

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему:

**Удосконалення системи фінансового менеджменту
торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ
«Левітрейд»)**

Виконав

(підпис)

Студент гр. МЕ-61м

Алейніков Д.Ю.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Алєйнікову Дмитру Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Удосконалення системи фінансового менеджменту торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Левітрейд»)**

керівник дипломної роботи _____ доц., к.е.н. Максимець Олена Віталіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «08» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Левітрейд», статистичні дані компаній-імпортерів продуктів харчування; закони України та нормативні акти щодо діяльності компаній-імпортерів продуктів харчування; аналітичні дослідження ринку імпортерів продуктів харчування; аналітична інформація YouControl та YouMarket

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства. Розділ 2. Дослідження фінансово-економічного стану та фінансового менеджменту на ТОВ «Левітрейд»». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості фінансового менеджменту торговельного підприємства. 2. Загальна характеристика ТОВ «Левітрейд». 3-4. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр. 5. Аналіз фінансової звітності та ключових показників ефективності; 6-7. SWOT- SPACE- аналіз та діагностика фінансового стану ТОВ «Левітрейд»; 8. Фактори впливу на фінансовий стан ТОВ «Левітрейд». 9-10. Порівняльний аналіз та моделювання розвитку ТОВ «Левітрейд». 11-12. Пропозиції удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» з урахуванням умов невизначеності

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

Максимець О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТОВ «Левітрейд» (підчас проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства з урахуванням особливостей фінансового менеджменту та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності ТОВ «Левітрейд», написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз» та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика фінансового стану та ризику банкрутства ТОВ «Левітрейд» на основі різних методичних підходів	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем у фінансовому менеджменті ТОВ «Левітрейд» та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

Алеїніков Д.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Максимець О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового менеджменту торговельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність торговельного підприємства.

Предметом дослідження є система фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» та сукупність фінансових відносин, що виникають у процесі формування й використання фінансових ресурсів.

У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства, його цілі, завдання, принципи та інструменти, а також методи оцінювання фінансового стану й результатів діяльності.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічного стану та системи фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» на основі фінансової звітності за 2020–2024 рр., визначено основні тенденції, проблеми та фінансові ризики діяльності підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення фінансового менеджменту підприємства, зокрема в частині управління оборотним капіталом, ліквідністю, структурою капіталу, бюджетуванням і фінансовими ризиками з метою підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, торговельне підприємство, фінансова стійкість, оборотний капітал, ліквідність, бюджетування, фінансові ризики.

ABSTRACT

The aim of the Master Thesis is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the financial management system of a trading enterprise under conditions of an unstable market environment.

The object of the research is the financial and economic activity of a trading enterprise.

The subject of the research is the financial management system of LLC «Levitrade» and the set of financial relations arising in the process of formation and use of financial resources.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of financial management of a trading enterprise, its goals, objectives, principles, and tools, as well as methods for assessing financial condition and performance results.

The second chapter analyzes the financial and economic condition and the financial management system of LLC «Levitrade» based on financial statements for 2020–2024, identifying key trends, problems, and financial risks of the enterprise's operations.

The third chapter substantiates directions for improving the financial management system of the enterprise, particularly in the areas of working capital management, liquidity, capital structure, budgeting, and financial risk management in order to enhance financial stability and operational efficiency.

Keywords: financial management, trading enterprise, financial stability, working capital, liquidity, budgeting, financial risks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. СУТНІСТЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.2. ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГІВЛІ.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	19
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД» ТА ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ.....	19
2.2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	22
2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	40
2.4. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ДИСТРИБУЦІЇ ТА ІМПОРТУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	42
2.5. SWOT І SPACE АНАЛІЗ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	56
3.1. УЗАГАЛЬНЕННЯ ВИЯВЛЕНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД».....	56
3.2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТА ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ.....	58
3.3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛІНГУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ.....	64
3.4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується поєднанням глибоких структурних трансформацій, воєнних ризиків, високої волатильності валютного курсу та зміни споживчого попиту. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств реального сектору, зокрема торговельних компаній, що здійснюють імпорт продукції та залежать від зовнішньоекономічних і логістичних чинників. Ефективний фінансовий менеджмент стає ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності, підтримання платоспроможності та формування потенціалу довгострокового розвитку підприємства.

Торговельні підприємства, що працюють у сегменті імпорту продовольчих товарів, стикаються з комплексом ризиків: коливанням курсу національної валюти, подорожчанням логістики, зміною митних та податкових правил, загрозами розриву ланцюгів постачання, зниженням купівельної спроможності населення. За таких умов особливого значення набуває якісна організація фінансового менеджменту: управління грошовими потоками, оборотним капіталом, структурою джерел фінансування, фінансовими ризиками та результативністю діяльності.

ТОВ «Левітрейд» є одним із провідних українських імпортерів та дистриб'юторів продуктів харчування європейського виробництва, демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, розвинену логістичну інфраструктуру та широку мережу партнерів. Разом з тим, підприємство функціонує в умовах воєнного стану, високої конкуренції на ринку дистрибуції та суттєвих коливань зовнішнього середовища, що ставить перед фінансовим менеджментом нові вимоги щодо гнучкості, керованості ризиками та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Теоретичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства, принципи, функції, інструменти та методичні підходи до оцінювання фінансового стану, результатів діяльності, грошових потоків і структури капіталу детально

розглянуто у першому розділі роботи, що формує концептуальну базу подальших досліджень.

