланс між власними та позиковими коштами. Виявлені структурні відхилення свідчать про критичну перевагу залученого капіталу над власним, що автоматично переводить підприємство у зону підвищеної вразливості перед зовнішніми кредиторами. Така глибока диспропорція у пасивах балансу формує високий профіль фінансових ризиків, що може ускладнити залучення нових інвестицій та знизити загальну стійкість мережі до економічних коливань. Подальше ігнорування цих тенденцій загрожує втратою автономності, оскільки залежність від зовнішнього фінансування стає визначальним фактором у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Незважаючи на незначне зростання сукупного капіталу на 422929 тис. грн, структура джерел його формування залишається критично залежною від зовнішнього фінансування. Від’ємне значення власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду є ключовим індикатором фінансової нестійкості та свідчить про накопичений дефіцит ресурсів, спричинений значними непокритими збитками.

Водночас у динаміці простежуються позитивні зрушення. Скорочення від’ємного значення власного капіталу на 2153715 тис. грн та зменшення частки його дефіциту в структурі джерел фінансування свідчать про поступове відновлення фінансової рівноваги. Важливим чинником цього процесу стало систематичне нарощування статутного капіталу, що дозволило частково компенсувати вплив накопичених збитків. Стабілізація показника

нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) у 2024 році підтверджує ознаки уповільнення негативних тенденцій та формування передумов для покращення результатів діяльності. Разом із тим, позиковий капітал продовжує домінувати у структурі фінансових ресурсів. Хоча його загальний обсяг у 2024 році зменшився порівняно з 2022 роком, рівень боргового навантаження залишається надмірним. Особливу увагу привертає зміщення структури зобов'язань у бік короткострокових, частка яких зросла до 69,6 %. Це підвищує ризики втрати ліквідності та посилює потребу в ефективному управлінні оборотним капіталом і грошовими потоками.

Отже, фінансовий стан підприємства у досліджуваний період характеризується поєднанням кризових ознак та поступових відновлювальних процесів. Позитивна динаміка власного капіталу та скорочення довгострокових зобов'язань свідчать про реалізацію заходів фінансового оздоровлення, проте критична залежність від короткострокових позикових ресурсів і наявність значного обсягу накопичених збитків зберігають високий рівень фінансових ризиків. Подальше зміцнення фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує формування стабільного прибутку, нарощування внутрішніх джерел фінансування та оптимізації структури боргових зобов'язань з орієнтацією на підвищення рівня фінансової автономії.

2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Раціональне та ефективне використання фінансових ресурсів становить фундамент стабільного функціонування та перспективного розвитку будь-якого підприємства. Саме від якості фінансового менеджменту залежить здатність суб'єкта господарювання стабільно генерувати прибуток, підтримувати належний рівень платоспроможності, інвестувати в розширення масштабів діяльності та успішно протистояти зовнішнім і внутрішнім фінансовим ризикам.

Процес оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД» доцільно розпочати з детального аналізу показників оборотності, які характеризують інтенсивність використання капіталу протягом звітного періоду.

У табл. 2.4 представлено динаміку оборотності загальної суми фінансових ресурсів, а також окремо власних та позикових коштів підприємства за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.4

**Показники оборотності та ефективності використання фінансових ресурсів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,914	1,009	1,028	+0,114
Коефіцієнт завантаження капіталу	1,094	0,992	0,973	-0,121
Тривалість обороту капіталу, дні	394	357	350	-44
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,319	2,133	1,821	-0,498
Тривалість одного обороту власного капіталу, дні	155	169	198	+43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,021	4,366	3,749	-0,272
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, дні	90	82	96	+6
Рентабельність капіталу, %	2,41	21,62	11,19	+8,78
Рентабельність власного капіталу, %	6,12	45,73	19,81	+13,69

Джерело: побудовано на основі [16]

Результати дослідження параметрів ділової активності та результативності експлуатації капіталу товариство упродовж 2022–2024 років вказують на стійку тенденцію до оптимізації фінансових процесів. Аналітичні дані підтверджують поступове прискорення оборотності активів, що свідчить про якісне покращення інтенсивності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства. Така позитивна ретроспектива вказує на здатність менеджменту ефективно трансформувати інвестовані кошти у реальний дохід, скорочуючи тривалість операційного циклу. Зміцнення показників ефективності протягом аналізованого триріччя створює надійне підґрунтя для подальшого нарощування виробничих потужностей та підвищення загальної

конкурентоспроможності компанії на ринку.

Ключовим позитивним індикатором є зростання коефіцієнта оборотності капіталу з 0,914 до 1,028, що дозволило скоротити тривалість одного обороту на 44 дні порівняно з базовим 2022 роком. Таке прискорення свідчить про підвищення операційної ефективності та здатність підприємства швидше трансформувати свої активи у грошову виручку, що безпосередньо впливає на вивільнення фінансових ресурсів з обігу.

