

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Фінансовий менеджмент підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н.

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Виконала

_____ **Вікторія ТАРАСЕНКО**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» вересня 2024 р.**

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Тарасенко Вікторії Олегівні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Фінансовий менеджмент підприємством»**

затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.05.28
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи фінансового менеджменту підприємства.
2. Діагностика фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
3. Шляхи удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Вікторія ТАРАСЕНКО**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.	Сутність поняття «фінансового менеджменту» підприємства.	8
1.2.	Функції та принципи фінансового менеджменту підприємства.....	14
1.3.	Методичні підходи до оцінки ефективності фінансового менеджменту підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	26
2.1.	Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	26
2.2.	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.3.	Оцінка ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	40
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	45
3.1.	Шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	45
3.2.	Удосконалення наявного процесу фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	50
3.3.	Результати від впровадження інноваційних напрямів в систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	56
ВИСНОВКИ		61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		65
ДОДАТКИ.....		70

ВСТУП

Актуальність теми. Фінансовий менеджмент є однією з ключових складових ефективного управління підприємством у сучасних умовах динамічного ринкового середовища, високої конкуренції та економічної нестабільності. Його актуальність зумовлена необхідністю забезпечення стабільного фінансування господарської діяльності, оптимального розподілу ресурсів, мінімізації фінансових ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства. Сьогодні підприємства стикаються з потребою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, залучення інвестицій, удосконалення бюджетування та контролю витрат, адаптації до змін у податковому та регуляторному полі та розробки антикризових фінансових стратегій в умовах нестабільної економіки або військового часу.

Фінансовий менеджмент дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фінансової аналітики, забезпечувати платоспроможність та ліквідність підприємства та планувати довгостроковий розвиток з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Таким чином, фінансовий менеджмент є не просто інструментом контролю над коштами, а стратегічним механізмом, що забезпечує сталий розвиток, конкурентоспроможність і виживання підприємства в сучасних економічних умовах.

Питання фінансового менеджменту підприємства активно досліджували вітчизняні науковці, а саме: Азарян О., Аранчій В., Балановська Т., Бедринець М., Верланов Ю., Воронкова Т., Гоголя О., Гуменюк В., Денисюк О., Жадько К., Жорнова А., Іванченко Л., Коваль Н., Копчак Ю., Маслак О., Партин Г., Пілецька С., Сотник В., Чернікова Н., Ситник Н. та ін. Серед іноземних вчених значний внесок внесли такі науковці: Eugene F. Brigham досліджував основи корпоративних фінансів, управління ризиками та прийняття фінансових рішень; Richard A. Brealey і Stewart C. Myers є авторами класичних праць із фінансового аналізу, структури капіталу та вартості грошей у часі; Jonathan Berk і Peter DeMarzo

розглядали сучасні концепції прийняття рішень у корпоративному фінансовому управлінні. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансового менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність поняття «фінансового менеджменту»;
- розкрити функції та принципи фінансового менеджменту підприємства;
- виокремити методичні підходи до оцінки ефективності фінансового менеджменту підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну оцінку діяльності підприємства;
- розкрити внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- обґрунтувати ефективність фінансового менеджменту підприємства;
- виокремити шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства;
- розкрити напрями удосконалення наявного процесу фінансового менеджменту підприємства;
- навести результати від впровадження інноваційних напрямів в систему фінансового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес фінансового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні фінансового менеджменту підприємства застосовано поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечують всебічний,

глибокий і логічно структурований аналіз предмету дослідження. Серед загальнонаукових методів можна виділити такі як аналіз і синтез (використані для вивчення ключових підходів, класифікацій і концепцій фінансового менеджменту); системний підхід (надає змогу розглядати фінансовий менеджмент як цілісну структуру з багаторівневою взаємодією елементів); узагальнення (дозволяє формулювати логічні висновки, та враховувати практичний досвід). Також були використані спеціальні методи дослідження, а саме SWOT-аналіз, що використовувався для ідентифікації внутрішніх переваг і обмежень підприємства та зовнішніх умов; PEST-аналіз, що дозволив досліджувати макросередовище; порівняльний аналіз, який застосовувався для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно ринку, порівнюючи ключові характеристики діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення фінансового менеджменту підприємства, що дозволить підвищити його прибутковість та конкурентоспроможність.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.), V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 64 сторінки, у тому числі робота містить 13 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «фінансового менеджменту» підприємства

Сутність поняття «фінансовий менеджмент підприємства» полягає в системі управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення ефективної діяльності, підвищення прибутковості, фінансової стійкості та вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Фінансовий менеджмент є частиною загального менеджменту, яка спрямована на планування, аналіз, контроль та прийняття управлінських рішень у сфері фінансів підприємства.

У вузькому значенні фінансовий менеджмент розглядається як практична діяльність щодо управління фінансовими ресурсами підприємства, що включає прийняття конкретних управлінських рішень, пов'язаних з плануванням, аналізом, контролем і регулюванням грошових потоків, прибутку, витрат, інвестицій і капіталу з метою забезпечення фінансової рівноваги й прибутковості. Тобто, у вузькому значенні він є інструментальною системою управління фінансами підприємства.

У широкому значенні фінансовий менеджмент є системою економічного управління, яка охоплює не лише управління фінансовими ресурсами, а й формування фінансової політики, стратегії підприємства, оцінювання ризиків, аналіз зовнішнього середовища, фінансове прогнозування, а також механізми взаємодії з фінансовими інституціями, ринками та державними регуляторами. Тобто широке значення дає можливість розглядати фінансовий менеджмент як цілісну концепцію управління підприємством через призму фінансів у ринковому середовищі [43].

В загальному фінансовий менеджмент розглядається з таких позицій:

1. Фінансовий менеджмент як системна управлінська діяльність, тобто він є цілісною системою прийняття управлінських рішень щодо формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства з

метою забезпечення його прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

2. Фінансовий менеджмент поєднує в собі стратегічний та оперативний рівень. Вчені підкреслюють необхідність інтеграції стратегічного фінансового планування з оперативним управлінням фінансовими потоками, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Фінансовий менеджмент орієнтується на зростання вартості підприємства. При цьому кінцевою метою фінансового менеджменту вважається зростання ринкової вартості бізнесу шляхом підвищення ефективності використання капіталу, інвестиційної привабливості та прибутковості діяльності.

4. Фінансовий менеджмент акцентує увагу на управлінні ризиками і фінансову безпеку. Враховуючи сучасні виклики (війна, економічна нестабільність, інфляція), науковці акцентують на важливості прогнозування та мінімізації фінансових ризиків, забезпечення фінансової безпеки та адаптивності до криз.

5. Фінансовий менеджмент підприємства сприяє цифровізації та інноваційному розвитку. Управління фінансами повинно інтегрувати сучасні ІТ-рішення, фінансову аналітику, автоматизовані системи обліку та аналізу для підвищення оперативності та точності прийняття рішень.

6. Пріоритет фінансового менеджменту покладається на ефективне використання власного капіталу. При цьому наголос робиться на оптимізації структури капіталу підприємства, зменшенні залежності від кредиторів, підвищенні рівня ліквідності та фінансової самостійності.

7. Фінансовий менеджмент є елементом економічної безпеки. Його функції розглядаються як важливий чинник забезпечення загальної стабільності підприємства, збереження активів і протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам [41].

Ці підходи свідчать про те, що вітчизняна наука активно адаптує фінансовий менеджмент до нових умов з урахуванням викликів війни,

економічних трансформацій та необхідності довгострокової стійкості бізнесу.

Погляди вітчизняних вчених на фінансовий менеджмент підприємства формуються на основі комплексного аналізу функцій, принципів і стратегічної ролі управління фінансами в умовах сучасної економіки. В табл. 1.1. розглянемо особливості досліджень вчених.

Таблиця 1.1

Погляди вчених на сутність поняття «фінансовий менеджмент»*

№	Вчені	Трактування поняття
1.	Юрій Е. О., Корбутяк А. Г., Ковальчук Н. О.	У своїх працях (зокрема, у монографіях і підручниках) вчений визначає фінансовий менеджмент як систему управління фінансовими потоками підприємства, яка базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливу увагу він приділяє таким аспектам: оптимізації структури капіталу, управлінню грошовими потоками, мінімізації фінансових ризиків та стратегічному плануванню.
2.	Васьківська К. В., Сич О. А.	Дослідник вважається одним із найавторитетніших дослідників у галузі фінансового менеджменту. Він визначає фінансовий менеджмент як цілеспрямований вплив на фінансові відносини з метою забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та зростання вартості бізнесу. Основні тези його концепції: чіткий поділ стратегічного та оперативного управління фінансами, використання методів оцінювання вартості бізнесу та активне застосування інструментів управління ризиками.
3.	Партин Г.О.	Ці науковці розглядають фінансовий менеджмент як невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством, в якій особлива увага приділяється: обґрунтованому прийняттю фінансових рішень, фінансовому прогнозуванню, управлінню оборотними коштами та витратами та аналізу фінансових результатів для забезпечення ефективності підприємства.
4.	Максімова М. В.	У сучасних дослідженнях цих авторів акцент робиться на інтеграції фінансового менеджменту з ризик-менеджментом та управлінням вартістю підприємства, з урахуванням новітніх викликів: діджиталізація фінансових процесів, фінансова безпека та вплив глобальних економічних шоків на фінансову стійкість підприємств.
5.	Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В.	Автори вивчають фінансовий менеджмент через призму економічної безпеки підприємств і вважають його ключовим інструментом попередження кризових явищ, зокрема через: адаптивне бюджетування, фінансовий аналіз стійкості та моніторинг платоспроможності.

Примітка. *Побудовано за: [19, 32, 36, 42, 50]

Отже, вітчизняні науковці одноставно визнають, що фінансовий менеджмент є системною управлінською функцією, ключові акценти в

сучасних умовах робляться на стратегії, інвестиційній привабливості, інноваціях, управлінні ризиками та цифровізації фінансів. При цьому особлива увага приділяється адаптивності фінансової політики в умовах невизначеності та воєнно-економічної нестабільності.

Щодо зарубіжних вчених в деяких моментах вони здійснюють акцент на інші питання, відмінні риси в підходах з вітчизняними вченими відобразимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння ключових підходів українських та західних дослідників до фінансового менеджменту підприємств*

№	Аспекти	Вітчизняні вчені	Зарубіжні вчені
1.	Ціль управління	Підвищення фінансової стійкості та економічної безпеки в умовах війни й нестабільності.	Максимізація вартості фірми для акціонерів (shareholder value).
2.	Структура капіталу	Оптимізація зменшення кредитної залежності, пріоритет власного капіталу.	Trade-off і pecking-order теорії (Brealey & Myers, Myers)
3.	Управління ризиками	Акцент на ризик-менеджменті в умовах воєнних та гібридних загроз.	Використання деривативів, VaR, граничний аналіз ризиків (Hull).
4.	Стратегічне планування	Адаптивні стратегії з регулярним сценарним аналізом.	Довгострокові фінансові плани, discounted-cash-flow моделі.
5.	Фінансовий аналіз	Поєднання кількісних і якісних оцінок з огляду на безпеку й ризики.	Ratio-analysis, financial statement analysis (Brigham & Ehrhardt).
6.	Інвестиційна політика	Диверсифікований портфель з огляду на державну підтримку й низькоризикові активи.	NPV, IRR, Real options (Damodaran).
7.	Цифровізація	Активне впровадження ІТ-інструментів для контролю й прогнозування.	ERP, BI-системи, автоматизовані фінансові моделі.
8.	Ліквідність	Постійний моніторинг показників ліквідності через воєнні виклики.	Cash-management, working-capital optimization.
9.	Оперативне управління	Превентивні заходи й швидка реакція на форс-мажори.	Rolling forecasts, continuous planning

Примітка. *Побудовано за: [14]

Можемо зазначити, що західні підходи здебільшого сфокусовані на класичних моделях оцінки вартості, оптимізації капіталу та інструментах управління ризиками в мирних умовах. Українські вчені адаптують ці моделі

до воєнно-економічних реалій, підсилюючи акценти на ризик-менеджменті, фінансовій безпеці, адаптивності та цифровізації для забезпечення стійкості та виживання бізнесу в нестабільному середовищі.