Дослідження спирається на теоретичні положення, викладені в цьому розділі, а також на сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з фінансів підприємств і фінансового менеджменту.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених фінансовому менеджменту, низка питань залишається недостатньо опрацьованою саме в контексті торговельних підприємств імпортно-дистрибуційного профілю в умовах воєнної економіки та високої нестабільності ринкового середовища. Насамперед це стосується практичних аспектів управління оборотним капіталом, оптимізації структури капіталу, удосконалення системи бюджетування та контролінгу, а також інтеграції інструментів фінансового аналізу в систему прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами полягає в тому, що дослідження відповідає пріоритетним напрямам розвитку фінансової науки й практики, пов'язаним із забезпеченням фінансової стійкості підприємств, підвищенням ефективності управління фінансовими ресурсами та адаптацією бізнесу до викликів воєнного часу.

Метою дипломної роботи є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування напрямів удосконалення системи фінансового менеджменту торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Левітрейд».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі основні завдання:

- розкрити теоретичну сутність, цілі, завдання, принципи й інструменти фінансового менеджменту торговельного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Левітрейд», динаміку та структуру його активів і пасивів, фінансових результатів, рентабельності, ділової активності;

- дослідити організаційні та методичні засади фінансового менеджменту на підприємстві, включаючи управління оборотним капіталом, грошовими потоками та джерелами фінансування;
- виявити ключові проблеми та «вузькі місця» в системі фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» в умовах воєнної економіки;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства (зокрема у сфері управління ліквідністю, оборотними активами, структурою капіталу, бюджетуванням і контролінгом);
- оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на фінансову стійкість і результативність діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Левітрейд» як торговельного підприємства, що здійснює імпорту і дистрибуцію продуктів харчування.

Предметом дослідження є система фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд», сукупність фінансових відносин, методів, інструментів та управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Теоретико-методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, фінансів підприємств, фінансового менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам управління фінансовими ресурсами, аналізу фінансового стану, ділової активності, рентабельності, структури капіталу та грошових потоків.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «Левітрейд» за 2020–2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати), відкриті дані про діяльність компанії, а також чинні нормативно-правові акти України у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних підходів до оцінювання ефективності фінансового менеджменту торговельного підприємства та адаптації інструментарію фінансового аналізу до умов імпорто-дистрибуційної діяльності в період воєнного стану, а також у розробці

практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Левітрейд».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі напрями вдосконалення фінансового менеджменту можуть бути використані керівництвом ТОВ «Левітрейд» для підвищення ефективності управління оборотним капіталом, покращення структури капіталу, мінімізації фінансових ризиків і зміцнення фінансової стійкості підприємства, а також можуть бути адаптовані іншими торговельними компаніями зі схожим профілем діяльності.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства. У другому розділі проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану та системи фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» на основі даних за 2020–2024 рр. У третьому розділі передбачається розробка пропозицій щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та завдання фінансового менеджменту торговельного підприємства

Фінансовий менеджмент у сучасних умовах функціонування бізнесу розглядається як ключова підсистема загального менеджменту, що забезпечує формування, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення його стратегічних та тактичних цілей. У вітчизняній літературі фінансовий менеджмент визначають як процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізацією грошових потоків, який забезпечує реалізацію фінансової стратегії підприємства [1; 4].

Зарубіжні автори (зокрема Ю. Бріггем та М. Ерхардт) трактують фінансовий менеджмент як систему прийняття рішень, спрямованих на максимізацію вартості компанії для її власників шляхом раціональної організації грошових потоків, структури капіталу та інвестиційної діяльності [7].

Головною стратегічною метою фінансового менеджменту є зростання ринкової вартості підприємства, що відображає підвищення добробуту його власників [10]. Для торговельного підприємства ця мета конкретизується через:

- забезпечення стабільної прибутковості торговельної діяльності;
- підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності;
- оптимізацію структури активів, насамперед оборотних (товарні запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти);
- мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, цін, умов розрахунків із постачальниками та покупцями;
- забезпечення фінансової стійкості та здатності до розвитку в умовах конкуренції.

Специфіка фінансового менеджменту торговельного підприємства зумовлена особливостями торговельної діяльності, серед яких домінування оборотних активів у структурі майна, значна частка товарних запасів і дебіторської заборгованості, відносно короткий операційний цикл, а також висока залежність від кон'юнктури споживчого ринку й умов постачання. За таких умов управлінські зусилля мають бути зосереджені насамперед на ефективному управлінні товарними запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками з метою мінімізації витрат зберігання, прискорення обороту коштів і забезпечення платоспроможності підприємства.