Водночас спостерігається певне уповільнення оборотності власного капіталу, тривалість обороту якого зросла зі 155 до 198 днів. Це зумовлено випереджаючими темпами зростання власного капіталу над темпами приросту чистого доходу, що може бути наслідком капіталізації прибутку або збільшення резервів. Показники кредиторської заборгованості також демонструють неоднозначну тенденцію: після покращення у 2023 році, у 2024 році термін її погашення збільшився до 96 днів. Це свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування та можливе виникнення додаткового тиску на платоспроможність у майбутньому.

Індикатори, що відображають співвідношення чистого прибутку до загальної величини фінансових ресурсів, належать до групи показників рентабельності капіталу. Вони дозволяють оцінити ефективність використання наявних джерел фінансування та визначити, наскільки результативно підприємство трансформує вкладені кошти у фінансовий результат. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу демонструє частку чистого прибутку в середньорічній вартості всіх залучених ресурсів, тоді як рентабельність власного капіталу характеризує дохідність коштів, інвестованих власниками.

Оцінка показників рентабельності підтверджує суттєвий стрибок ефективності діяльності у 2023 році, після чого відбулася певна стабілізація показників. Попри зниження рентабельності власного капіталу з пікових 45,73% до 19,81% у 2024 році, вона залишається значно вищою за рівень 2022 року (6,12%). Загалом, підприємство демонструє здатність до самовідтворення та генерування прибутку, проте менеджменту варто звернути увагу на

оптимізацію структури капіталу та контроль за розрахунками з кредиторами для збереження фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Одними із ключових показників, що характеризують фінансові ресурси підприємств є показники фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії	0,502	0,448	0,719	+0,217
Коефіцієнт фінансової залежності	0,498	0,552	0,281	-0,217
Коефіцієнт самофінансування	1,010	0,811	2,553	+1,543
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,990	1,233	0,392	-0,598
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	0,097	-0,001	0,493	+0,396
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,107	-0,002	0,381	+0,274

Джерело: побудовано на основі [16]

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про суттєву трансформацію структури капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 році спостерігалось певне погіршення ситуації, коли коефіцієнт автономії знизився до 0,448, а фінансова залежність зросла, що вказувало на посилення ролі запозичених коштів у фінансуванні активів. Однак 2024 рік став етапом стрімкого відновлення та зміцнення фінансової незалежності: частка власного капіталу зросла до 71,9% (коефіцієнт 0,719), що значно перевищує встановлений норматив (0,5) і мінімізує ризики втрати контролю над активами з боку кредиторів.

Позитивна динаміка підтверджується також показниками самофінансування та фінансового левериджу. До 2024 року коефіцієнт самофінансування зріс більш ніж у два рази порівняно з базовим роком, досягнувши рівня 2,553, що демонструє здатність підприємства покривати

кожну гривню запозичень двома з половиною гривнями власних коштів. Одночасне зниження фінансового левєриджу з 0,990 до 0,392 свідчить про розвантаження бюджету компанії від боргових зобов'язань та підвищення її привабливості для потенційних інвесторів через низький рівень фінансового ризику.



Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [16]

Ключовим аспектом фінансового оздоровлення підприємства стало суттєве поліпшення структури та якості оборотних активів. Після складного етапу 2023 року, що характеризувався гострим браком внутрішнього капіталу для підтримання операційних процесів, ситуація у 2024 році кардинально змінилася. Показник автономності в частині формування поточних активів продемонстрував стрімке зростання, досягнувши позначки 0,493. Це не лише знижує фінансовий тиск на бюджет компанії, а й значно зміцнює її фундаментальну стійкість перед потенційними ринковими потрясіннями, забезпечуючи необхідний запас фінансової міцності.

Разом із зростанням коефіцієнта маневреності до 0,381, це вказує на високу гнучкість капіталу та готовність підприємства до оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 рр., можна констатувати наявність комплексних позитивних зрушень у сфері управління капіталом, попри окремі коливання показників у межах аналізованого періоду. Підприємство продемонструвало підвищення інтенсивності використання сукупного капіталу, що підтверджується зростанням коефіцієнта оборотності та скороченням тривалості одного обороту. Це свідчить про покращення ділової активності та більш ефективну трансформацію вкладених ресурсів у дохід.

Разом із тим, динаміка оборотності власного капіталу та кредиторської заборгованості вказує на необхідність подальшого вдосконалення політики управління фінансовими потоками. Збільшення строків обороту власного капіталу та подовження періоду погашення зобов'язань свідчать про зростання навантаження на поточну ліквідність, що потребує посиленого контролю за розрахунками та оптимізації структури зобов'язань.

Аналіз показників рентабельності підтвердив нестабільний, але загалом позитивний характер прибутковості підприємства. Після суттєвого зростання ефективності у 2023 році відбулося певне коригування результатів у 2024 році, однак рівень дохідності капіталу залишається вищим, ніж у базовому році. Це свідчить про збереження потенціалу до генерування прибутку та наявність внутрішніх резервів для подальшого зростання.

Особливо вагомими є результати аналізу фінансової стійкості, які демонструють суттєве зміцнення позицій підприємства у 2024 році. Зростання коефіцієнта автономії, підвищення рівня самофінансування та зниження фінансового левериджу свідчать про посилення ролі власного капіталу у формуванні активів і зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. Покращення забезпеченості оборотних активів власними коштами та зростання маневреності капіталу додатково підтверджують формування більш стійкої та гнучкої фінансової структури.