На рис. 1.1. відображено об'єкти, суб'єкти, цілі та інструменти фінансового менеджменту.



Рис. 1.1. Структурні елементи фінансового менеджменту підприємства*

Примітка. *Побудовано за: [9]

Також варто розглянуто ознаки фінансового менеджменту підприємства, серед яких варто виокремити наступні:

1. Цілеспрямованість, тобто зорієнтованість на досягнення фінансових результатів (прибутковості, рентабельності, платоспроможності тощо).
2. Системність, оскільки фінансовий менеджмент охоплює всі фінансові аспекти діяльності підприємства (доходи, витрати, інвестиції, обіг

капіталу, фінансові ризики).

3. Плановість проявляється в тому, що фінансовий менеджмент підприємства ґрунтується на розробці фінансових планів, бюджетів, прогнозів.

4. Аналітичність, яка передбачає постійний аналіз фінансових показників і ситуацій для прийняття обґрунтованих рішень.

5. Орієнтація на ефективність шляхом проведення оцінки результативності управлінських рішень за допомогою фінансових коефіцієнтів і індикаторів.

6. Контрольованість, яка включає внутрішній контроль за рухом фінансових ресурсів і виконанням бюджетів.

7. Гнучкість і адаптивність, що проявляються у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

8. Фокус на управлінні ризиками шляхом виявлення, оцінки та мінімізації фінансових ризиків.

9. Зв'язок з іншими видами менеджменту через інтеграцію з виробничим, маркетинговим, інвестиційним, кадровим менеджментом.

10. Цифровізація та технологічність шляхом застосування сучасних ІТ-рішень (ERP, CRM, BI-систем) для управління фінансами [2].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ознаки фінансового менеджменту свідчать про його комплексний, цілеспрямований і аналітичний характер. Вони відображають інтеграцію фінансових рішень у загальну систему управління підприємством, орієнтацію на ефективність використання ресурсів, забезпечення стійкості, прибутковості та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Сукупність ознак забезпечує можливість досягнення стратегічних і тактичних фінансових цілей підприємства та гарантує його фінансову безпеку в умовах ринкової економіки.

Отже, фінансовий менеджмент є критично важливою функцією управління підприємством, оскільки саме фінанси забезпечують основу для реалізації стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

1.2. Функції та принципи фінансового менеджменту підприємства

Функції та принципи фінансового менеджменту підприємства формують основу ефективної системи управління фінансами, забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства та підтримують його фінансову стабільність. Основні функції фінансового менеджменту підприємств відобразимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні функції фінансового менеджменту підприємств*

№	Функції	Характеристика
1.	Планування (прогнозування)	Визначення фінансових потреб підприємства та джерел їх покриття, складання бюджетів, прогнозування грошових потоків.
2.	Організація	Формування системи управління фінансами, розподіл повноважень і відповідальності в межах фінансових служб.
3.	Облік та контроль	Моніторинг виконання фінансових планів, аналіз фінансових показників, виявлення відхилень і коригування діяльності.
4.	Аналіз	Оцінка фінансової ефективності, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ризиків тощо
5.	Регулювання та управління грошовими потоками	Управління доходами та витратами, оборотним капіталом, дебіторською та кредиторською заборгованістю.
6.	Прийняття фінансових рішень	Інвестування, фінансування, вибір оптимальної структури капіталу, дивідендна політика.
7.	Управління ризиками	Виявлення, оцінювання та мінімізація фінансових ризиків.

Примітка. *Побудовано за: [7]

Функції фінансового менеджменту істотно впливають на загальну систему управління підприємством, оскільки фінанси пронизують усі сфери діяльності організації, а саме виробництво, маркетинг, персонал, інвестиції та інше. Їх реалізація забезпечує ефективне функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Так, зокрема на процес планування фінансовий менеджмент має прямий вплив, оскільки визначає фінансові цілі підприємства, формує бюджети та розподіляє ресурси між підрозділами, що забезпечує узгодженість дій усієї організації. Завдяки цьому можна підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізація витрат і прибутковості діяльності. Фінансовий

менеджмент під час організації, дозволяє забезпечити чітку структуру фінансового управління та взаємодію між управлінськими рівнями. Це в комплексі дає можливість поліпшити координацію та комунікацію між підрозділами, підвищення відповідальності й дисципліни.

Натомість при контролі та обліку фінансовий менеджмент дозволяє відстежувати результати, виявляти відхилення й оперативно вживати заходів для їх усунення. В кінцевому підсумку це посилює контроль за витратами, підвищує прозорість в управлінні та знижує ризики. Аналіз як складова частина фінансового менеджменту дає керівництву обґрунтовану інформацію для прийняття рішень: аналіз фінансової звітності, ефективності інвестицій, рентабельності, ризиків тощо. Він дозволяє ухвалити більш точні і обґрунтовані управлінські рішення. Управління грошовими потоками забезпечує своєчасне фінансування всіх бізнес-процесів і підтримку платоспроможності підприємства. Це дає можливість стабільного функціонування операційної діяльності та запобігання касовим розривам. За допомогою прийняття фінансових рішень можна визначити фінансову політику підприємства щодо інвестицій, кредитування, капіталу, що безпосередньо впливає на стратегію розвитку. Це в комплексі дозволить формувати стратегічний вектор підприємства та його конкурентоспроможність. Управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат, зберегти стабільність підприємства. Воно знижує невизначеність та підвищує надійність функціонування системи управління [13].

Можемо узагальнити і зазначити, що функції фінансового менеджменту сприяють не тільки ефективному розпорядженню фінансами, а й підвищенню загальної ефективності, стабільності та гнучкості управлінської системи. Без чіткого виконання цих функцій стратегічне планування, розвиток і конкурентоспроможність підприємства стають неможливими.

Щодо принципів фінансового менеджменту їх узагальнено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Принципи формування фінансового менеджменту підприємства*

Примітка. *Побудовано за: [14]

Основними результатами правильного застосування принципів фінансового менеджменту є в першу чергу раціональне використання фінансових ресурсів та забезпечення оптимального розподілу капіталу, зменшення непродуктивних витрат, підвищення рентабельності, а також дотримання принципів платоспроможності та балансу дозволяє підприємству

впевнено виконувати зобов'язання перед контрагентами. Крім цього це дозволяє ефективно управляти ризиками на основі обґрунтованих рішень, про що вказує принцип передбачення і врахування ризику зменшує ймовірність непередбачених втрат, дозволяє завчасно вживати захисні заходи.

Завдяки дотриманню принципу обґрунтованості та системності, керівництво має повну і достовірну картину фінансового стану підприємства. Натомість принципи стратегічної спрямованості й безперервності фінансового управління сприяють реалізації довгострокових цілей. Послідовне дотримання принципів ефективності, гнучкості й прозорості створює довіру з боку інвесторів, банків і партнерів. Принцип науковості забезпечує прийняття рішень на основі реальних даних, аналітики та фінансових моделей.

Основними етапами фінансового менеджменту є:

1. Фінансовий аналіз, що передбачає дослідження фінансового стану підприємства, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів та виявлення «слабких місць» і резервів зростання.
2. Формулювання фінансових цілей через визначення стратегічних і тактичних фінансових орієнтирів, а також постановка конкретних цілей (наприклад, зниження витрат, збільшення прибутку, оптимізація податків).
3. Фінансове планування через розробку фінансової стратегії та планів (бюджетування, інвестиційне планування, управління грошовими потоками) та вибір джерел фінансування та оптимізація капіталу.
4. Прийняття фінансових рішень внаслідок обґрунтування вибору конкретних фінансових інструментів, розрахунок ефективності альтернатив (ROI, NPV, IRR, термін окупності тощо) та ухвалення інвестиційних, кредитних, податкових, страхових рішень.
5. Організація фінансової діяльності через впровадження запланованих заходів та забезпечення ресурсами, координація між підрозділами.
6. Контроль і моніторинг фінансових результатів через регулярний контроль виконання фінансових планів, порівняння фактичних і планових показників та виявлення відхилень та аналіз їх причин.

7. Регулювання і коригування внаслідок внесення змін до фінансової політики, стратегій, планів та реалізації коригувальних дій для досягнення цілей [18].

Тому правильне використання принципів фінансового менеджменту є основою ефективного управління ресурсами, мінімізації ризиків і досягнення сталого розвитку підприємства. Принципи не лише задають напрям дій, а й формують культуру відповідального фінансового управління в компанії.

Джерелами інформаційного забезпечення фінансового менеджменту підприємства є сукупність даних, на основі яких приймаються фінансові рішення, здійснюється аналіз, планування, контроль і регулювання. Ці джерела можна поділити на внутрішні та зовнішні, а також на первинні та вторинні залежно від характеру формування інформації. До внутрішніх джерел інформації відносяться джерела, які формуються безпосередньо на підприємстві, є основою для оперативного і стратегічного фінансового управління. До них належать: фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо), управлінська звітність (бюджети, калькуляції, звіти центрів відповідальності, внутрішні кошториси), податкова звітність, планові документи (фінансові плани, інвестиційні проекти, бізнес-плани), облікова інформація (дані бухгалтерського, податкового, управлінського обліку), документи кадрової служби (інформація про персонал, заробітну плату, витрати на оплату праці), інформація про дебіторську і кредиторську заборгованість та аналіз минулих фінансових рішень та результатів їх реалізації [28].

Зовнішніми джерелами інформації є джерела, що надходять із зовнішнього середовища та впливають на фінансову політику підприємства. Серед них можна виділити нормативно-правову базу (закони, підзаконні акти, податкове та фінансове регулювання), інформація з банків, страхових компаній, кредитних установ, дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди ринку, галузеві дослідження, інформація від торгово-промислових палат, асоціацій, бірж, публікації у ЗМІ, наукові праці,

спеціалізовані журнали, рейтингові агентства, аудиторські фірми, консалтингові компанії, електронні інформаційні ресурси (інтернет-платформи, бази даних, офіційні сайти держустанов), фінансова звітність контрагентів та конкурентів.

За рівнем обробки інформації, яка стосується фінансового менеджменту підприємства поділяється на первинні джерела, а саме бухгалтерські документи, платіжні доручення, контракти, акти та вторинні джерела, тобто узагальнена та оброблена інформація (аналітичні таблиці, зведені звіти, прогнози, моделі). У сучасних умовах цифровізації джерелом інформації є автоматизовані інформаційні системи, що дозволяють оперативно обробляти великі обсяги фінансових даних. До таких систем належать:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані системи управління ресурсами підприємства, що включають модулі обліку, фінансів, логістики, персоналу (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics);

- Системи управлінського обліку та бюджетування – дозволяють формувати, контролювати і коригувати бюджети (1С:Підприємство, BAS ERP);

- BI-системи (Business Intelligence) – інструменти для фінансового аналізу, прогнозування та візуалізації даних (Power BI, Tableau, QlikView);

- CRM-системи – джерело інформації про клієнтів, продажі, прибутковість каналів (Salesforce, HubSpot) [20].

Отже, фінансовий менеджмент є безперервний і динамічний процес, у якому важливо забезпечити зворотний зв'язок між усіма етапами. Ефективність управління залежить від системності, обґрунтованості рішень і здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Ефективне фінансове управління можливе лише за умови доступу до якісної, повної, актуальної та достовірної інформації. Формування системи інформаційного забезпечення є ключовим завданням фінансового менеджера, яке напряду впливає на прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності фінансового менеджменту підприємства

Оцінка ефективності фінансового менеджменту підприємства є багатокомпонентним процесом, який передбачає використання методичних підходів, що поєднують кількісні та якісні показники. Нижче наведено основні методичні підходи, які застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Коефіцієнтний (фінансово-аналітичний) підхід, так цей підхід ґрунтується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансового стану та діяльності підприємства. При цьому оцінюються такі групи коефіцієнтів:

1. Показники ліквідності, а саме:

– коефіцієнт поточної ліквідності розраховується відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань, показує загальну платоспроможність;

– коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється відношенням оборотних активів за мінусом запасів до поточних зобов'язань, враховує тільки найбільш ліквідні активи;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується відношенням суми грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій до поточних зобов'язань, характеризує здатність негайно розрахуватись із кредиторами.