Основними завданнями фінансового менеджменту торговельного підприємства є формування фінансових ресурсів у достатньому обсязі з оптимальною структурою джерел фінансування, раціональний розподіл цих ресурсів між основними напрямками діяльності, а також підтримання фінансової рівноваги між активами і зобов'язаннями на прийнятному рівні фінансового левериджу. Важливе місце посідає розробка та реалізація фінансової стратегії, узгодженої із загальною стратегією розвитку підприємства, організація системи фінансового планування й контролю на основі бюджетування доходів, витрат і грошових потоків, а також управління фінансовими ризиками та оптимізація податкового навантаження в межах чинного законодавства. Таким чином, фінансовий менеджмент торговельного підприємства є комплексною системою управління, що інтегрує фінансові, операційні та стратегічні рішення і забезпечує стійкість бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

1.2. Принципи, функції та інструменти фінансового менеджменту в торгівлі

Сучасні дослідження виділяють систему принципів фінансового менеджменту, які визначають методологічну основу прийняття фінансових рішень. У працях В.М. Шелудька, А.М. Поддєрьогіна, К.В. Васьківської наголошується, що до базових принципів фінансового менеджменту належать [1; 10; 13]:

Базові принципи фінансового менеджменту

Принцип	Зміст принципу
Цільова спрямованість	Орієнтація фінансових рішень на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема зростання вартості, рентабельності та ринкової частки
Системність	Розгляд фінансів підприємства як єдиної системи взаємопов'язаних ресурсів, потоків, ризиків і результатів у взаємодії із зовнішнім середовищем
Безперервність	Постійний характер фінансового планування, аналізу й контролю, регулярне оновлення фінансових планів і бюджетів
Оптимальність	Вибір управлінських рішень, що забезпечують найкраще співвідношення «дохід–ризик» та «дохід–ліквідність»
Гнучкість	Здатність фінансової політики та інструментів оперативно адаптуватися до змін ринкових умов
Прозорість і обґрунтованість	Використання достовірної інформації, нормативної бази та сучасних методів аналізу при прийнятті фінансових рішень
Комплексність	Узгодження фінансових рішень із виробничими, маркетинговими, логістичними та кадровими рішеннями

Механізм фінансового менеджменту охоплює об'єкти, суб'єкти, методи та інструменти управління фінансами підприємства [7].

Фінансовий менеджмент торговельного підприємства являє собою систему управління фінансовими ресурсами та процесами, спрямовану на забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та зростання вартості бізнесу. Його об'єктами є грошові потоки, активи й зобов'язання, доходи, витрати, прибуток, капітал, інвестиційні проєкти та фінансові ризики. Його основні функції наведено у таблиці 1.2.

Суб'єктами фінансового менеджменту виступають власники й керівництво підприємства, фінансовий директор, фінансові менеджери та головний бухгалтер, а також зовнішні учасники фінансових відносин — кредитні установи та інвестори. Управління фінансами здійснюється на основі комплексу методів економічного аналізу, планування й прогнозування, моделювання та дисконтування грошових потоків, доповнених факторним і сценарним аналізом та стрес-тестуванням.

Функції фінансового менеджменту торговельного підприємства

Функція	Зміст та основні прояви
Планувальна	Формування системи фінансових планів і бюджетів (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних вкладень); визначення потреби у фінансових ресурсах і джерел їх покриття; планування обсягів реалізації, товарних запасів, торговельної націнки та витрат обігу
Організаційна	Побудова організаційної структури фінансового управління; розподіл повноважень між фінансовою службою, бухгалтерією та комерційними підрозділами; регламентація фінансових процедур і відповідальності
Аналіз і контроль	Аналіз фінансового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності; контроль виконання фінансових планів і бюджетів; виявлення відхилень і розробка коригувальних заходів
Регулювання та координація	Оперативне коригування фінансових параметрів діяльності (витрати, структура капіталу, політика запасів, умови розрахунків); узгодження дій підрозділів для підтримання фінансової рівноваги
Стимулююча	Використання фінансових важелів мотивації (преміювання, участь у прибутку, дивідендна політика) для заохочення персоналу до досягнення фінансових результатів

Практична реалізація фінансового менеджменту забезпечується системою інструментів оцінки ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності, бюджетування, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також методами оцінки інвестиційних проєктів і хеджування фінансових ризиків.[4] Сукупне використання цих інструментів формує цілісну модель фінансового управління, орієнтовану на стабільний розвиток торговельного підприємства.

Таким чином, фінансовий менеджмент у торгівлі спирається на систему принципів, функцій та інструментів, які забезпечують адаптацію фінансової політики підприємства до специфіки ринку товарів і послуг, а також до вимог національного фінансового законодавства та стандартів обліку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансового стану та ефективності фінансового менеджменту торговельного підприємства

Методична база фінансового менеджменту торговельного підприємства ґрунтується на системі показників та процедур, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан, результати діяльності та ефективність прийнятих управлінських рішень. Вихідною інформаційною основою є фінансова звітність підприємства: баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, склад та форми яких регламентуються Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО) [16; 19].

Згідно з П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», метою складання цього звіту є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи, витрати, фінансові результати діяльності підприємства та сукупний дохід за звітний період [16].

У контексті торговельного підприємства особливе значення мають базові фінансові показники.