Отже, у цілому підприємство демонструє тенденцію до підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та зміцнення фінансової

стійкості. Водночас для забезпечення довгострокової стабільності доцільним є подальше вдосконалення політики управління оборотним капіталом, підтримання оптимального співвідношення власних і позикових коштів та забезпечення стабільної прибутковості діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Проблеми формування фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як провідний гравець на ринку продуктового ритейлу України, стикається з комплексною трансформацією механізмів формування фінансових ресурсів. Специфіка діяльності підприємства, що полягає у високій оборотності активів та значній залежності від споживчого попиту, вимагає постійного припливу капіталу для підтримки логістичних ланцюгів, оновлення торгових площ та впровадження інноваційних систем самообслуговування.

Формування фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2024 рр. відбувалося в умовах високої макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, інфляційного тиску та трансформації внутрішньої структури капіталу. Проведений у попередньому розділі аналіз структури, динаміки та ефективності використання фінансових ресурсів дозволяє окреслити низку системних проблем, які стримують підвищення фінансової стійкості підприємства та ускладнюють формування достатньої ресурсної бази для стабільного розвитку.

Першочерговою проблемою є історично сформований дефіцит власного капіталу. Незважаючи на позитивну тенденцію до скорочення його від'ємного значення у 2024 році, підприємство протягом усього аналізованого періоду функціонувало в умовах недостатності внутрішніх джерел фінансування. Накопичені непокриті збитки перевищували обсяг статутного капіталу, що свідчить про структурну диспропорцію у власних фінансових ресурсах. Така ситуація обмежує фінансову автономію товариства, знижує

кредитоспроможність і формує підвищені ризики для потенційних інвесторів та кредиторів.

Другою ключовою проблемою виступає надмірна залежність від позикових коштів. У структурі джерел фінансування переважає позиковий капітал, частка якого залишається критично високою, незважаючи на його поступове скорочення у 2024 році. Це означає, що підприємство значною мірою забезпечує свою діяльність за рахунок зобов'язань перед банками, постачальниками та іншими кредиторами. Така модель фінансування підвищує чутливість до змін відсоткових ставок, умов кредитування та ринкової кон'юнктури.

Окремим аспектом проблематики є зміщення структури зобов'язань у бік короткострокових. Зростання частки короткострокових зобов'язань у загальному обсязі позикового капіталу свідчить про підвищене навантаження на поточну ліквідність. Підприємство змушене постійно забезпечувати достатній обсяг оборотних активів для своєчасного виконання поточних зобов'язань, що створює ризик касових розривів. У випадку зниження обсягів реалізації або затримки надходження коштів від покупців це може призвести до ускладнення розрахунків із контрагентами.

Суттєвою проблемою є нестабільність прибутковості як джерела самофінансування. Різкі коливання показників рентабельності капіталу та власного капіталу свідчать про нестійкий характер формування чистого прибутку. Після значного зростання ефективності у 2023 році у 2024 році відбулося зниження рентабельності, що обмежує можливості реінвестування прибутку та нарощування власних фінансових ресурсів. За відсутності стабільного фінансового результату підприємство не може забезпечити достатній рівень внутрішнього фінансування інвестиційних програм.

Важливим чинником, що ускладнює формування фінансових ресурсів, є висока потреба в оборотному капіталі. Діяльність у сфері роздрібної торгівлі передбачає значні обсяги товарних запасів, що потребують постійного фінансування. Інфляційні процеси призводять до зростання вартості закупівель,

логістики та енергоресурсів, що автоматично збільшує потребу в грошових ресурсах для підтримання необхідного обсягу запасів. У таких умовах підприємство змушене або залучати додаткові короткострокові кредити, або подовжувати строки розрахунків із постачальниками.

Крім того, проблемним аспектом залишається управління кредиторською заборгованістю. Збільшення середнього строку її погашення у 2024 році свідчить про використання відтермінування платежів як інструменту фінансування діяльності. Хоча це дозволяє тимчасово зменшити потребу у зовнішніх кредитах, надмірне використання такого механізму може негативно впливати на репутацію підприємства та погіршувати умови співпраці з постачальниками.

Систематизацію основних проблем формування фінансових ресурсів доцільно подати у вигляді узагальнюючої табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові проблеми формування фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Потенційні наслідки
Від’ємне значення власного капіталу	Наявність значних непокритих збитків	Зниження фінансової автономії та інвестиційної привабливості
Висока частка позикового капіталу	Домінування зобов’язань у структурі джерел фінансування	Підвищення фінансового ризику та витрат на обслуговування боргу
Зростання короткострокових зобов’язань	Переважає поточних боргів над довгостроковими	Ризик ліквідності та касових розривів
Нестабільність прибутковості	Коливання рентабельності капіталу	Обмежені можливості самофінансування
Висока потреба в оборотному капіталі	Зростання витрат на формування запасів	Залучення додаткових короткострокових ресурсів
Подовження строків розрахунків із кредиторами	Збільшення періоду погашення заборгованості	Погіршення ділової репутації

Джерело: побудовано автором самостійно

Не менш важливою проблемою є вплив зовнішнього економічного середовища. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного курсу та зміни податкового законодавства створюють додаткову

невизначеність. Підприємство змушене формувати резерви ліквідності, що «заморожує» частину ресурсів і знижує їхню оборотність. Одночасно зростає вартість фінансових ресурсів через підвищення відсоткових ставок та жорсткіші умови кредитування.