Показники ліквідності є ключовими для оцінки фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. Їх аналіз дозволяє вчасно виявити проблеми з платоспроможністю та уникнути кризових ситуацій у фінансах.

2. Показники фінансової стійкості, зокрема:

– коефіцієнт автономії, який обчислюється відношенням власного капіталу до пасивів, чим вищий показник, тим менша залежність від кредиторів;

– коефіцієнт маневреності розраховується відношенням власного оборотного капіталу до власного капіталу, показує, яка частка власного капіталу є мобільною (оборотною);

– коефіцієнт фінансового левериджу обчислюється відношенням позикового капіталу до власного капіталу, дозволяє оцінити ступінь залучення позикових коштів.

Показники фінансової стійкості дозволяють приймати зважені управлінські рішення щодо структури капіталу, інвестування, залучення кредитів і стратегічного розвитку підприємства. Вони є ключем до стабільності та довіри інвесторів.

3. Показники рентабельності, а саме:

– рентабельність активів обчислюється відношенням чистого прибутку до активів, показує прибутковість всіх вкладених ресурсів, капіталу, продукції;

– рентабельність власного капіталу обчислюється відношенням чистого прибутку до власного капіталу, дає уявлення про дохідність для власників підприємства;

– рентабельність продукції, що розраховується відношенням прибутку від реалізації до доходів від реалізації продукції, відображає ефективність формування ціни і контролю собівартості.

Показники рентабельності є фінансовими індикаторами, які характеризують рівень прибутковості підприємства відносно використаних ресурсів: активів, капіталу, витрат тощо. Вони показують, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток у процесі своєї господарської діяльності.

4. Показники ділової активності, зокрема:

– коефіцієнт оборотність активів обчислюється відношенням чистого доходу від реалізації до середньої вартості активів, показує, скільки гривень виручки припадає на 1 гривню активів, чим вищий показник, тим ефективніше підприємство використовує свої активи;

– коефіцієнт дебіторської заборгованості розраховується відношенням чистого доходу від реалізації до середньої дебіторської заборгованості, визначає, як швидко підприємство отримує кошти від покупців, чим вищий

показник, тим краще. Альтернативно може використовуватися середній період погашення дебіторської заборгованості, який обчислюється відношенням 365 днів до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;

– коефіцієнт кредиторської заборгованості розраховується відношенням чистого доходу від реалізації до середньої кредиторської заборгованості, визначає, показує, як швидко підприємство розраховується з постачальниками та іншими кредиторами. Альтернативно може використовуватися середній період погашення кредиторської заборгованості, який обчислюється відношенням 365 днів до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості [17].

Загалом, показники ділової активності дають змогу оцінити операційну ефективність підприємства, виявити можливості для прискорення обігу коштів та підвищення фінансової стабільності.

Переваги цього методу є об'єктивність, зручність у порівнянні, широке застосування. Проте серед недоліків може бути залежність від якості бухгалтерської звітності, відсутність прогнозної складової.

2. Факторний підхід, тобто декомпозиція прибутку чи рентабельності передбачає аналіз впливу окремих факторів на зміну фінансових результатів із використанням методів: ланцюгових підстановок, абсолютних різниць та індексного аналізу. На практиці цей метод використовується при оцінці впливу зміни обсягів продажу, собівартості, податкового навантаження на прибуток.

3. Вартісний підхід (Value-Based Management, VBM) спрямований на зростання ринкової вартості бізнесу як головну мету фінансового менеджменту. Серед основних показників використовують:

- EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість;
- CFROI (Cash Flow Return on Investment) – рентабельність інвестованого капіталу;
- MVA (Market Value Added) – ринкова додана вартість.

Ці показники використовується у великих компаніях або при

стратегічному плануванні.

4. Метод експертних оцінок застосовується для якісного аналізу рівня фінансового управління через опитування менеджерів, аудиторів, фінансистів. Може охоплювати оцінку якості управлінських рішень, рівня ризик-менеджменту та адаптації до зовнішніх змін. Цей метод є суб'єктивним, але корисним при формуванні цілісної картини. Цілями використання цього методу є визначення сильних і слабких сторін фінансового управління, оцінка ризиків у сфері фінансів, прогнозування наслідків прийняття управлінських фінансових рішень, формування рекомендацій щодо покращення фінансової стратегії [11].

При цьому основними етапами використання цього методу є: визначення мети оцінювання (наприклад, оцінка фінансової стійкості підприємства), формування групи експертів з високим рівнем компетенції у фінансовій сфері, розробка анкети чи оціночної шкали (зазвичай 5–10-бальна система), проведення опитування експертів, агрегування результатів (середні значення, коефіцієнти згоди, ваги тощо) та формулювання висновків і пропозицій на основі результатів.

Переваги наведеного методу є важливість якісної оцінки важковимірюваних показників, врахування досвіду та інтуїції експертів, а також гнучкість у формуванні питань та напрямів дослідження. Однак серед недоліків можна виділити суб'єктивність оцінок, залежність від кваліфікації експертів та можливість виникнення упередженості або конфлікту інтересів. Тому метод експертних оцінок є ефективним інструментом діагностики фінансового менеджменту, особливо у випадках, коли кількісні показники є недостатніми або потребують тлумачення в контексті стратегічних рішень. Його доцільно використовувати у поєднанні з іншими методами фінансового аналізу, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу для отримання комплексної оцінки.

5. Бенчмаркінг (порівняльний підхід) передбачає порівняння показників підприємства з галузевими стандартами, конкурентами та найкращими світовими практиками. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно працює

фінансова система у порівнянні з аналогами. Основними цілями цього методу є: визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі, виявлення сильних та слабких сторін фінансової діяльності, оцінка потенціалу покращення фінансових результатів та запозичення успішних практик фінансового управління та адаптувати їх до власного бізнесу.

Основними етапами застосування методу бенчмаркінгу є: визначення об'єкта порівняння, а саме вибір показників (ліквідність, рентабельність, оборотність тощо); вибір бенчмарк-компаній при яких обираються конкуренти, галузеві лідери або міжнародні компанії; збір і обробка даних шляхом використання публічної фінансової звітності, аналітичних звітів, баз даних; проведення порівняльного аналізу через оцінювання відхилень фактичних показників підприємства від еталонів; виявлення причин відхилень шляхом аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули на розбіжності; розробка заходів для покращення через впровадження рішень щодо оптимізації управління фінансами, а також моніторинг результатів шляхом проведення оцінки ефективності впроваджених змін і регулярне оновлення аналізу [37].

Перевагами цього методу є те, що він дає об'єктивну картину щодо ефективності фінансового менеджменту, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує орієнтацію на найкращі практики у фінансовому управлінні та підходить як для внутрішнього аналізу, так і для стратегічного планування.

Обмеженнями використання цього методами є доступність достовірних даних конкурентів може бути обмежена, при цьому важливо враховувати галузеву та регіональну специфіку, уникати надмірного копіювання практик без адаптації до власного середовища може призвести до хибних рішень.

Отже, метод бенчмаркінгу є ефективним інструментом оцінки фінансового менеджменту, який дозволяє підприємству не лише виявляти недоліки, а й активно впроваджувати найуспішніші підходи до управління фінансами. Його регулярне застосування сприяє сталому фінансовому

розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку.

6. SWOT-аналіз, який використовується у контексті фінансового менеджменту. Використовується для оцінки внутрішніх фінансових сильних і слабких сторін та зовнішніх загроз і можливостей. Часто поєднується з іншими методами для стратегічної оцінки. SWOT у контексті фінансового менеджменту підприємства є ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішнє фінансове становище та зовнішнє фінансове середовище. Він допомагає виявити ключові фактори, що впливають на ефективність управління фінансами, та сформуванню напрямів підвищення фінансової стійкості підприємства. Крім цього він дає можливість керівникам оцінити фінансову політику підприємства шляхом виявлення слабких і сильних сторін фінансових рішень; сформуванню ефективної фінансової стратегії шляхом обґрунтування вибору джерел фінансування, інвестування, управління ризиками, оптимізувати фінансові процеси через адаптацію до змін зовнішнього середовища та прийняти виважені управлінські рішення через забезпечення обґрунтованості у фінансовому плануванні [43].

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності фінансового менеджменту повинні застосовуватись у комплексі для отримання об'єктивної картини, дозволяють оцінити результативність, ефективність використання ресурсів, здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість та є основою для прийняття рішень щодо покращення системи управління фінансами.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», дистрибутивна мережа якого включає такі основні складові:

- товаровиробники, а саме національні, так і зарубіжні компанії, що постачають продукцію;
- роздрібні підприємства, які здійснюють логістику товарів до торговельних точок мережі;
- посередницькі структури, серед яких брокери, консигнатори, агенти з продажу та дистриб'ютори.

У межах діяльності підприємства ключову роль відіграють договірні взаємини, що забезпечують стабільне функціонування організаційних, економічних та товарно-грошових механізмів. Особливо важливою є інтенсивність і характер таких зв'язків, адже саме вони визначають напрямок та обсяги товарного потоку. Для прикладу, у простих логістичних моделях товар надходить безпосередньо від виробника до споживача за стандартною схемою дистрибуції. Проте у складніших системах постачання зазвичай залучено 3–4 посередницькі ланки. У контексті стратегічного управління доцільно акцентувати увагу на практичному використанні подібних схем для реалізації обраної стратегії.

Такий підхід є ефективним щодо продуктів із коротким терміном зберігання, а саме молочних виробів, м'яса, хліба, овочів, риби та заморожених продуктів. Крім того, зазначену модель можна впроваджувати у державних інтересах для дистрибуції високорентабельної чи підакцизної продукції, що сприятиме оперативному наповненню бюджету [24].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ключовим підприємством в структурі Fozzy Group, що управляє мережею супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетами Le Silpo. Організаційна структура компанії побудована за принципом вертикальної інтеграції, що охоплює всі етапи від стратегічного управління до операційної діяльності в магазинах. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Кожен супермаркет «Сільпо» має власну управлінську команду: директор магазину безпосередньо очолює супермаркет та відповідає за загальне управління; заступники директора відповідають за окремі напрямки

діяльності та завідувачі відділів, що керують відповідними торговими секціями, таких як гастрономія, бакалія, фреш-продукти тощо. В табл. 2.1. варто провести оцінку фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 роки з використанням економічних показників.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 роки*

Показники	Роки			2023 від 2021 у %
	2021	2022	2023	
Дохід від реалізації продукції, млн. грн.	72784,2	69990,6	84727,9	116,41
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	52182,9	50815,4	60419,5	115,78
Валовий прибуток або збиток звітного періоду, млн. грн.	20601,3	19175,2	24308,4	117,99
Операційний прибуток, млн. грн.	(419,7)	(7633,2)	1130,81	-
Чистий прибуток, млн. грн.	(1925,6)	(7633,2)	(1850,8)	-
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	10	12	13	130,00
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	18	20	25	138,89
Дебіторська заборгованість на кінець року, млн. грн.	51,9	46,4	40,7	78,42
Поточні зобов'язання, млн. грн.	28040,3	28397,6	29749,2	102,53
Довгострокові зобов'язання, млн. грн.	13611,9	15998,1	14045,7	103,19

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, можна зробити висновок, що у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається позитивна динаміка доходу від реалізації продукції у 2021 та 2023 роках у порівнянні з показниками 2022 року. Водночас собівартість за досліджуваній період зросла на 15,78 %. Відповідно до норм Господарського кодексу України, ця торгова мережа належить до великого бізнесу, оскільки чисельність працівників перевищує 25 тисяч осіб, проте за вказаний період спостерігається збиток. За підсумками 2023 року, підприємство демонструє значний рівень кредиторської заборгованості (29749,2 млн. грн. у 2023 році) та помірний рівень дебіторської заборгованості (403,8 млн грн)

заборгованості, що свідчить про стійкість фінансової політики компанії, її здатність своєчасно виконувати зобов'язання та уникати ризиків укладання проблемних контрактів з контрагентами.