Таблиця 1.2

Основні фінансові результати торговельного підприємства

Показник	Економічна сутність
Чистий дохід від реалізації товарів	Виручка від основної діяльності підприємства за вирахуванням податків і знижок
Валовий прибуток	Різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованих товарів
Фінансовий результат від операційної діяльності	Прибуток (збиток), отриманий у процесі основної господарської діяльності
Чистий прибуток (збиток)	Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після оподаткування

Для торговельних підприємств, де основним джерелом формування прибутку є торговельна націнка, важливо паралельно аналізувати маржинальний дохід, структуру витрат обігу (орендні платежі, логістичні витрати, витрати на персонал, маркетинг) та їх вплив на точку беззбитковості. Методично це

реалізується через CVP-аналіз (cost–volume–profit), який широко описаний у працях з фінансового менеджменту [7; 19].

Аналіз фінансового стану, ліквідності й платоспроможності

Класичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства, викладені в підручниках з фінансів підприємств і фінансового менеджменту (А.М. Поддєрьогін, О.О. Непочатенко, В.М. Шелудько та ін.), передбачають використання системи коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності [1; 4; 10; 22].

Таблиця 1.3

Основні показники ліквідності торговельного підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна сутність
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Відображає рівень платоспроможності без урахування найменш ліквідної частини оборотних активів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	Показує частку поточних зобов'язань, що може бути негайно погашена

У торгівлі, де значна частка оборотних активів представлена товарними запасами, надмірне їх накопичення може формально покращувати показник поточної ліквідності, але водночас погіршувати реальну платоспроможність через «замороження» коштів у малоліквідних товарних позиціях. Тому важливо доповнювати аналіз ліквідності оцінкою структури запасів, швидкості їх обігу та якості дебіторської заборгованості.

Аналіз ділової активності та управління оборотним капіталом

Для торговельних підприємств ключовими є показники оборотності активів і циклу оборотного капіталу. У таблиці 1.4 наведені коефіцієнти та показники що методично використовуються.

Показники ділової активності торговельного підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна характеристика
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Собівартість реалізованих товарів / Середня вартість запасів	Характеризує швидкість оновлення товарних запасів у процесі реалізації
Період обороту запасів	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	Відображає середню тривалість зберігання запасів у днях
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Середня дебіторська заборгованість	Показує швидкість інкасації коштів від покупців
Період інкасації дебіторської заборгованості	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Характеризує середній строк погашення дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованих товарів / Середня кредиторська заборгованість	Відображає швидкість розрахунків підприємства з постачальниками
Операційний цикл	Період обороту запасів + Період інкасації дебіторської заборгованості	Характеризує тривалість повного обороту оборотних активів
Фінансовий цикл	Операційний цикл – Період погашення кредиторської заборгованості	Відображає період від авансування коштів до їх повернення

У вітчизняній літературі акцентується, що ефективне управління оборотним капіталом у торгівлі полягає в пошуку компромісу між мінімізацією обсягу оборотних активів (заради зменшення витрат на їх утримання) та забезпеченням безперервності торговельного процесу й високої якості обслуговування клієнтів [1; 10; 13].

Оцінювання фінансової стійкості та структури капіталу

Фінансова стійкість торговельного підприємства характеризується співвідношенням власного та позикового капіталу, а також спроможністю підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Застосовуються показники наведені у таблиці 1.5.

Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула	Характеристика
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальна сума джерел фінансування	Відображає частку власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства та рівень його фінансової незалежності
Коефіцієнт фінансового левериджу	Позиковий капітал / Власний капітал	Характеризує ступінь залучення позикових коштів і фінансовий ризик
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	Показує частку власного капіталу, що перебуває в мобільній (оборотній) формі
Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio)	Прибуток до сплати відсотків і податків / Витрати на сплату відсотків	Відображає здатність підприємства обслуговувати боргові зобов'язання

Оптимізація структури капіталу розглядається в сучасній літературі як один із центральних елементів фінансової стратегії підприємства, зокрема через використання концепції середньозваженої вартості капіталу (WACC) та моделі компромісної структури капіталу [4; 7; 19]. Для торговельних підприємств, які зазвичай мають відносно невисоку частку необоротних активів, зростання позикового капіталу здебільшого пов'язане з короткостроковим кредитуванням оборотних активів (товарних запасів, дебіторської заборгованості), що підвищує залежність від банківського сектору та кон'юнктури фінансового ринку.

Аналіз грошових потоків та бюджетування

Звіт про рух грошових коштів (форма № 3) дозволяє оцінити структуру й динаміку операційних, інвестиційних та фінансових грошових потоків підприємства [19]. Для торговельного підприємства пріоритетним є забезпечення позитивного та стабільного грошового потоку від операційної діяльності, достатнього для фінансування потреб оборотного капіталу, сплати податків, відсотків і дивідендів.

Методично аналіз грошових потоків включає:

- оцінку чистого грошового потоку від операційної діяльності та його відповідності чистому прибутку;

- аналіз структури надходжень і виплат (частка готівкових і безготівкових розрахунків, авансів, відстрочених платежів);
- розрахунок коефіцієнтів достатності грошового потоку для покриття зобов'язань;
- оцінку синхронності надходжень та виплат (ризик касових розривів).

Ключовим методичним інструментом фінансового менеджменту торговельного підприємства є бюджетування грошових коштів (cash-budget), яке дозволяє планувати надходження та виплати за короткостроковими періодами (тиждень, декада, місяць) і завчасно виявляти можливі дефіцити ліквідності.