Проблемою стратегічного характеру є також необхідність фінансування модернізації та розширення мережі. Для підтримання конкурентоспроможності підприємство повинно інвестувати у цифровізацію процесів, оновлення торговельного обладнання, розвиток логістичної інфраструктури. За умов обмежених власних ресурсів реалізація таких проектів можлива переважно за рахунок позикових коштів, що знову ж таки підвищує боргове навантаження.

Таким чином, формування фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у сучасних умовах супроводжується комплексом взаємопов'язаних проблем, серед яких домінують дефіцит власного капіталу, залежність від позикових джерел, зростання короткострокових зобов'язань, нестабільність прибутковості та вплив зовнішніх ризиків. Їх подолання потребує системного підходу, спрямованого на нарощування внутрішніх джерел фінансування, оптимізацію структури боргу, підвищення ефективності операційної діяльності та вдосконалення фінансового планування. Лише за умови комплексної реалізації відповідних заходів підприємство зможе забезпечити стабільне формування фінансових ресурсів і зміцнення своєї фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями оптимізації структури джерел фінансових ресурсів підприємства

Удосконалення архітектури капіталу стає фундаментом для підтримки фінансової стійкості, гарантування ліквідності та стимулювання експансії бізнесу в довгостроковому періоді. У сучасних реаліях, що характеризуються високою волатильністю ринків, подорожчанням кредитних ресурсів, інфляційним тиском та ускладненим доступом до зовнішніх інвестицій, пошук

збалансованої моделі фінансування перетворюється на стратегічний пріоритет для менеджменту.

Процес гармонізації джерел надходження коштів спрямований на віднайдення такого паритету між власними та позиковими ресурсами, який би забезпечував мінімальну середньозважену вартість капіталу (WACC). Досягнення цього оптимуму дозволяє не лише максимізувати ринкову оцінку підприємства, а й витримувати безпечну межу фінансового ризику. Таким чином, раціональна структура пасивів стає інструментом підвищення інвестиційної привабливості та створення додаткової вартості для акціонерів.

Теоретичні засади формування оптимальної структури капіталу були закладені в працях Franco Modigliani та Merton Miller, які довели взаємозв'язок між структурою капіталу та вартістю компанії, а також обґрунтували роль податкового ефекту фінансового левериджу. Подальший розвиток концепцій структури капіталу сприяв формуванню компромісної теорії, теорії ієрархії фінансування (pecking order theory) та агентської теорії, що розширюють розуміння факторів впливу на вибір джерел фінансових ресурсів.

Пріоритетним вектором вдосконалення структури капіталу є нарощування обсягу внутрішніх фінансових ресурсів. Системне збільшення частки власного капіталу – через капіталізацію нерозподіленого прибутку, розширення статутного фонду, акумуляцію резервів та залучення додаткових внесків – створює надійний базис для фінансової автономії суб'єкта господарювання. Така стратегія самофінансування дозволяє підприємству істотно мінімізувати вразливість перед зовнішніми фінансовими інституціями та кредитними ризиками. Орієнтація на внутрішні джерела не лише зміцнює ринкові позиції, а й забезпечує стабільність операційної діяльності, оскільки власний капітал є найбільш стійким елементом пасивів, що не вимагає термінового повернення чи виплат високих відсотків у періоди економічної нестабільності.

Нарощування нерозподіленого прибутку шляхом впровадження ефективної дивідендної політики дозволяє спрямовувати частину чистого

прибутку на фінансування інвестиційних потреб. У цьому контексті важливо досягти балансу між інтересами власників, які очікують дивідендних виплат, та потребами підприємства у реінвестуванні.

Другим важливим напрямом є оптимізація обсягу та вартості позикового капіталу. Позикові ресурси, до яких належать банківські кредити, облігаційні позики, фінансовий лізинг, комерційний кредит, дозволяють розширити масштаби діяльності без розмивання частки власників у статутному капіталі. Водночас надмірна частка позикового капіталу підвищує фінансовий ризик, знижує коефіцієнти платоспроможності та може призвести до втрати фінансової стійкості. Оптимізація структури позикових ресурсів передбачає аналіз строкової структури зобов'язань, узгодження термінів погашення боргу з періодом обороту активів, диверсифікацію кредиторів та мінімізацію відсоткових витрат. Підприємство має здійснювати постійний моніторинг показників фінансового левериджу, коефіцієнта автономії, покриття відсотків, щоб визначити граничний рівень боргового навантаження, який не створює загрозу банкрутства.