В табл. 2.2 варто провести аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідно до балансу мережі магазинів.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2023 році*

Показники	Роки			2023 від 2021 у %
	2021	2022	2023	
Всього активів, млн. грн.	38657,5	33669,9	33359,6	86,3
1. Необоротні активи, млн. грн.	23578,7	22161,8	20333,6	86,3
1.1. Основні засоби, млн. грн.	17426,1	17426,1	15812,7	90,7
1.2. Нематеріальні активи, млн. грн.	4258,1	3097,8	2182,1	51,2
2. Оборотні активи, млн. грн.	15078,8	11508,2	13025,9	86,4
2.1. Запаси, млн. грн.	6461,6	5973,6	4819,4	74,5
2.2. Дебіторська заборгованість, млн. грн.	51,9	46,4	40,7	78,42
2.3. Гроші та їх еквіваленти, млн. грн.	1163,5	1066,4	1419,1	121,9

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

На основі таблиці можна зробити такі узагальнення, зокрема загальна сума активів у період з 2019 до 2021 року зменшилася на 13,7%. Це вказує на зменшення операційної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У структурі балансу необоротні активи становлять близько 60,9 %, тоді як оборотні ресурси 39,1 %.

Щодо системи фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», слід зазначити, що сучасні економічні умови в Україні потребують від управлінського персоналу використання широкого спектра інструментів для планування та контролю реалізації обраної товарної політики. Важливу роль відіграє ретельний аналіз поточної ситуації, як зовнішньої, так і внутрішньої, який слугує підґрунтям для формування подальших рішень щодо оптимізації діяльності підприємства, включно з вибором ефективної стратегії розвитку

Зокрема, застосування SWOT-аналізу до реальної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу виокремити ключові переваги та слабкі

сторони підприємства. Отримані результати можуть бути структуровані у вигляді таблиці із використанням відповідної стратегічної матриці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Внутрішнє середовище	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - наявність стабільної та розгалуженої сировинної бази, що забезпечує ефективне постачання продукції до кінцевого споживача; - компетентний та досвідчений кадровий персонал, здатний вирішувати завдання будь-якої складності у сфері торгівлі; - активне впровадження сучасних технологічних рішень у процесі реалізації товарів і обслуговування; - злагоджена система, від розробки торговельної пропозиції до безпосереднього надання послуг клієнтам; - функціонально налагоджена внутрішня логістична структура, яка підтримує безперебійну діяльність підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість внутрішньої маркетингової системи, що ускладнює ефективне просування товарів і послуг; - затримки з впровадженням охоронних і технологічних систем, що впливає на загальну безпеку об'єктів; - сезонна нерівномірність доходів, яка ускладнює фінансове планування та балансування оборотного капіталу. - висока залежність від імпортової продукції, що створює вразливість до валютних коливань і зовнішніх ринкових впливів; - недостатній рівень автоматизації логістичних процесів, що призводить до затримок у постачанні.
Зовнішнє середовище	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - розширення регіонального покриття шляхом відкриття нових торгових точок у малозаповнених областях України; - залучення інвестицій у розвиток логістики та ІТ-інфраструктури для оптимізації постачань і обслуговування клієнтів; - впровадження електронної комерції та розвиток онлайн-продажів із доставкою, що відповідає новим споживчим запитам; - партнерство з локальними виробниками, що сприяє зменшенню витрат і формуванню іміджу соціально відповідального бізнесу; - диверсифікація асортименту та розширення супутніх послуг (кулінарія, громадське харчування, кешбек-програми тощо); - залучення нових клієнтських сегментів через персоналізовані програми лояльності та Big Data-аналітику. 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна нестабільність в країні, що знижує купівельну спроможність споживачів; - посилення конкуренції з боку міжнародних мереж (наприклад, Metro, Auchan, Lidl) та вітчизняних ритейлерів; - зростання логістичних витрат через інфляцію, коливання курсу валюти та підвищення цін на пальне; - труднощі з кадрами: плинність персоналу, брак висококваліфікованих фахівців у регіонах; - посилення регуляторного навантаження з боку держави, зокрема щодо цінової політики, податків, акцизів; - кіберризик та загрози витоку персональних або фінансових даних через недостатній рівень захисту інформаційних систем.

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Виходячи з представленої SWOT-матриці, яка відображає поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, можна окреслити основні стратегічні цілі розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». До них належать:

1. Збільшення прибутковості діяльності підприємства, що передбачає підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного грошового потоку.
2. Розширення ринку збуту з одночасним нарощуванням обсягів реалізації продукції.
3. Прискорення темпів зростання підприємства через інноваційні підходи до управління, логістики та маркетингу.

Для досягнення вищенаведених стратегічних орієнтирів, розробляються тактичні цілі, серед яких оптимізація фінансових результатів за рахунок ефективного використання ресурсів і управління витратами, підвищення якості обслуговування клієнтів, що забезпечить конкурентоспроможність компанії на ринку та зміцнення ринкових позицій шляхом активного просування товарів та супутніх послуг, а також розширення асортименту.

Водночас, реалізація фінансової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» супроводжується низкою ризиків і загроз, серед яких: динамічність ринкової економіки, що обумовлює постійні коливання кон'юнктури та створює умови для непередбачуваних змін, недосконалість нормативно-правового поля в Україні, зокрема відсутність стабільних механізмів правового захисту підприємницької діяльності та незрілість окремих економічних інститутів, що впливає на ефективність функціонування ринку та створює перешкоди для довгострокового планування.

Під час розроблення та впровадження фінансової політики підприємства виникають також організаційно-управлінські труднощі, зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Негативний вплив поділяється на об'єктивний характер, що зумовлені впливом обставин, незалежних від підприємства (економічні кризи, форс-мажори, техногенні катастрофи, законодавчі зміни) та суб'єктивний характер, що має наслідки неефективного

управління, помилкових рішень керівництва або неузгодженості дій структурних підрозділів.

Джерелами таких впливів можуть бути непередбачувані дії конкурентів або органів державної влади, внутрішні прорахунки у стратегії управління персоналом та невідповідність запроваджених управлінських технологій сучасним вимогам ринку. Серед проблем, які виникають під час фінансового менеджменту виокремлено наступні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Проблеми фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, досягнення окреслених стратегічних орієнтирів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є тісно пов'язаним з реалізацією конкретних фінансових цілей, зокрема прискорення темпів зростання прибутку від надання послуг, підвищення рівня рентабельності основних видів діяльності та оптимізація структури капіталу підприємства. Таким чином, раціональне поєднання стратегічного й фінансового планування створює умови для сталого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах динамічного ринку, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає ретельну оцінку мікросередовища підприємства, а саме ситуації на ринку та позиціонування компанії серед конкурентів. Зокрема, в місті Київ, де працює численна кількість підприємств, які займаються продажем продуктів та господарських товарів, важливу роль відіграє ефективність діяльності підприємства.

Ось деякі аспекти, що формують мікросередовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

1. Низька конкуренція, хоча на ринку є багато підприємств, що продають аналогічні товари, конкуренція не є високою через застарілу матеріально-технічну базу, відсутність державної підтримки та високі податки, що значно ускладнює ведення бізнесу для багатьох компаній.

2. Проблеми інших підприємств, що проявляються у тому, що багато підприємств стикаються з труднощами, такими як низький рівень кваліфікації персоналу, непокриті витрати від середніх цін на послуги та постійні високі матеріальні затрати. Це призводить до слабкої фінансової стійкості і нерентабельності таких компаній.

3. Переваги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які проявляються у постійному оновленню асортименту, використанню сучасних технологій та стабільній базі постійних споживачів, підприємство має перевагу над іншими конкурентами в даному сегменті. Це дозволяє забезпечити стабільне становище на ринку, навіть у складних економічних умовах.

4. Низький рівень конкуренції серед підприємств. Так, це проявляється в тому, що на ринку не спостерігається високої конкуренції, оскільки більшість підприємств стикаються з фінансовими проблемами і не можуть інвестувати у розвиток і модернізацію. Тому ринкова боротьба не є настільки інтенсивною, що дозволяє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» утримувати значну частку ринку. Серед головних конкурентів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є такі підприємства

як «Новус», «Велика Кишеня», «Ашан», «Велмарт». Хоча ці компанії також займають значну частку ринку, порівняння їх з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує, що останнє має певні переваги завдяки оновленому асортименту і стабільному клієнтському попиту. Порівняємо ці підприємства між собою в табл. 2.4. Бали проставлялися експертами в цій сфері від 1 до 5.

Таблиця 2.4

Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Фактори	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Новус	Велика кишеня	Ашан	Велмарт
Ціни	3	2	4	1	2
Можливість зниження ціни	4	3	2	1	0
Якість	5	3	4	2	1
Реклама	4	4	3	3	2
Охоплення каналів збуту	4	3	4	1	2
Кваліфікація персоналу	4	4	3	3	3
Організаційна ефективність	4	3	2	2	1
Фінансові можливості	4	4	2	2	2
Можливість залучення кваліфікованих кадрів	4	4	3	3	3
Інформаційна система	4	4	4	3	3
Інші	3	3	1	0	0
Разом	43	36	32	21	19

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Можемо зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає сильну позицію на ринку завдяки стабільному попиту та інноваціям. До сильних сторін підприємства відноситься ринкова орієнтація, використання новітніх технологій, а також наявність стабільної клієнтської бази. Слабкі сторони проявляються у необхідності вдосконалення маркетингової системи та підвищення рівня цін на продукцію, що реалізується, можуть бути критичними для подальшого розвитку та зростання компанії. Враховуючи ці фактори, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід зосередитися на подальшому розвитку маркетингової стратегії для збереження конкурентоспроможності і розширення ринку збуту.

Щоб отримати чіткіше уявлення про мікросередовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», необхідно провести глибокий аналіз місця і ролі досліджуваної галузі в економіці в цілому, а також скласти прогнози щодо її подальшого існування та розвитку. Такі оцінки можна здійснити за допомогою опитування експертів галузі, що дозволяє побудувати більш точну картину поточної ситуації та можливих трендів. У табл. 2.5 наведено середні бали за результатами опитування п'яти експертів в галузі, оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.5

Оцінка оточення та конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Параметри	Оцінка
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	5
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень впливу замовників	9
5. Рівень технологічності в галузі	6
6. Показник інноваційної діяльності в галузі	8

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Згідно з даними таблиці, можна виділити кілька ключових характеристик. Галузь характеризується значною конкуренцією. Це свідчить про те, що на ринку присутня велика кількість учасників, що може ускладнювати здобуття лідируючих позицій для нових підприємств або компаній, які не мають достатніх ресурсів для масштабування. Попит на продукцію значною мірою залежить від замовників, що робить їх вплив критичним. Високий рівень впливу замовників може призвести до коливання рівня цін на товари та послуги, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. За результатами оцінки відзначено, що нові технології недостатньо використовуються в галузі. Це може бути можливістю для підприємств, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», для впровадження інновацій, що підвищать ефективність та конкурентоспроможність. Аналітична оцінка свідчить про достатньо легкий вхід в галузь, що означає, що нові учасники мають змогу зайти на ринок без значних бар'єрів, проте це також може призвести до перенасичення ринку та посилення конкуренції. Таким чином,

аналіз мікросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про те, що компанії слід уважно стежити за рівнем конкуренції, оптимізувати свої маркетингові стратегії, підвищувати використання новітніх технологій, а також вивчати вплив замовників на ціноутворення для забезпечення стабільного зростання і розвитку на ринку.