Оцінювання ефективності фінансового менеджменту

Ефективність системи фінансового менеджменту торговельного підприємства доцільно оцінювати на основі поєднання кількісних і якісних показників, що комплексно відображають результати та якість фінансового управління. Важливу роль відіграють традиційні фінансові показники, зокрема рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість і ділова активність, які характеризують поточний фінансовий стан і ефективність використання ресурсів. Доповненням до них є вартісно-орієнтовані показники, передусім економічна додана вартість (EVA), що визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю залученого капіталу й відображає здатність підприємства створювати додану вартість для власників. Водночас важливими є інтегральні індикатори якості фінансового управління, зокрема рівень виконання бюджетів, стабільність грошових потоків, частота касових розривів, стан дебіторської заборгованості та точність фінансових прогнозів, сукупне використання яких дозволяє об'єктивно оцінити ефективність функціонування системи фінансового менеджменту.

У вітчизняних і зарубіжних працях наголошується, що запровадження вартісно-орієнтованого підходу до фінансового менеджменту (value-based management) забезпечує більш тісний зв'язок між операційними рішеннями

(зокрема, у сфері формування асортименту, ціноутворення, кредитної політики щодо покупців) і довгостроковою вартістю підприємства [7; 19].

Отже, теоретичні та методичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства формують концептуальне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень щодо формування й використання фінансових ресурсів у сфері торгівлі. Фінансовий менеджмент розглядається як система принципів, методів і інструментів, спрямованих на досягнення стратегічної мети – зростання ринкової вартості підприємства при забезпеченні його фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Специфіка торговельної діяльності (висока частка оборотних активів, залежність від споживчого попиту, значні комерційні ризики) зумовлює посилену увагу до управління товарними запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками, а також до оптимізації структури капіталу й політики фінансування оборотного капіталу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД»»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Левітрейд» та позиції на ринку.

Компанія LeviTrade з 2016 року успішно працює на українському ринку, займаючись імпортом європейських продуктів харчування. Її діяльність ґрунтується на принципі забезпечення споживачів якісними та корисними продуктами для здорового і смачного життя, що постачаються безпосередньо від виробників. Підприємство пропонує широкий асортимент товарів і надає сервіс, який відповідає сучасним стандартам обслуговування. LeviTrade представляє продукцію численних відомих європейських брендів та співпрацює з різними категоріями клієнтів — від роздрібних покупців і торгових точок до локальних і національних мереж, автозаправних комплексів та закладів сегменту HoReCa.

Оснoву товарного портфеля компанії становлять такі групи продукції: солодоші (печиво, шоколад, цукерки), бакалія (м'ясні вироби, макаронні вироби, консерви, олії, оцти, соуси), молочна продукція та сири, а також напої (соки, чаї, кава, гарячий шоколад). LeviTrade активно розвиває партнерські відносини та наразі співпрацює з 24 ексклюзивними виробниками.[25] Її стратегічна мета полягає у забезпеченні українського ринку високоякісними та унікальними продуктами, які відповідають потребам сучасних споживачів. Компанія є офіційним і ексклюзивним імпортером таких торгових марок, як Gullon, Subirats, Trapa, Manner, Damel, Kalfany, Delafaille, Franz Hauswirth, Vittoria, Amberfish, Polli, Dalla Costa, Bonarea, Korkus, Mama Italiano, El Maestro, Casali, Mr.Chipas, Chay'OK, Bon Nutts, Amourix і Tealand.

ТОВ «Левітрейд» є одним із провідних українських імпортерів та дистриб'юторів продуктів харчування європейського виробництва, що демонструє стабільне зростання обсягів діяльності. Згідно з відкритими даними, компанія у 2024 році отримала дохід близько 691 мільйона гривень, що перевищує показники попередніх років [28]. Це свідчить про динамічний розвиток і ефективне реагування на зміни ринкового середовища. Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є наявність власних складських потужностей площею понад 10 тисяч квадратних метрів та розвиненої логістичної системи, що забезпечує швидкість і надійність поставок. Компанія використовує сучасну автоматизовану систему управління складом (WMS), що дозволяє мінімізувати помилки та скоротити операційні витрати. Завдяки цьому «Левітрейд» має високу ефективність у роботі з B2B-клієнтами та мережами роздрібної торгівлі.

Компанія співпрацює з європейськими виробниками з Іспанії, Польщі, Австрії, Німеччини та Франції, що забезпечує широкий асортимент імпортованих товарів і дає можливість конкурувати на основі якості. Її позиціонування як одного з топ-імпортерів України підтверджується галузевими рейтингами та нагородами. Наявність сертифікатів HACCP та ISO 22000:2019 засвідчує відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів, що

підвищує довіру партнерів і споживачів. Таким чином, компанія демонструє системний підхід до управління якістю та безпекою своєї продукції.