Третім напрямом виступає управління середньозваженою вартістю капіталу. WACC є інтегральним показником, що відображає ціну кожного джерела фінансування з урахуванням його питомої ваги у загальній структурі капіталу. Зниження WACC може бути досягнуто шляхом заміщення дорогих джерел фінансування дешевшими, покращення кредитного рейтингу підприємства, зменшення ризиків діяльності та підвищення прозорості фінансової звітності. Важливу роль відіграє формування позитивної ділової репутації, що дозволяє отримувати кредити на більш вигідних умовах. Оптимальна структура капіталу визначається у точці, де граничний ефект від залучення додаткового боргу дорівнює граничним витратам фінансового ризику.

Наступним напрямом є диверсифікація джерел фінансових ресурсів. Підприємство повинно уникати залежності від одного джерела фінансування або одного кредитора. Диверсифікація передбачає поєднання банківських

кредитів, емісії корпоративних облігацій, лізингових операцій, факторингу, грантового фінансування, участі у програмах державної підтримки. Такий підхід дозволяє знизити ризик втрати ліквідності у разі зміни умов кредитування або фінансової кон'юнктури. Особливо актуальним це є в умовах економічної нестабільності, коли доступ до окремих фінансових інструментів може бути обмежений.

Суттєвим вектором оптимізації архітектури фінансових надходжень виступає модернізація підходів до менеджменту оборотних активів. Системне та збалансоване управління дебіторськими зобов'язаннями, виробничими запасами, а також поточними боргами перед постачальниками відкриває можливості для внутрішньої акумуляції коштів. Скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості, впровадження системи знижок за швидку оплату, використання факторингу, оптимізація складських запасів сприяють підвищенню ліквідності та зменшенню потреби у короткострокових кредитах. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підтримувати стабільний рівень платоспроможності та уникати касових розривів.

Окремим напрямом є оптимізація дивідендної політики як складової формування власного капіталу. Вибір між стабільними дивідендними виплатами та політикою залишкового принципу фінансування інвестиційних проектів впливає на обсяг внутрішніх фінансових ресурсів. У періоди активного інвестиційного розвитку доцільним є обмеження дивідендних виплат з метою концентрації фінансових ресурсів на реалізації стратегічних проектів. Водночас стабільна дивідендна політика сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємства та підвищенню довіри інвесторів.

Наступним напрямом виступає управління фінансовими ризиками, пов'язаними зі структурою капіталу. Залучення позикових ресурсів супроводжується ризиком зміни відсоткових ставок, валютним ризиком, ризиком рефінансування. Використання інструментів хеджування, страхування фінансових ризиків, укладання довгострокових кредитних угод із фіксованою ставкою сприяє зниженню невизначеності та стабілізації витрат на

обслуговування боргу. Оптимальна структура джерел фінансування повинна враховувати галузеві особливості, циклічність діяльності та чутливість підприємства до макроекономічних змін.

В епоху структурних економічних трансформацій та в умовах воєнного стану стратегічним пріоритетом стає диверсифікація капіталу через залучення нетрадиційних інструментів фінансування. Особливу роль тут відіграють ресурси міжнародної технічної підтримки, безповоротні грантові кошти, а також спеціалізовані державні та міжнародні програми, орієнтовані на стимулювання сегмента малого й середнього підприємництва. Використання механізмів пільгового кредитування та цільових субсидій дозволяє бізнесу адаптуватися до кризових явищ, не обтяжуючи баланс дорогими комерційними позиками. Залучення такого альтернативного капіталу не лише полегшує фінансовий тиск у короткостроковій перспективі, а й стає потужним каталізатором відновлення та модернізації виробничих потужностей, забезпечуючи життєздатність суб'єктів господарювання в екстремальних умовах.

. Такі інструменти дозволяють залучити ресурси на вигідних умовах або безповоротно, що позитивно впливає на структуру капіталу та знижує фінансове навантаження. Участь у державних програмах компенсації відсоткових ставок або гарантування кредитів сприяє зменшенню вартості позикового капіталу та розширює доступ до фінансових ресурсів.

Не менш важливим напрямом є стратегічне фінансове планування, яке передбачає прогнозування потреб у фінансових ресурсах на середньо- та довгострокову перспективу. Формування фінансової стратегії дозволяє визначити оптимальні джерела фінансування інвестиційних проектів, узгодити структуру капіталу зі стратегією розвитку підприємства та забезпечити збалансованість грошових потоків.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що гармонізація джерел формування капіталу підприємства є багатогранним процесом, який поєднує стратегічне управління власними та запозиченими активами. Цей комплекс

заходів спрямований на скорочення витрат на обслуговування фінансів, диверсифікацію ресурсних потоків, перегляд дивідендної стратегії та побудову надійної системи захисту від фінансових загроз.

Збалансоване використання внутрішнього потенціалу разом із зовнішніми залученнями гарантує бізнесу міцну фінансову стабільність та суттєво підвищує його рейтинг в очах потенційних інвесторів. Такий підхід формує фундамент для сталого зростання та успішної адаптації до турбулентних умов ринку, дозволяючи компанії зберігати конкурентні переваги навіть у періоди високої економічної невизначеності.