Внутрішнє середовище підприємства, на відміну від зовнішнього, є контрольованим безпосередньо самою компанією. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинно максимально ефективно управляти своїми внутрішніми ресурсами та процесами для досягнення стратегічних цілей.

Характеристика внутрішнього середовища підприємства може включати різноманітні показники, які допомагають оцінити стан і ефективність його діяльності. Вони можуть охоплювати такі аспекти, як фінансовий стан (показники ліквідності, рентабельності, ефективності використання ресурсів, структури капіталу), організаційна структура (наявність чіткої організаційної ієрархії, ефективність управлінських процесів, ступінь централізації або децентралізації прийняття рішень), кадровий потенціал (кваліфікація та досвід працівників, рівень мотивації, структура та взаємодія різних відділів підприємства), технологічний потенціал (рівень автоматизації виробничих процесів, використання новітніх технологій та обладнання), маркетингова стратегія (ефективність реалізації маркетингової стратегії, брендинг, позиціонування на ринку, комунікація з цільовими споживачами), виробничі потужності та інфраструктура (стан і розвиток матеріально-технічної бази, наявність необхідних ресурсів для здійснення діяльності), інноваційна діяльність (наявність на підприємстві дослідницьких і розробницьких підрозділів, інвестиції в інновації) та корпоративна культура та внутрішні комунікації (наскільки ефективно працює внутрішня комунікація, рівень корпоративної культури, взаємодія між підрозділами).

Якщо зібрати ці показники в табличній формі, можна чітко оцінити поточний стан внутрішнього середовища та визначити основні напрямки для вдосконалення управління підприємством. Оцінка, яка проведена в табл. 2.6

дозволяє сформувавши комплексне уявлення про внутрішні можливості та проблеми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Система	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Операційна	Продукція підприємства відповідає вітчизняним та зарубіжним стандартам, що є важливим фактором для конкурентоспроможності на ринку.	Недостатнє забезпечення оперативним контролем та інформацією для прийняття управлінських рішень може призвести до неефективного управління.
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу та значний досвід, особливо серед керівників.	На підприємстві спостерігається нестача нових кадрів з високим рівнем кваліфікації, що може обмежувати подальший розвиток.
3. Науково-дослідні розробки	Введено нові види охоронної та пожежної системи, що свідчить про розвиток та впровадження передових технологій.	Недостатнє фінансування для впровадження нових технологій та розвитку підприємства.
4. Маркетинг	Середній.	Низький рівень ефективності маркетингових заходів через недостатнє фінансування та можливо неадекватну організацію роботи відділу.
5. Менеджмент	Керівники підприємства мають високий рівень кваліфікації, що дозволяє ефективно керувати та приймати стратегічні рішення.	Недостатньо фахівців у сфері стратегічного планування, що може ускладнювати розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку.

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Незважаючи на певні позитивні сторони, такі як високий рівень кваліфікації працівників і інноваційні досягнення, підприємству необхідно звернути увагу на низку внутрішніх проблем, зокрема, на недостатнє фінансування, нестачу кваліфікованих кадрів у ключових сферах та недосконалу роботу маркетингового відділу. Підвищення ефективності управлінського контролю та інвестиції в розвиток людських ресурсів і технологій можуть допомогти покращити результативність діяльності підприємства.

До інших важливих внутрішніх та зовнішніх проблем, що впливають на ефективність реалізації маркетингової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна віднести низку загроз, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Вплив загроз на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка. *Сформовано автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Серед основних з них можна виділити наступні:

1. Збільшити обсяги високоякісних послуг у сфері охоронно-пожежної безпеки, що забезпечить підвищення рівня довіри до компанії та розширення клієнтської бази.

2. Залучити додаткові фінансові ресурси, зокрема за рахунок державної підтримки, для забезпечення належного рівня фінансування усіх важливих напрямків діяльності підприємства.

3. Створити ефективну службу маркетингу та дилерської мережі, що дозволить посилити позиції компанії на ринку і забезпечити її швидке реагування на зміну попиту.

4. Сприяти подальшому оновленню технічного забезпечення, що дозволить компанії підвищити ефективність операцій та відповідати вимогам сучасних стандартів.

5. Розширювати ринки збуту та активно виходити на нові регіональні ринки, що дасть змогу диверсифікувати джерела доходу та знизити залежність від одного ринку.

Ці заходи дозволять забезпечити сталий розвиток підприємства та мінімізувати вплив негативних факторів на його діяльність. Наведені загрози можуть порушити стабільність його функціонування на ринку. Тому для забезпечення безпеки і сталого розвитку підприємства управлінському персоналу слід постійно шукати нові шляхи досягнення стабільності та мінімізації ризиків. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства та характер наданих послуг, можна зробити висновок, що для успішного досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно здійснити низку заходів.

У цьому контексті доцільним для компанії є впровадження фінансової стратегії ефективного використання тимчасово вільних коштів, яка передбачає покриття розривів між поточними зобов'язаннями та кредиторською заборгованістю, що дозволить підтримати платоспроможність підприємства на стабільному рівні та уникати надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Крім цього потрібно підвищувати прибутковість та рентабельність активів шляхом ефективного розміщення вільних ресурсів у диверсифікований інвестиційний портфель. Такий портфель має включати низькоризикові фінансові інструменти (наприклад, державні облігації, депозити) та середньо- та високоприбуткові проекти, що потенційно забезпечать зростання доходу (наприклад, інвестиції у партнерські логістичні мережі, інноваційні рішення в торгівлі тощо).

2.3. Оцінка ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінка ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає аналіз кількох ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема управління фінансовими ресурсами, рентабельності, ліквідності, оборотності активів та заборгованості. Одним із важливих показників на основі яких проводять оцінку ефективності фінансового менеджменту підприємства є наступні:

1. Прибутковість, тобто зростання прибутку буде свідчити про ефективне управління доходами підприємства. Проте важливо звернути увагу на рівень витрат (собівартості продукції), який може залишатися високим, що може свідчити про високі операційні витрати або недостатню оптимізацію процесів. Натомість рентабельність є важливим показником для оцінки ефективності використання ресурсів. Зростання прибутку свідчить про позитивну динаміку.

2. Ліквідність, що характеризується наявністю кредиторської та дебіторської заборгованості, а також високоліквідних коштів. При цьому варто постійно моніторити за дебіторською заборгованістю, щоб забезпечити своєчасне надходження коштів. Для повної оцінки ліквідності підприємства важливо враховувати співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань. Якщо ліквідність низька, це може бути сигналом до потенційних фінансових труднощів.

3. Оборотність активів є показником ефективності використання ресурсів. Якщо активи підприємства не працюють ефективно, це може вказувати на низьку продуктивність або неефективне управління.

4. Інвестиційний потенціал, який базується на стратегії використання вільних коштів. При цьому рекомендується використовувати тимчасово вільні кошти для інвестування у низько ризикові та високоприбуткові проекти. Це дозволяє не лише покривати фінансові розриви, але й зростати в довгостроковій перспективі.

5. Забезпечення економічної безпеки через формування маркетингової та фінансової безпеки. Оскільки низька фінансова безпека та недостатня оптимізація витрат можуть створювати ризики для діяльності підприємства. Підвищення ефективності фінансового менеджменту через аналіз витрат і використання сучасних інструментів фінансового управління допоможе знизити фінансові ризики.

6. Фінансова стабільність при якій сприятливим фактором є наявність чистого прибутку, що свідчить про фінансову стійкість підприємства, але слід продовжувати знижувати залежність від зовнішніх кредитів та підвищувати внутрішню самостійність.

Аналіз динаміки показників ліквідності представимо в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2023 роках*

Показники	Роки			2023 від 2021 у %
	2021	2022	2023	
Оборотні активи, млн. грн.	15078,8	11508,20	13025,92	86,4
Запаси, млн. грн.	6461,6	5973,6	4819,4	74,6
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	51,9	46,4	40,7	78,42
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	1163,5	1066,4	1419,1	121,9
Поточні фінансові інвестиції, млн. грн.	1711,2	1246,4	77,9	4,55
Поточні зобов'язання, млн. грн.	28040,3	28397,6	29749,2	102,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ((Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання)	0,31	0,19	0,28	90,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((Грошові кошти та їх еквіваленти+ Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання)	0,04	0,04	0,11	275,00
Коефіцієнт загальної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	0,54	0,41	0,44	81,48

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, виходячи з наведеного аналізу фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна зробити такі висновки: коефіцієнт швидкої ліквідності (0,11) свідчить про те, що підприємство має значні труднощі у погашенні своїх короткострокових зобов'язань. Це означає, що навіть якщо всі поточні активи будуть швидко перетворені в гроші, цього не буде достатньо для покриття поточних боргів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,28) вказує на недостатність готівкових коштів або їх недостатність для покриття зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності (0,44) також вказує на те, що активи підприємства не здатні забезпечити покриття всіх зобов'язань, оскільки значна частина активів має низьку ліквідність.

В табл. 2.8 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2023 роках*

Показники	Роки			2023 від 2021 у %
	2021	2022	2023	
Пасиви, млн. грн.	38657,5	33669,9	33359,6	86,3
Власний капітал, млн. грн.	(2994,7)	(10725,6)	(10435,3)	-
Зобов'язання, млн. грн..	41652,2	44359,4	43794,9	105,1
Оборотні активи, млн. грн.	15078,8	11508,2	13025,9	86,4
Необоротні активи, тис. грн.	23578,7	22161,8	20333,6	86,3
Коефіцієнт автономії	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,16	0,11	39,29
Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,08	1,32	1,31	121,30
Коефіцієнт маневрування	-	-	-	-

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, можемо зробити висновок, що підприємство має проблеми фінансової стійкості та залежності. Так, коефіцієнт фінансової незалежності не можна розрахувати, оскільки власний капітал має від'ємне значення через наявність непокритого збитку, що вказує на високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (кредиторів). Коефіцієнт фінансової

залежності (1,3) надто високий, що ще раз підтверджує високу залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

В табл. 2.9 розглянуто аналіз показників ділової активності.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2023 роках*

Показники	Роки			2023 від 2021 у %
	2019	2020	2021	
Виручка від реалізації продукції, млн. грн..	72784,2	69990,6	84727,9	116,41
Активи, млн. грн..	38657,5	33669,9	33359,6	86,3
Кредиторська заборгованість за продукцію, млн. грн.	28040,3	28397,6	29749,2	102,53
Основні засоби, млн. грн.	17426,1	17426,1	15812,7	90,7
Власний капітал, млн. грн..	(2994,7)	(10725,6)	(10435,3)	-
Коефіцієнт оборотності активів	1,88	2,08	2,54	135,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,60	2,46	2,85	109,62
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,18	4,02	5,36	128,23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	-	-	-

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів 2,54 у 2023 році свідчить про ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства для генерації доходів. Це вказує на те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здатне ефективно управляти своїми активами, виробляючи достатній рівень доходів на одиницю активів. Проте важливо також звернути увагу на те, чи цей коефіцієнт відповідає галузевим стандартам, щоб мати точніше уявлення про конкурентоспроможність підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 2,85 у 2023 році свідчить про те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатньо високий оборот кредиторської заборгованості, що означає, що підприємство сплачує свої зобов'язання у визначені терміни. Однак, для досягнення більш ефективного управління

зобов'язаннями, варто контролювати цей показник, щоб уникнути негативних наслідків для кредиторської репутації компанії.

Для того, щоб підприємству поліпшити свій фінансовий стан варто продовжувати працювати над скороченням термінів обігу дебіторської заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства і зменшити ризики, пов'язані з кредитними продажами; поліпшувати систему управління активами, особливо важливо моніторити зміни в структурі активів, особливо у випадку, якщо компанія розширює свою діяльність або змінює бізнес-моделі. Крім цього доцільно підтримувати оптимальний рівень кредиторської заборгованості є важливою для забезпечення стабільних грошових потоків та уникнення надмірної залежності від зовнішніх постачальників.