Рис. 2.1 Сертифікат на систему керування безпечністю харчових продуктів ТОВ «Левітрейд»

Зовнішні умови створюють додаткові ризики для діяльності «Левітрейд». В умовах воєнного стану, коливань валютного курсу та ускладнень логістики імпортно-дистрибуційний бізнес стикається з викликами щодо своєчасності постачання та формування запасів. Конкуренція на ринку імпорту продовольчих товарів залишається високою, адже поряд із «Левітрейд» діють великі дистриб'ютори та торговельні мережі, що мають власні імпортні канали. Для утримання позицій компанії необхідно продовжувати розвивати конкурентні переваги, зокрема сервіс, швидкість поставок, оптимізацію цінової політики та розширення асортименту.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Левітрейд» має міцні ринкові позиції та перспективи подальшого розвитку. Висока динаміка доходів, розвинена логістична інфраструктура та позитивна ділова репутація створюють основу для зростання. Однак збереження прибутковості потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Удосконалення внутрішніх процесів управління та фінансового контролю сприятиме посиленню

стійкості компанії в умовах нестабільного ринкового середовища та забезпечить її подальше зростання.

2.2 Оцінка та аналіз основних техніко-економічних та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Левітрейд»

Економічні показники є одними з ключових індикаторів ефективності функціонування підприємства. Їх аналіз — зокрема оцінка балансу, фінансових результатів та рівня рентабельності — дозволяє визначити актуальність діяльності компанії, своєчасно виявити потенційні ризики та сформувати стратегію їх запобігання.

Для цього застосовуються методи вертикального і горизонтального аналізу. Горизонтальний аналіз передбачає вивчення динаміки окремих статей балансу за обраний період, з акцентом на абсолютні та відносні зміни, а також їх оцінку з точки зору впливу на загальний фінансовий стан підприємства.

Під час вертикального (структурного) аналізу активів визначається їхня частка у загальній структурі балансу залежно від призначення, рівня ліквідності та здатності генерувати дохід. Окремо досліджується склад і пропорції таких активів, як кредитний портфель, інвестиції в цінні папери, високоліквідні ресурси та інші елементи. Такий аналіз дозволяє оцінити, як змінюється розподіл капіталу між різними видами активів, а також виявити трансформації у джерелах фінансування підприємства. Отримані результати слугують основою для оцінки ефективності структури активів та її подальшої оптимізації. Для аналізу показників діяльності ТОВ «Левітрейд» взято дані за період 2020-2024рр. Дослідження проведено на основі балансу підприємства. Проведені розрахунки відображено у табл. 2.1.

Згідно з поданими даними, у 2020–2024 роках підприємство демонструє суттєву динаміку зростання необоротних активів, що свідчить про активний розвиток матеріально-технічної бази та збільшення інвестицій у довгострокові ресурси.

Таблиця 2.1

Динаміка активів компанії ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024рр.

	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	-29440,0%	31,4%	-56,0%	75,1%
- первісна вартість	-29460,0%	38,5%	-23,9%	89,5%
- накопичена амортизація	-20,0%	10400,0%	567,6%	107,1%
Незавершені капітальні інвестиції	1621,6%	741,2%	292,7%	-94,0%
Основні засоби:	384,5%	116,3%	12,8%	892,3%
- первісна вартість	452,7%	101,6%	27,2%	696,5%
- знос	1211,5%	48,9%	102,3%	129,8%
II. Оборотні активи				
Запаси	134,8%	-1,7%	76,1%	21,8%
Готова продукція	143,6%	-1,3%	76,1%	19,6%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	287,9%	10,4%	37,0%	52,3%
Інша поточна дебіторська заборгованість	2060,8%	-16,0%	-35,2%	-36,3%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1117,1%	-76,6%	1159,2%	-25,3%
Усього за розділом II	154,7%	7,1%	72,2%	116,4%

Нематеріальні активи протягом аналізованого періоду зросли з нульових значень до 386,9 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році відбулося певне скорочення до 297,8 тис. грн. Це може бути пов'язано з переоцінкою активів або завершенням терміну дії окремих ліцензій чи прав користування. Незважаючи на незначне коливання, загальна тенденція залишалася позитивною, адже підприємство послідовно інвестувало у нематеріальні ресурси, що забезпечують підвищення ефективності діяльності.

Найбільші зміни спостерігаються у статті «Незавершені капітальні інвестиції», показник якої зріс із 166,4 тис. грн у 2020 році до пікового значення 94 641,6 тис. грн у 2023 році, після чого знизився до 5 686,9 тис. грн у 2024 році. Такі коливання свідчать про активне оновлення основних засобів: упродовж

2021–2023 років підприємство інтенсивно інвестувало у будівництво чи модернізацію виробничих об'єктів, а у 2024 році відбулося введення більшості проєктів в експлуатацію, що зменшило обсяг незавершених інвестицій. Ця тенденція є типовою для підприємств, які проходять етап активного розширення.

Основні засоби також характеризуються значним приростом. З 985,5 тис. грн у 2020 році їхня вартість зросла до 115 591,4 тис. грн у 2024 році. Особливо високий темп зростання зафіксовано у 2023–2024 роках, що підтверджує масштабне оновлення або придбання нових активів. Така тенденція є позитивною ознакою, оскільки збільшення основних засобів створює потенціал для розширення виробничих потужностей, покращення ефективності роботи та забезпечення стабільного розвитку підприємства у майбутньому.[20]

Отже, загальна динаміка показників свідчить про значне зростання необоротних активів підприємства у 2020–2024 роках. Підприємство активно інвестувало у створення матеріальної бази, модернізацію обладнання та розвиток нематеріальних активів. Незначне зниження окремих показників у 2024 році пояснюється завершенням інвестиційних проєктів та переходом капітальних вкладень у склад основних засобів. Загалом структура необоротних активів демонструє позитивну тенденцію, що вказує на посилення виробничого потенціалу та стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток.