Проведемо розрахунок оптимальної структури фінансових ресурсів через оптимізацію капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оптимізація структури капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	0/100	20/80	40/60	50/50	60/40	80/20	100/0
Потреба в капіталі, тис. грн	34092367	34092367	34092367	34092367	34092367	34092367	34092367
Власний капітал, тис. грн	0	6818473	13636947	17046184	20455420	27273894	34092367
Позиковий капітал, тис. грн	34092367	27273894	20455420	17046184	13636947	6818473	0
Безризикова ставка рентабельності на фінансовому ринку, коеф	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Середня ставка процента на позиковому ринку, коеф.	0,25	0,24	0,22	0,21	0,20	0,18	0,17
Річна величина прибутку до оподаткування, тис. грн	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000
Ставка податку	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Рентабельність власного капіталу, коеф.	-	-0,637	-0,195	-0,112	-0,059	0,001	0,030
Рівень фінансового	0,145	0,116	0,087	0,0725	0,058	0,029	0

ризик, коеф.							
Показник співвідношення «рентабельність-фінансовий ризик»	-	-5,49	-2,24	-1,54	-1,02	0,03	0

Джерело: побудовано на основі [16]

Згідно з розрахунками, оптимальною структурою є 80/20. При такій структурі ROE вперше виходить у позитивну зону (0,001). Це відбувається тому, що при зменшенні частки боргу знижується ризикова надбавка до відсоткової ставки (з 25% до 18%), що дозволяє прибутку нарешті "перекрити" витрати на капітал.

Отже, для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стратегічним завданням є рекапіталізація (збільшення власного капіталу) до рівня хоча б 60-80% від загальних активів, щоб знизити відсоткове навантаження та вийти на позитивну рентабельність.

Оптимізація структури джерел фінансових ресурсів є не лише інструментом зниження вартості капіталу, а й стратегічним механізмом підвищення фінансової стійкості підприємства. Проведені розрахунки показали, що за умов значної частки позикового капіталу (0/100; 20/80; 40/60) підприємство фактично перебуває у зоні підвищеного фінансового ризику, що супроводжується від'ємною рентабельністю власного капіталу. Це свідчить про те, що вартість обслуговування боргу перевищує генерований фінансовий результат, а ефект фінансового левериджу має негативний характер. За таких умов залучення додаткових кредитних ресурсів не створює доданої вартості для власників, а навпаки – погіршує фінансовий стан підприємства.

Поступове зменшення частки позикового капіталу та відповідне збільшення власного капіталу приводить до суттєвого зниження рівня фінансового ризику та скорочення відсоткових витрат.

Особливо показовим є варіант структури 80/20, за якого рентабельність власного капіталу вперше переходить у позитивну площину, а співвідношення «рентабельність – фінансовий ризик» набуває прийнятного значення. Це підтверджує, що для підприємства з наявним рівнем прибутковості надмірна

боргова залежність є економічно недоцільною. Лише за умов істотного скорочення боргового навантаження фінансовий результат починає перекривати вартість капіталу.

Таким чином, для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стратегічно обґрунтованим напрямом є рекапіталізація, тобто збільшення частки власного капіталу щонайменше до рівня 60–80 % у загальній структурі фінансових ресурсів. Це дозволить зменшити відсоткове навантаження, знизити рівень фінансового ризику, стабілізувати грошові потоки та забезпечити позитивну динаміку показників рентабельності. Реалізація такого підходу може передбачати реінвестування прибутку, залучення додаткових внесків власників, емісію корпоративних прав, а також поступове скорочення обсягів дорогих кредитних ресурсів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

Фінансові ресурси підприємства є комплексною економічною категорією, що охоплює сукупність грошових коштів та інших ліквідних активів, сформованих із різних джерел і спрямованих на забезпечення безперервності господарської діяльності та стратегічного розвитку. Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати фінансові ресурси не лише як фонд грошових коштів, а як стратегічний виробничий фактор, пов'язаний із ризиком, ліквідністю та інвестиційним потенціалом підприємства.

Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства ґрунтується на їх поділі на внутрішні та зовнішні, власні, позикові й залучені кошти, що відображає різноманітність форм фінансування сучасного бізнесу. Рациональне поєднання прибутку, амортизаційних відрахувань, кредитів, емісії цінних паперів, оренди та інших інструментів дозволяє забезпечити стабільність фінансової бази підприємства. Водночас ефективність використання джерел фінансування залежить від масштабів діяльності, галузевих особливостей і здатності підприємства підтримувати оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом, що безпосередньо впливає на рівень його фінансової стійкості та ліквідності.

Механізм формування фінансових ресурсів підприємства є складною системою взаємопов'язаних процесів мобілізації, розподілу та використання капіталу, що здійснюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Його

ефективність визначається здатністю підприємства забезпечити оптимальну структуру джерел фінансування, мінімізувати вартість капіталу та водночас зберегти прийнятний рівень фінансового ризику. Збалансоване поєднання власних і залучених ресурсів, адаптація до макроекономічних змін і впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту створюють підґрунтя для довгострокової фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є системоутворюючим суб'єктом українського ритейлу з розгалуженою мережею та функціональною структурою управління, що забезпечує високий рівень операційної спеціалізації. У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало відновлення фінансових результатів: зростання доходу, підвищення продуктивності праці та вихід на прибутковість у 2024 році після періоду збитків. Попри складні макроекономічні умови, компанія зберегла ринкові позиції та сформувала основу для подальшої стабілізації діяльності.