На основі розрахованих показників можемо зазначити, що для підвищення ліквідності необхідно збільшити обсяги готівкових коштів або короткострокових фінансових інвестицій. Важливо зменшити дебіторську заборгованість шляхом посилення контролю за її своєчасним погашенням. Доцільно оптимізувати фінансування шляхом зменшення залежності від зовнішніх фінансування шляхом залучення власних коштів або довгострокових кредитів може допомогти знизити коефіцієнт фінансової залежності і покращити фінансову стійкість підприємства. Також підприємству необхідно покращити фінансову стійкість, воно повинно працювати над збільшенням власного капіталу та зменшенням фінансових зобов'язань, що дозволить покращити загальну фінансову незалежність. Варто здійснювати виважений контроль за витратами. Для зменшення фінансових витрат та збільшення рентабельності важливо провести оптимізацію витрат, зокрема на операційні та адміністративні потреби. Таким чином, для підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно зосередитися на поліпшенні ліквідності, зменшенні фінансової залежності та вдосконаленні стратегії фінансування для забезпечення сталого зростання та зниження фінансових ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ключовим завданням для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів. На основі проведеного аналізу фінансових показників і виявлених проблемних аспектів доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення:

1. Підвищення рівня ліквідності шляхом оптимізації дебіторської заборгованості, що можна здійснивши скоротивши терміни погашення заборгованості за рахунок впровадження ефективної кредитної політики та моніторингу платоспроможності контрагентів. Крім цього в цьому напрямі доцільно накопичувати грошові кошти через формування резервів ліквідності, що можна здійснити переглянувши витратну частину бюджету та оптимізувавши операційні витрати. Також варто залучити короткострокові фінансові інструменти. Ці напрями відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти, які дозволять підвищити рівень ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Напрями покращення	Інструменти
Оптимізація дебіторської заборгованості	Впровадження системи кредитного скорингу клієнтів.
	Контроль умов надання комерційного кредиту.
	Застосування штрафних санкцій за несвоєчасну оплату.
Накопичення грошових резервів	Впровадження внутрішніх нормативів щодо мінімального залишку коштів.
	Зменшення витрат на неопераційні потреби (непрофільні активи).
Залучення короткострокового фінансування	Факторинг шляхом продажу дебіторки банкам).
	Овердрафтні кредити для фінансування касових розривів.
	Фінансовий лізинг як альтернатива купівлі обладнання.

Примітка. *Сформовано автором на основі аналітичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2. Посилення фінансової стійкості можна досягнути через збільшення

частки власного капіталу шляхом реінвестування прибутку, залучення стратегічних інвесторів або додаткових пайових внесків, а також контролем за кредиторською заборгованістю, що здійснюється через уникнення надмірного боргового навантаження, впровадження політики фінансової рівноваги між власними й залученими коштами. На рис. 3.1. відображено напрями посилення фінансової стійкості.



Рис. 3.1. Напрями посилення фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

3. Оптимізація структури витрат, що проводиться аналізом рентабельності витрат через виявлення нерентабельних статей, впровадження заходів щодо економії ресурсів, енергоефективності та зменшення непродуктивних витрат. Аналіз рентабельності витрат здійснюється шляхом використання системи АВС-аналізу витрат та визначення витрат, які не створюють цінності. Крім цього можна використати цільове бюджетування через введення системи бюджетування за центрами відповідальності для підвищення контролю над витратами та фінансовими потоками. Цільове бюджетування передбачає:

– встановлення меж повноважень для витрат за напрямками;

- контроль виконання бюджетів відповідальними особами;
- регулярний перегляд бюджету залежно від фінансової ситуації [46].

4. Покращення системи фінансового планування і прогнозування проводиться через формування стратегічного фінансового плану із урахуванням сценарного моделювання, ризик-менеджменту, обґрунтованих прогнозів зміни ринкової ситуації та регулярне оновлення фінансових планів відповідно до змін у макроекономічному середовищі, попиту на продукцію та внутрішньої динаміки компанії.

5. Автоматизацію фінансових процесів можна здійснити через впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP-рішення для управління фінансами, обліком і звітністю та аналітикою даних із використанням ВІ-інструментів для аналізу ключових показників ефективності (КРІ), виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

6. Підвищення фінансової грамотності управлінського персоналу проводиться через регулярне навчання фінансового менеджменту, що здійснюється на основі участі у тренінгах, семінарах, курсах з актуальних тем (бюджетування, фінансовий аналіз, ризик-менеджмент) та залученні фінансових консультантів для стратегічної оцінки діяльності та впровадження кращих практик [49].

Також варто використати досвід провідних країн світу та компаній, які змогли підвищити ефективність фінансового менеджменту. Так, США фокусується на прогнозуванні та управлінні ризиками. Для прикладу, такі компанії як Walmart, Amazon, General Electric широко використовують інструменти фінансового прогнозування та моделі сценарного планування. Крім цього постійно проводять оцінювання ризиків (в тому числі валютних, ринкових, логістичних) через фінансові департаменти, які інтегровані з відділами стратегії. Безумовно використовують останні версії Business Intelligence-систем (ВІ) для формування фінансових звітів, дашбордів, моделей оцінки прибутковості. Тобто ефективність досягається завдяки

аналітичному підходу до даних та автоматизації процесів.

Німеччина навпаки здійснює жорстке бюджетування та контроль витрат. Такі компанії як Siemens, BMW, Bosch впроваджують системи "Zero-based budgeting", при цьому кожен новий період витрати переглядаються з нуля, а не на основі минулого бюджету. Фінансові менеджери беруть участь у стратегічному плануванні із обов'язковим погодженням інвестицій із фінансово-економічним обґрунтуванням. Акцентується увага до рентабельності кожного бізнес-напрямку. Тому фінансова дисципліна є основа ефективного управління навіть в умовах змін [37].

Японія підходить до цього питання більш інноваційно інтегруючи фінанси у виробничу стратегію. Прикладами цього є такі підприємства як Toyota, Hitachi, Mitsubishi Фінансовий менеджмент в цих підприємствах тісно інтегрований із виробничими системами (наприклад, Lean та Kaizen). Вони здійснюють акцент на довгострокову фінансову стійкість, а не лише на прибуток у короткому періоді. При цьому проводять ретельне керування обіговим капіталом через мінімізацію запасів, швидкий оборот коштів, чітке планування грошових потоків. Тому стратегічна узгодженість фінансового та операційного менеджменту дозволяє досягати стабільності.

У Великій Британії випацювався власний підхід, який базується на корпоративному управлінні та прозорості. В таких компаніях як Unilever, Rolls-Royce, Tesco пріоритет відводиться на звітність, контроль і відповідальність (дотримання міжнародних стандартів IFRS). Крім цього спостерігаються розвинені системи внутрішнього аудиту та контролю, що зменшують фінансові зловживання. Значна увага приділяється ESG-факторам, а саме екології, соціальній відповідальності та управління у фінансовому плануванні. Тому фінансова ефективність поєднується з довірою інвесторів і регуляторів.

В Сінгапурі та Південній Кореї відбувається цифровізація фінансових процесів. Samsung та Hyundai мають державну підтримку. Тому відбувається масове впровадження цифрових платформ управління фінансами,

автоматизованого обліку, аналітики. Крім цього затверджуються і реалізуються державні програми стимулювання фінансової грамотності підприємств, субсидії на цифрову трансформацію. Здійснюється гнучке управління грошовими потоками у малому та середньому бізнесі через FinTech-рішення. Саме цифрові інструменти дозволяють досягати ефективності навіть підприємствам із обмеженими ресурсами.

Тому світовий досвід в питанні підвищення ефективності фінансового менеджменту показує, що прогнозування та сценарне планування є ключем до прийняття ефективних рішень у нестабільному середовищі. Завдяки автоматизації (ERP, CRM, BI) можна суттєво скоротити людський фактор і підвищити точність. Натомість гнучкість у бюджетуванні та управлінні витратами дозволяє швидко адаптуватись. Фінансова прозорість і контроль є запорукою довіри з боку інвесторів і партнерів, а інтеграція фінансів з операційними процесами сприяє довгостроковій стабільності [37].

Отже, для досягнення фінансової стабільності та підвищення ефективності управління фінансами, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно комплексно підходити до реформування фінансового менеджменту з урахуванням внутрішніх ресурсів, ринкової ситуації та довгострокових цілей підприємства. Удосконалення системи фінансового менеджменту в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає цифровізацію процесів, фінансову дисципліну, аналітичне мислення, ефективне планування та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить забезпечити стійке функціонування підприємства, збільшити фінансову гнучкість і зміцнити конкурентні позиції на ринку. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як представник роздрібно́ї торгівлі, потребує модернізації фінансових процесів для покращення управління ресурсами, зниження ризиків і підвищення інвестиційної привабливості.

3.2. Удосконалення наявного процесу фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Забезпечення вдосконалення фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може бути досягнуто шляхом реалізації низки взаємопов'язаних заходів, а саме: проведенням глибокого та системного аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення його поточної платоспроможності, фінансової стійкості та перспектив подальшої діяльності; ідентифікації наявних витрат і збитків, визначення їхніх причин, що дозволить прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації витратної частини та підвищення економічної ефективності; оптимізації організаційної структури підприємства, яка має бути адаптована до стратегічних цілей, ринкових умов та забезпечувати максимізацію прибутковості; запровадження сучасних технологій та впровадження інноваційних інвестиційних проєктів, що сприятиме підвищенню продуктивності, оновленню асортименту та задоволенню запитів споживачів та шляхом комплексної оцінки реальних можливостей підприємства з урахуванням якості продукції, її конкурентоспроможності, рівня цін та споживчої цінності в порівнянні з аналогічними товарами на ринку. Реалізація вказаних заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності фінансового менеджменту, а й зміцненню позицій підприємства в умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища [4].

Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є провідним підприємством у своїй галузі, воно має об'єктивні передумови для розширення діяльності на інші регіональні ринки України. Відповідно, доцільним є перегляд фінансової стратегії підприємства з урахуванням таких критеріїв ефективності, як збільшення обсягів збуту послуг, охоплення нових регіональних ринків та укріплення позицій на вже освоєних ринках. Особливу увагу варто приділити зростанню частки ринку та зниженню операційних витрат, що є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності на нових територіях. Досягнення зазначених стратегічних завдань можливе лише у синергії з

фінансовими цілями, зокрема прискоренням зростання прибутку від основної діяльності та підвищенням рентабельності послуг та активів підприємства.

Окрім орієнтації на регіональну експансію, підприємству доцільно впровадити персоналізовані маркетингові кампанії, які ґрунтуються на аналізі споживчих переваг та поведінки клієнтів, використовувати інструменти цифрового маркетингу (таргетинг, SEO, SMM) для ефективної взаємодії з різними сегментами цільової аудиторії, удосконалити програму лояльності, яка б стимулювала повторні покупки та підвищення середнього чека та розширити партнерство з місцевими виробниками для формування пропозицій локальних товарів, що може позитивно вплинути на імідж підприємства в регіонах. У цьому контексті варто рекомендувати впровадження стратегії ефективного використання тимчасово вільних коштів. Зокрема, йдеться про покриття касових розривів між поточними зобов'язаннями та кредиторською заборгованістю, а також розміщення коштів у диверсифікований інвестиційний портфель, що поєднує низькоризикові та високоприбуткові активи [17].

Як вже зазначалося в попередньому підрозділі, для підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства слід розробити механізм регулярного моніторингу фінансових ризиків, особливо в умовах нестабільного ринку; використовувати інструменти фінансового прогнозування для стратегічного планування витрат і доходів; оптимізувати дебіторську та кредиторську заборгованість за рахунок запровадження сучасних систем управління грошовими потоками (cash flow management) та розглянути можливість фінансування за рахунок альтернативних джерел — грантів, державних програм підтримки бізнесу, залучення коштів через облігаційні позики [23].