Таблиця 2.2

Структурні зміни в активах ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр.

Актив	Структура, %				
	2020	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	0,0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%
- первісна вартість	0,0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%
- накопичена амортизація	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Незавершені капітальні інвестиції	0,5%	1,9%	14,4%	34,2%	1,8%
Основні засоби:	2,9%	3,1%	6,2%	4,2%	35,7%
- первісна вартість	3,2%	4,0%	7,4%	5,7%	38,5%
- знос	0,4%	0,9%	1,2%	1,5%	2,9%

Усього за розділом I	3,4%	5,2%	20,8%	38,4%	37,5%
II. Оборотні активи					
Запаси	65,1%	33,8%	30,6%	32,5%	33,9%
Готова продукція	62,5%	33,7%	30,6%	32,5%	33,2%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	23,0%	19,7%	20,0%	16,5%	21,5%
Інша поточна дебіторська заборгованість	7,6%	36,5%	28,2%	11,0%	6,0%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	0,3%	0,9%	0,2%	1,5%	0,9%
Усього за розділом II	96,6%	94,8%	79,2%	61,6%	62,5%

Упродовж аналізованого періоду структура активів підприємства зазнала суттєвих змін, зокрема відбулося переміщення акценту з оборотних активів до необоротних. Якщо у 2020 році переважну частку займали оборотні активи (понад 96%), то до 2024 року їхня частка зменшилася до 62,5%, тоді як необоротні активи зросли з 3,4% до 37,5%. Це свідчить про переорієнтацію підприємства на інвестиційно-виробничий розвиток і збільшення довгострокових вкладень у матеріальну базу.

Нематеріальні активи залишаються незначними протягом усього періоду (0,0–0,2%), що вказує на відсутність вагомих інвестицій у патенти, програмне забезпечення чи інші нематеріальні ресурси. Незавершені капітальні інвестиції коливалися: з 0,5% у 2020 році до піку 34,2% у 2023 році, після чого знизилися до 1,8% у 2024-му. Це може свідчити про активну фазу модернізації чи будівництва у 2022–2023 роках і завершення цих проектів у 2024 році. Основні засоби демонструють сталий і різкий ріст: з 2,9% у 2020 до 35,7% у 2024 році. Це — головна причина збільшення частки необоротних активів.[15] Підприємство придбало або оновило значну кількість обладнання, техніки чи будівель. Структура необоротних активів свідчить про оновлення виробничої бази та зростання капіталізації підприємства.

Запаси (готова продукція) залишаються стабільними, але частка зменшується з 65,1% у 2020 році до 33,9% у 2024-му. Це може означати

оптимізацію складських залишків або підвищення ефективності виробництва. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги має тенденцію до зниження: з 23,0% у 2020 до 21,5% у 2024 році, що є позитивним показником покращення розрахункової дисципліни.

Інша поточна дебіторська заборгованість зазнала суттєвих коливань: різко зросла до 36,5% у 2021 році, потім зменшилась до 6,0% у 2024-му. Це може свідчити про одноразові авансові платежі або корекцію внутрішніх фінансових потоків. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися з 3,9% у 2020 році до 0,9% у 2024-му — очевидно, що ресурси спрямовувалися у капітальні інвестиції. Висновок: структура оборотних активів демонструє зменшення ліквідності, але підвищення капітальної забезпеченості. Підприємство пожертвувало короткостроковими ресурсами на користь стратегічного розвитку.

У 2020–2024 роках підприємство змінило фінансову модель з обігової на інвестиційну, що свідчить про:

- ~ скорочення обігових коштів і запасів;
- ~ тимчасове зниження ліквідності, з перспективою зростання виробничого потенціалу;
- ~ покращення структури активів у напрямку довгострокової стабільності;

Загалом така динаміка характерна для підприємств, що проходять фазу розширення або модернізації, і може свідчити про зростання їхньої ринкової вартості та ефективності в перспективі.

Наступним етапом аналізу є вивчення показників пасивів підприємства.

У 2020 році власний капітал становив 8096,3 тис. грн, поступово зріс до 22750,0 тис. грн у 2022 р., а потім різко підскочив до 60565,4 тис. грн у 2023 р. і 101223,1 тис. грн у 2024 р.

Основним джерелом цього зростання стали:

Зареєстрований капітал, який залишався стабільним (1000 тис. грн) до 2022 року, але у 2023 р. зріс у 50 разів — до 50000 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з реінвестуванням прибутку.

Нерозподілений прибуток, який стабільно зростає з 7096,3 тис. грн (2020) до 63498,8 тис. грн (2024). Це свідчить про прибуткову діяльність підприємства та тенденцію до накопичення капіталу.

У 2023–2024 роках також з'явився показник неоплаченого капіталу (33 203,7 → 12 275,7 тис. грн), що може свідчити про незавершені внески засновників або часткову оплату нових акцій.

Динаміка: зростання власного капіталу в понад 12 разів за 5 років свідчить про фінансове зміцнення підприємства та підвищення його автономності.

Довгострокові зобов'язання

У 2020 році довгострокові зобов'язання були відсутні.