Структура фінансових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2024 рр. характеризувалася значною залежністю від позикового капіталу та від'ємним значенням власного капіталу, що свідчило про підвищені фінансові ризики. Водночас спостерігається позитивна тенденція до скорочення дефіциту власних коштів і зменшення боргового навантаження, зокрема за рахунок збільшення статутного капіталу та стабілізації збитків. Незважаючи на покращення окремих параметрів, підприємству необхідно й надалі зміцнювати фінансову автономію та оптимізувати структуру зобов'язань.

У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що підтверджується зростанням оборотності капіталу, відновленням рентабельності та зміцненням показників фінансової стійкості у 2024 році. Позитивна динаміка коефіцієнтів автономії, самофінансування та маневреності капіталу свідчить про поступове посилення фінансової незалежності. Разом із тим збереження високої частки

короткострокових зобов'язань обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління ліквідністю та борговим навантаженням.

Аналіз показав, що підприємство стикається з комплексними проблемами у формуванні фінансових ресурсів, серед яких домінують дефіцит власного капіталу, висока частка позикових коштів, зростання короткострокових зобов'язань та нестабільність прибутковості. Ці фактори підвищують фінансовий ризик, обмежують можливості самофінансування та знижують інвестиційну привабливість. Додатково зовнішні ризики у вигляді воєнного стану, інфляційного тиску та коливань валютного курсу ускладнюють планування та ефективне використання ресурсів, що потребує комплексного підходу до управління фінансами.

Удосконалення архітектури капіталу виступає фундаментальним механізмом зміцнення фінансового фундаменту та нівелювання потенційних загроз для бізнесу. Цей процес базується на пріоритетному збільшенні власних коштів, раціональному використанні кредитних ліній, розширенні спектра фінансових інструментів та впровадженні превентивного ризик-менеджменту. Застосування такої стратегії дозволяє суттєво мінімізувати показник WACC (середньозважену вартість капіталу), гарантувати безперебійність грошових циклів та максимізувати прибутковість активів. У підсумку, грамотно сформована структура пасивів стає вирішальним фактором у боротьбі за довіру інвесторів та забезпечує підприємству стійкі лідерські позиції в динамічному ринковому середовищі.

Розрахунки показують, що оптимальною для підприємства є структура капіталу з часткою власного капіталу 80 % та позикового – 20 %. Така конфігурація дозволяє вперше отримати позитивну рентабельність власного капіталу та значно знизити фінансовий ризик. Це свідчить, що стратегічним завданням підприємства має бути рекапіталізація та поступове зменшення боргового навантаження, що забезпечить стабільне формування фінансових ресурсів, підвищить ефективність використання капіталу та створить умови для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кірейцев, Г. Г. (Ред.). (2002). *Фінанси підприємств: Курс лекцій*. Центр учбової літератури.
2. Лазаріді, М. М. (2024). Теоретико-методичні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 22, 111–117.
3. Марченко, В. М., & Власенко, А. С. (2023). Ідентифікування сутності фінансових ресурсів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 74, 30–34.
4. Покропивний, С. Ф. (2001). *Економіка підприємства*. КНЕУ.
5. Гриценко, Л. Л., & Деркач, Л. С. (2021). Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2, 79–87.
6. Мавлєва, Д. Е., & Лиса, О. В. (2023). Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 56.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997>
7. Лігоненко, Л. О. (2006). *Фінанси підприємств*. КНТЕУ.
8. Поддєрьогін, А. М. (2002). *Фінанси підприємств*. КНЕУ.
9. Опарін, В. (2005). *Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти)*. КНЕУ.
10. Білоліпецький, В., & Мерзляков, І. (2004). Фінансові ресурси та їх перетворені форми. *Аудитор*, 5, 51–55.
11. Масюк, Ю. В., & Шкода, А. В. (2021). Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*, 34.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/994>
12. Рибалко, Н. О. (2009). Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 3(94), 27–29.