Ще одним напрямом підвищення ефективності є удосконалення збутової та організаційної структури. Необхідно здійснити комплексний аналіз усіх аспектів організації роботи від рівня окремих робочих місць до функціонування підприємства в цілому. Особливу увагу слід приділити

впровадженню інноваційних підходів до управління торговельними процесами з урахуванням специфіки діяльності компанії. В цьому напрямі доцільно впровадити системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) для оптимізації процесу замовлень і роботи з клієнтською базою; визначити ключові точки продажів для фокусування зусиль на найбільш прибуткових торгових одиницях; оцінювати ефективність персоналу за результатами діяльності (KPI), що дозволить оперативно реагувати на зниження продуктивності та оптимізувати логістику, включаючи внутрішню маршрутизацію товарів та час обробки замовлень.

У технологічному напрямі ключовою проблемою залишається подолання технологічного відставання. Це завдання є комплексним і включає матеріальний аспект, а саме модернізацію технічної бази та нематеріальний аспект, що полягає у вдосконаленні організаційно-правової моделі управління. У контексті технологічного вдосконалення доцільно впровадити системи автоматизації обліку та звітності, зокрема ERP-рішення; запровадити контроль якості на всіх етапах технологічного процесу з використанням сучасного обладнання та цифрових технологій (наприклад, QR-коди, сканери) та ініціювати співпрацю з профільними науковими установами для адаптації нових технологічних рішень у сфері зберігання, транспортування та реалізації продукції [30].

Суттєву роль у цьому процесі відіграє розвиток корпоративної культури, яка має ґрунтуватися на досвіді провідних компаній, що тривалий час працюють у ринкових умовах. У ресурсному напрямі доцільним є проведення поглибленого аналізу ефективності використання: виробничої бази, трудових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення. Важливо враховувати ступінь завантаження обладнання, структуру собівартості послуг, а також співвідношення амортизаційних відрахувань, матеріальних витрат і витрат на оплату праці. У цьому напрямі також варто розробити програми енергоефективності для зменшення експлуатаційних витрат (впровадження енергозберігаючих технологій, LED-освітлення, оптимізація графіків роботи

обладнання), переоцінити активи з метою виявлення невикористаних або низькоефективних ресурсів і їх подальша утилізація або модернізація та оптимізувати витрати на логістику та утримання основних фондів шляхом централізації функцій або переходу на аутсорсинг окремих процесів.

Не менш важливою складовою ефективного менеджменту виступає кадрова політика. У сучасних умовах вона повинна враховувати зростання ролі людського капіталу, високий рівень наукомісткості виробництва, інтенсивне впровадження цифрових технологій та пріоритет якості обслуговування. Метою кадрової стратегії має стати забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, здатним ефективно вирішувати поточні й перспективні завдання. В кадровому менеджменті також варто створити систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема щодо сучасних підходів до управління, цифрових технологій, обслуговування клієнтів; запровадити систему мотивації на основі досягнення конкретних результатів та впровадити HR-аналітику для виявлення проблем у роботі з персоналом і прогнозування плинності кадрів.

Зазначимо також, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно працює над удосконаленням логістичних процесів, що створює додаткові передумови для формування ефективної системи управління товаропотоками та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Особлива увага приділяється оптимізації маршрутів постачання, скороченню часу обробки вантажів, впровадженню сучасних ІТ-рішень у логістичну діяльність, а також покращенню координації між складськими, транспортними та торговими підрозділами. Завдяки таким заходам підвищується рівень обслуговування споживачів, зменшуються логістичні витрати та зміцнюється конкурентоспроможність на ринку [24].

На рис. 2.6 доцільно графічно розмежувати тактичні та стратегічні рішення, що забезпечують узгоджене управління товарними потоками та створюють умови для сталого розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Стратегічні та тактичні рішення, які спрямовані на управління товарними потоками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

Примітка. *Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Основними стратегічними та тактичними рекомендаціями щодо вирішення проблем управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які впливають на фінансовий менеджмент є:

1. Проблема управління матеріальними потоками, які можна вирішити за допомогою тактичних заходів шляхом забезпечення своєчасного виконання договірних зобов'язань щодо термінів поставки, скорочення часу транспортування великогабаритних вантажів. При цьому стратегічними діями в цьому є відбір надійних постачальників і підрядників, формування команди кваліфікованих та досвідчених водіїв.

2. Проблема управління запасами вирішуються на тактичному рівні шляхом створення належних умов зберігання продукції на складах, організація якісної охорони логістичних об'єктів. Натомість стратегічний рівень передбачає підбір відповідних складських приміщень із необхідною

інфраструктурою та технічним забезпеченням, укладення контрактів з охоронними структурами.

3. Найвні проблема обслуговування споживачів вирішуються через підтримку постійного контакту з клієнтами, стимулювання інтересу нових споживачів через програми лояльності та акційні пропозиції, при цьому на стратегічному рівні необхідно розробляти та впроваджувати ефективну маркетингову політику, залучати висококваліфікованих маркетологів зі знанням специфіки роздрібної торгівлі.

4. Проблема транспортування вантажів необхідно вирішувати шляхом дотримання температурного режиму та інших умов перевезення, забезпечення цілісності та відповідності доставленої продукції зазначеним у контракті параметрам, а також створенням системи документального супроводу вантажів, запровадження механізмів гарантій щодо збереження якості під час перевезення великогабаритних товарів.

5. Щодо реагування на ринкові тенденції та конкурентне середовище менеджером необхідно постійно підвищувати якість обслуговування клієнтів з метою формування позитивного іміджу компанії, здійснювати оперативний аналіз конкурентного середовища та впроваджувати сучасні маркетингові стратегії, які спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства, з урахуванням слабких сторін конкурентів [14].

Отже, ефективне управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ключовим чинником забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства, оскільки дозволяє знизити витрати, оптимізувати логістичні процеси та підвищити рівень обслуговування споживачів. Комплексне вирішення проблем від матеріальних потоків і управління запасами до транспортування та реагування на ринкові тенденції потребує гармонійного поєднання тактичних дій і стратегічного планування. Орієнтація на якісну логістику, інноваційний підхід до маркетингу, кваліфікований персонал і надійних партнерів формує стійку конкурентну позицію підприємства на регіональному та національному ринках.

3.3. Результати від впровадження інноваційних напрямів в систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Враховуючи сильні сторони ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», впровадження інноваційних напрямів у систему фінансового менеджменту призведе до наступних позитивних результатів. Завдяки високій якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам, підприємство зможе збільшити обсяги збуту, залучити нових клієнтів і розширити ринки збуту, що сприятиме зростанню доходів і прибутку. Шляхом оптимізації витрат та підвищення ефективності ресурсного використання можна досягнути високої кваліфікації персоналу, а досвід керівників дозволить впроваджувати передові фінансові інструменти і технології, що оптимізують управління витратами, покращать бюджетування і контроль фінансових потоків.

Через зниження фінансових ризиків можна мінімізувати втрати майна, що позитивно вплине на збереження активів підприємства та зменшить непередбачені витрати. Інноваційні підходи в управлінні фінансами разом з міцною репутацією і стабільним кадровим складом сприятимуть залученню інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, що забезпечить подальше масштабування і розвиток підприємства. Натомість завдяки гнучкому фінансовому менеджменту підприємство зможе швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зберігаючи конкурентні переваги і забезпечуючи довгострокову стійкість [8].

Таким чином, інтеграція інноваційних напрямів у систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, зростанню фінансових показників та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Результатами від впровадження інноваційних напрямів в систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можуть стати:

1. Підвищення фінансової стабільності підприємства. Завдяки впровадженню інновацій у фінансовому плануванні, контролі та управлінні ризиками підприємство може забезпечити більш ефективне використання

фінансових ресурсів, скоротити витрати та стабілізувати грошові потоки.

2. Зростання прибутковості та рентабельності через вдосконалення процесів аналізу фінансових показників, розробки стратегій управління витратами та впровадження електронних фінансових систем, що дозволять підвищити прибуток і загальний рівень рентабельності діяльності підприємства.

3. Оптимізація управління оборотним капіталом завдяки інноваційним підходам до управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дозволить досягнути ефективнішого використання оборотного капіталу та зменшення фінансових ризиків.

4. Підвищення якості фінансового аналізу та прогнозування через запровадження цифрових рішень, аналітичних платформ та програмного забезпечення, що сприятиме оперативному прийняттю управлінських рішень, побудові точніших фінансових моделей і прогнозів.

5. Залучення інвестицій та підвищення кредитоспроможності через прозору та ефективну фінансову політику, що заснована на інноваційних рішеннях, підвищить довіру інвесторів та банківських установ до підприємства, які в комплексі дозволять залучити додаткові ресурси на вигідних умовах.

6. Покращення внутрішнього контролю та зниження фінансових ризиків шляхом використання автоматизованих систем контролю, цифрового документообігу та внутрішнього аудиту, які забезпечать оперативне виявлення фінансових порушень та підвищать рівень безпеки фінансових операцій.

7. Зростання ефективності фінансової команди через підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасних ІТ-рішень і фінансових інструментів, що дозволять підвищити продуктивність праці фінансового відділу та якість прийняття управлінських рішень [3].

Впровадження інноваційних напрямів у систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дасть змогу суттєво покращити основні

фінансові показники підприємства. Очікується, що в результаті реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, удосконалення логістичних процесів, розширення ринків збуту та запровадження сучасних управлінських технологій, буде забезпечено відчутне зростання ефективності господарської діяльності. По-перше, прогнозується зростання доходів підприємства на 10–15% щорічно завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції, виходу на нові регіональні ринки та впровадженню ефективної маркетингової стратегії. У свою чергу, це сприятиме збільшенню чистого прибутку на 20–30% за рахунок підвищення маржинальності та зниження непродуктивних витрат. Рентабельність продажів, яка наразі становить близько 4–6%, може зрости до 8–12%, що свідчитиме про вищу прибутковість основної діяльності. Позитивні зміни також очікуються в сфері управління запасами: оборотність товарних запасів зросте з 4–5 до 6–8 обертів на рік, що зменшить потребу в обігових коштах та скоротить витрати на зберігання.

Удосконалення управління грошовими потоками дозволить підвищити коефіцієнт поточної ліквідності з 1,2–1,4 до 1,5–2,0, що забезпечить підприємству більшу фінансову стійкість. Також очікується зменшення рівня дебіторської заборгованості на 25–40% за рахунок впровадження ефективної системи контролю та автоматизованого обліку. Окрім того, рентабельність активів підприємства (ROA) може зрости з 3–4% до 6–8%, що свідчитиме про ефективніше використання ресурсів. Підвищення продуктивності праці на 10–15% стане можливим завдяки цифровізації процесів, модернізації обладнання та підвищенню кваліфікації персоналу.

Одним із ключових напрямків підвищення ефективності управління фінансовими ризиками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є формування та дотримання корпоративної культури, яка відображає взаємозв'язок між різними управлінськими рівнями. Впровадження та розвиток такої культури передбачає, що керівництво підприємства створює передумови для глибокого усвідомлення всім персоналом необхідності активної участі у системі управління фінансовими ризиками. Відчуття причетності кожного працівника

до ефективного функціонування системи ризик-менеджменту формує міцний фундамент корпоративної культури, що, у свою чергу, забезпечує стабільність і надійність системи управління ризиками в цілому.

Особливо важливо, щоб керівництво підприємства чітко донесло до всіх співробітників ідею, що участь у процесах управління ризиками є повсякденною відповідальністю кожного. Без активної участі фахівців із різних структурних підрозділів, а саме відділів продажу, логістики, фінансів та інших навіть найкваліфікованіший ризик-менеджер не зможе забезпечити достатній рівень ефективності діагностики, оцінки та мінімізації фінансових загроз. Тому колектив повинен функціонувати як злагоджена команда, здатна швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов, підвищуючи загальну ризикостійкість підприємства. У результаті така синергія дозволяє досягати стратегічних цілей навіть у складних і непередбачуваних ринкових умовах. Розвиток корпоративної культури управління ризиками слід здійснювати поступово, послідовно формуючи спільні цінності і норми поведінки на підприємстві [39].