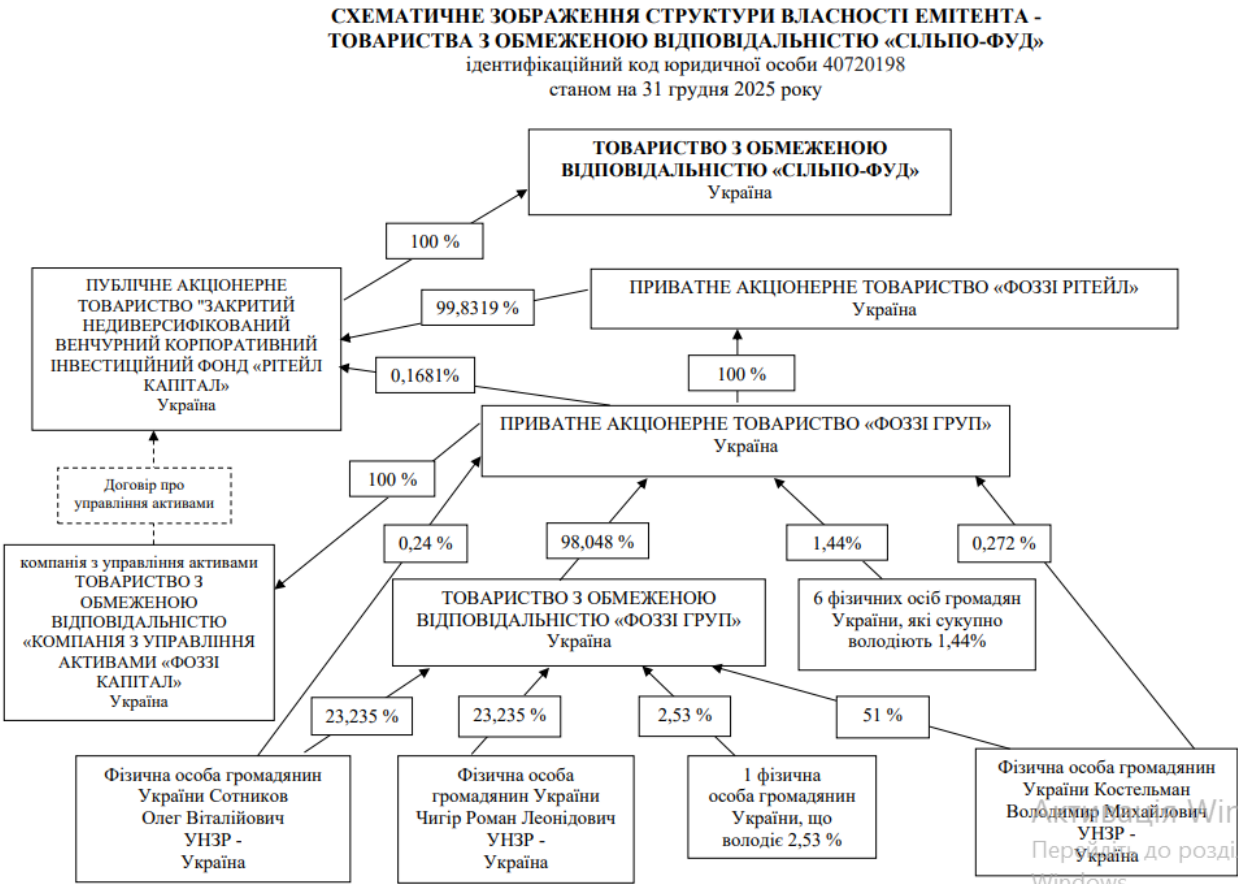
13. Яременко, В. Г. (2018). Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 19(3), 158–162.
14. Крайник, О. П., & Клепікова, З. В. (2010). *Фінансовий менеджмент*. Дакор.
15. Ковальов, В. В., & Асташов, Д. М. (2024). Процес формування та напрями оптимізації структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 20. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/530/497>
16. ТОВ «Сільпо-Фуд». (n.d.). *Фінансова інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд»*. <https://silpo.ua/reports>
17. ТОВ «Сільпо-Фуд». (2019). *Звіт про управління за 2019 рік*. <https://static.silpo.ua/content/2020/12/28/5fe9a3f979cce.pdf>
18. Дуброва, Н. П., Крючко, С., & Григоренко, В. (2025). Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт*, 1, 56–63.
19. Дуда, С. Т., & Палько, В. А. (2014). Узагальнення методичних підходів до оптимізації структури капіталу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24(2), 227–233.
20. Кірсанова, А. М., & Точонов, І. В. (2015). Фінансові ресурси підприємства та ефективність їх використання. *Збірник наукових праць ДонНАБА*, 1, 116–122.
21. Великий, Ю. М., Сукрушева, Г. О., & Подлесецька, І. А. (2018). Теоретичні основи формування ефективної структури фінансових ресурсів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 17, 351–355. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/59.pdf
22. Pandey, I. M. (2018). *Financial management*. Vikas Publishing House. <https://archive.org/details/financialmanagem0000impa>

23. Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Marín-Vinuesa, L. M., & Scarpellini, S. (2019). Financial resources for the circular economy: A perspective from businesses. *Sustainability*, 11(3), 888. <https://doi.org/10.3390/su11030888>
24. Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура власності емітента



Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий 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	32	16 993 339	15 188 703
Резерв переоцінки		-	43
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 564 360)	(25 718 503)
Всього власний капітал		(8 571 021)	(10 529 757)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 357 419	1 673 193
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	250 007	358 577
Непоточні зобов'язання з оренди	34	11 160 737	12 013 927
Інші фінансові зобов'язання	35	226 001	-
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		12 994 164	14 045 697
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	611 580	483 922
Банківські кредити	33	2 756 924	2 925 022
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 180 424	1 971 180
Інші фінансові зобов'язання	35	418 462	1 967 575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	22 261 053	21 125 091
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 031 390	1 008 954
Зобов'язання за одержаними авансами	38	409 391	269 131
Інші зобов'язання	40	-	43 903
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 669 224	29 794 778
Всього зобов'язань		42 663 388	43 840 475
Всього власного капіталу та зобов'язань		34 092 367	33 310 718



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

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.