Дослідження вітчизняного та світового досвіду оптимізації управління персоналом свідчать, що для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» найефективнішим буде використання комбінованих моделей, оскільки класичні моделі управління, такі як «Just in time», KANBAN, MRP, OPT, DRP, більше підходять для масового чи серійного виробництва товарів, що не зовсім відповідає специфіці діяльності магазину. Застосування комплексних методів управління персоналом дозволить підвищити загальну ефективність діяльності підприємства та покращити його фінансові показники.

Щодо організаційної культури, важливо наголосити, що вона має бути орієнтована на особистість кожного працівника, сприяти розкриттю його сильних рис та творчого потенціалу, а також задовольняти різноманітні потреби співробітників у процесі праці. При цьому управлінські функції керівництва повинні чітко відповідати цілям і місії підприємства, не виходячи за їх межі. Введення принципу ухвалення рішень на основі досягнення

консенсусу є необхідною умовою формування високої організаційної культури. Такий підхід посилює взаємну підтримку та довіру серед співробітників, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність роботи в колективі.

Крім того, розвиток корпоративної культури має супроводжуватися впровадженням системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дасть змогу оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та технологічних інновацій. Застосування сучасних цифрових інструментів для внутрішньої комунікації та обміну знаннями також сприятиме кращій координації дій і зменшенню інформаційних розривів між підрозділами.

Важливим елементом ефективної корпоративної культури є формування прозорої системи мотивації та заохочень, що стимулюватиме ініціативність, відповідальність та орієнтацію на результат. Такий підхід допоможе не лише знизити плинність кадрів, а й підвищити загальну залученість персоналу в процеси управління підприємством.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних напрямів у фінансовий менеджмент сприятиме посиленню конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку. У сукупності, впровадження інноваційних напрямів у систему фінансового менеджменту дозволять ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувати більш гнучку, адаптивну і конкурентоспроможну модель фінансового управління, яка забезпечує сталість розвитку підприємства в умовах сучасного динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

В роботі проведене дослідження теоретичних засад та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту підприємства. На основі цього узагальнимо наступні висновки:

1. Розкрито, що фінансовий менеджмент є системною управлінською функцією, ключові акценти в сучасних умовах робляться на стратегії, інвестиційній привабливості, інноваціях, управлінні ризиками та цифровізації фінансів. При цьому особлива увага приділяється адаптивності фінансової політики в умовах невизначеності та воєнно-економічної нестабільності. У вузькому значенні фінансовий менеджмент розглядається як практична діяльність щодо управління фінансовими ресурсами підприємства, що включає прийняття конкретних управлінських рішень, пов'язаних з плануванням, аналізом, контролем і регулюванням грошових потоків, прибутку, витрат, інвестицій і капіталу з метою забезпечення фінансової рівноваги й прибутковості. У широкому значенні фінансовий менеджмент є системою економічного управління, яка охоплює не лише управління фінансовими ресурсами, а й формування фінансової політики, стратегії підприємства, оцінювання ризиків, аналіз зовнішнього середовища, фінансове прогнозування, а також механізми взаємодії з фінансовими інституціями, ринками та державними регуляторами.

2. Визначено, що функції фінансового менеджменту істотно впливають на загальну систему управління підприємством, оскільки фінанси пронизують усі сфери діяльності організації, а саме виробництво, маркетинг, персонал, інвестиції та інше. Їх реалізація забезпечує ефективне функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Тому правильне використання принципів фінансового менеджменту є основою ефективного управління ресурсами, мінімізації ризиків і досягнення сталого розвитку підприємства. Принципи не лише задають напрям дій, а й формують культуру відповідального фінансового управління в компанії.

3. Досліджено основні методичні підходи, які застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці. Так, коефіцієнтний (фінансово-аналітичний) підхід ґрунтується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансового стану та діяльності підприємства. Факторний підхід, тобто декомпозиція прибутку чи рентабельності передбачає аналіз впливу окремих факторів на зміну фінансових результатів із використанням методів: ланцюгових підстановок, абсолютних різниць та індексного аналізу. На практиці цей метод використовується при оцінці впливу зміни обсягів продажу, собівартості, податкового навантаження на прибуток. Вартісний підхід (Value-Based Management, VBM) спрямований на зростання ринкової вартості бізнесу як головну мету фінансового менеджменту. Метод експертних оцінок застосовується для якісного аналізу рівня фінансового управління через опитування менеджерів, аудиторів, фінансистів. Може охоплювати оцінку якості управлінських рішень, рівня ризик-менеджменту та адаптації до зовнішніх змін.

4. В ході дослідження було обрано об'єкт дослідження, а саме товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», дистрибутивна мережа якого включає такі основні складові: товаровиробники, а саме національні, так і зарубіжні компанії, що постачають продукцію; роздрібні підприємства, які здійснюють логістику товарів до торговельних точок мережі та посередницькі структури, серед яких брокери, консигнатори, агенти з продажу та дистриб'ютори. Сучасні економічні умови в Україні потребують від управлінського персоналу використання широкого спектра інструментів для планування та контролю реалізації обраної товарної політики. Важливу роль відіграє ретельний аналіз поточної ситуації, як зовнішньої, так і внутрішньої, який слугує підґрунтям для формування подальших рішень щодо оптимізації діяльності підприємства, включно з вибором ефективної стратегії розвитку.

5. На основі оцінки SWOT-матриці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка

відображає поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, було окреслено основні стратегічні цілі розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». До них належать: збільшення прибутковості діяльності підприємства, що передбачає підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного грошового потоку; розширення ринку збуту з одночасним нарощуванням обсягів реалізації продукції та прискорення темпів зростання підприємства через інноваційні підходи до управління, логістики та маркетингу.

6. Визначено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає сильну позицію на ринку завдяки стабільному попиту та інноваціям. До сильних сторін підприємства відноситься ринкова орієнтація, використання новітніх технологій, а також наявність стабільної клієнтської бази. Слабкі сторони проявляються у необхідності вдосконалення маркетингової системи та підвищення рівня цін на продукцію, що реалізується, можуть бути критичними для подальшого розвитку та зростання компанії. Враховуючи ці фактори, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід зосередитися на подальшому розвитку маркетингової стратегії для збереження конкурентоспроможності і розширення ринку збуту.

7. Виявлено, що для підвищення ліквідності необхідно збільшити обсяги готівкових коштів або короткострокових фінансових інвестицій. Важливо зменшити дебіторську заборгованість шляхом посилення контролю за її своєчасним погашенням. Доцільно оптимізувати фінансування шляхом зменшення залежності від зовнішніх фінансування шляхом залучення власних коштів або довгострокових кредитів може допомогти знизити коефіцієнт фінансової залежності і покращити фінансову стійкість підприємства. Також підприємству необхідно покращити фінансову стійкість, воно повинно працювати над збільшенням власного капіталу та зменшенням фінансових зобов'язань, що дозволить покращити загальну фінансову незалежність. Варто здійснювати виважений контроль за витратами. Для зменшення фінансових витрат та збільшення рентабельності важливо провести оптимізацію витрат,

зокрема на операційні та адміністративні потреби. Таким чином, для підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно зосередитися на поліпшенні ліквідності, зменшенні фінансової залежності та вдосконаленні стратегії фінансування для забезпечення сталого зростання та зниження фінансових ризиків.

8. На основі проведеного аналізу було встановлено, для досягнення фінансової стабільності та підвищення ефективності управління фінансами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно комплексно підходити до реформування фінансового менеджменту з урахуванням внутрішніх ресурсів, ринкової ситуації та довгострокових цілей підприємства. Удосконалення системи фінансового менеджменту в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає цифровізацію процесів, фінансову дисципліну, аналітичне мислення, ефективне планування та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить забезпечити стійке функціонування підприємства, збільшити фінансову гнучкість і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

9. Обґрунтовано, що результатами від впровадження інноваційних напрямів в систему фінансового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можуть стати: підвищення фінансової стабільності підприємства, зростання прибутковості та рентабельності, оптимізація управління оборотним капіталом завдяки інноваційним підходам до управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, підвищення якості фінансового аналізу та прогнозування через запровадження цифрових рішень, аналітичних платформ та програмного забезпечення, залучення інвестицій та підвищення кредитоспроможності через прозору та ефективну фінансову політику, що заснована на інноваційних рішеннях, підвищить довіру інвесторів та банківських установ до підприємства, покращення внутрішнього контролю та зниження фінансових ризиків шляхом використання автоматизованих систем контролю, цифрового документообігу та внутрішнього аудиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. Організація і технологія торгівлі: навч. посібник / О. Азарян, Е. Локтєв, В. Оліфіров. Донецьк: Дмитренко, 2017. 528 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПДАУ, 2021. 300 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.
4. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес-Інформ*. № 4 2015. С.183-190.
5. Безус А.М. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: esnomu.nauka.com.ua.
6. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 152 с.
7. Боярко І. Рахівництво у фінансах підприємств в умовах інформаційного суспільства: теорія, методологія, практика. Одеса: Університетська книга, 2022. 312 с.
8. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
9. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навч. посіб. / Л. А. Костирко, О. О. Терещенко, Р. О. Костирко, О. О. Середа. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 405 с.
10. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
11. Власова Н. О. Економіка торгівлі: навч. посіб. / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Н. С. Краснокутская, О. А. Круглова, М. В. Чорна, О. М. Филипенко. Харків: Світ книг, 2016. 473 с.
12. Воронкова Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2016. № 19. С. 42-44.

13. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 73–76.
14. Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства як результат його розвитку. *Науково-технічна конференція факультету менеджменту*. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/schedConf/presentations>.
15. Далик В., Кондратюк С., Формазюк О. Теоретико-методичні засади використання контрактного підходу в системі організації фінансового менеджменту на підприємствах ІТ-сектору. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/167>
16. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023>.
17. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
18. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи в бізнесі. *Інновації та сталий розвиток*. 2023. № 1. С. 239–245. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/168>
19. Жадько К. С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 373-376.
20. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
21. Жорнова А. О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу"*. 2024. С. 570–573.

22. Журавльова І. Фінансовий менеджмент в сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 188–204.
23. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2023. № 4(26). С. 38–47.
[https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291788](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291788)
24. Злобіна К.С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5984>
25. Іванченко Л.В., Степаненко С.В., Євтушевська О.О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-125-129>
26. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
27. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 68–74.
28. Ковальчук Н. О., Кернаджук М. М., Ткачук О. В. Управління грошовими потоками від інвестиційної діяльності як передумова ефективного господарювання підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 36. С. 426–431. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/67.pdf.
29. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2286> (
30. Костирко Л.А. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посібник / Л. А. Костирко, Р. О. Костирко, І. М. Кукса, І. О. Тарасенко. 2-ге вид., перероб. і доп. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2017. 465 с.
31. Латковська Т. А., Койчева О. С., Сідор М. І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти ден. форми навч. Одеса, 2019. 88 с.

32. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/48.pdf.
33. Максимова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019, № 5 DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.58
34. Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Економічна наука*. 2015. № 4. С. 23 – 25.
35. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Інтернаука*. 2017. № 2 (2). С. 105–107.
36. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 215–223.
37. Партин Г.О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
38. Перезовова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. Реалії і перспективи вітчизняного і міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2649/2565>.
39. Пілецька С.Т., Мягких І.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2640/2558>.
40. Пітюлич М. М. Фінансовий менеджмент: методичні поради та програма вивчення дисципліни. Ужгород: УжНУ, 2024. 38 с.
41. Ситник Н. С. та ін. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с.
42. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2020. 248 с.

43. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Васьківська К. В., Сич О. А. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
44. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
45. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 430 с.
46. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58 URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602>.
47. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.
48. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
49. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 488 с.
50. Юдіна С. В., Лиса О. В., Разумова Г. В., Оскома О. В., Галаганов В. О. Управління та адміністрування фінансових ресурсів з використанням цифрових технологій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2024. Т.11. № 1.
51. Юрій Е. О., Корбутяк А. Г., Ковальчук Н. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ. 2020.