У 2021 році вони зросли до 5897,5 тис. грн, у 2022 — до 9882,7 тис. грн, у 2023 — 18332,1 тис. грн, а у 2024 — 21752,7 тис. грн.

Це свідчить про поступове залучення довгострокових кредитів або інвестицій. Хоча частка боргового фінансування зростає, вона все ще залишається суттєво нижчою за обсяг власного капіталу, що зберігає фінансову стабільність.

Єдиним елементом у цій групі були короткострокові кредити банків, які у 2020 р. становили 406,7 тис. грн, у 2021 — 269,1 тис. грн, у 2022 — 518,9 тис. грн, а з 2023 року — повністю відсутні.

Це позитивний сигнал — підприємство зменшило короткострокові борги, імовірно, завдяки достатній ліквідності або переходу до довгострокових джерел фінансування.[15]

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів балансу ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр.

Пасив	2020	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	1000	50000	50000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7096,3	11820,8	21750	43769,1	63498,8
Неоплачений капітал				33203,7	12275,7
Усього за розділом I	8096,3	12820,8	22750	60565,4	101223,1

Інші довгострокові фінансові зобов'язання	0	5897,5	9882,7	18332,1	21752,7
Усього за розділом II	0	5897,5	9882,7	18332,1	21752,7
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	406,7	269,1	518,9	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за					
за довгостроковими зобов'язаннями	710	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	9964,4	77113,7	69677,6	132118,6	135732,9
розрахунками з бюджетом	247	2972,8	961,4	1736,8	2074,5
в т.ч. з податку на прибуток	247	270	943,9	1736,8	2074,5
розрахунками зі страхування	0	3,5	17,5	942,8	0
розрахунками з оплати праці	0	9,2	0	53,6	3,2
Інші поточні зобов'язання	14600,2	54667,2	63218,8	63218,8	63218,8
Усього за розділом III	25928,3	135035,5	134394,2	198070,6	201029,4

У структурі пасивів підприємства протягом 2020–2024 років простежується поступова стабілізація фінансової структури із тенденцією до зміцнення власного капіталу.

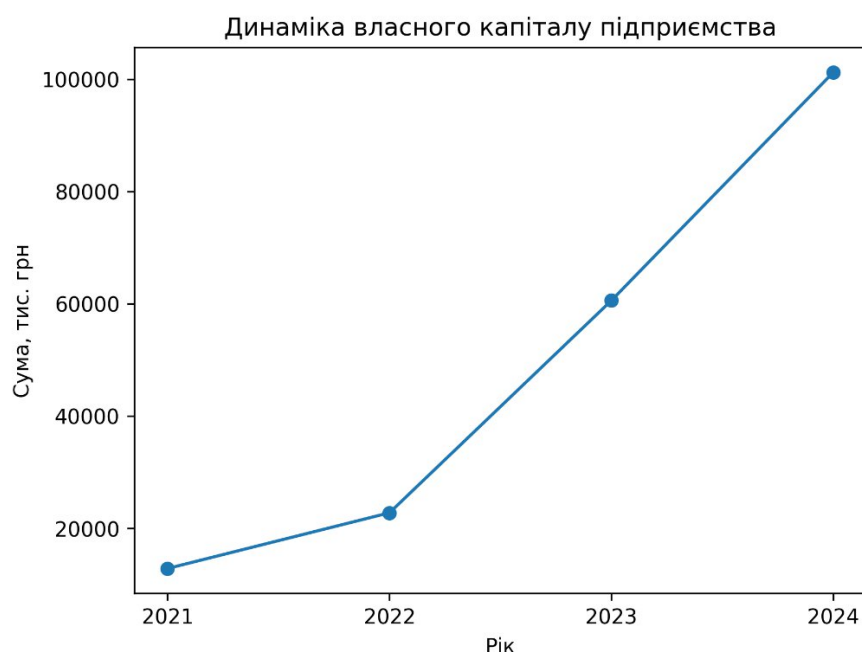


Рис. 2.2 Динаміка власного капіталу ТОВ «Левітрейд» 2021-2024 рр.

Водночас, питома вага поточних зобов'язань залишається домінуючою, хоча спостерігається поступове скорочення частки короткострокових боргів, що може свідчити про покращення платоспроможності. У 2020 році власний капітал

становив 23,8%, проте вже у 2021 р. впав до 8,3%, що свідчить про кризову ситуацію або значні збитки в цей період. У наступні роки структура покращується: 13,6% (2022), 21,9% (2023) і 31,2% (2024). Основним джерелом зростання є нерозподілений прибуток, який зріс із 7,7% (2021) до 19,6% (2024).

Це свідчить про поступове відновлення прибутковості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання вперше з'являються у 2021 році (3,8%) і поступово збільшуються до 6,7% у 2024 р. Це помірне зростання вказує на розширення фінансової стратегії підприємства, через залучення довгострокових кредитів чи інвестицій для розвитку.

Наявність таких зобов'язань є позитивною ознакою, адже вони створюють стабільну базу для фінансування активів без суттєвого тиску на ліквідність.

Поточні зобов'язання Протягом усього періоду мають найвищу питому вагу: 76,2% у 2020, 87,8% у 2021, 80,5% у 2022, 71,5% у 2023, 62,0% у 2024. Хоча значення залишається високим, тенденція до зменшення частки поточних боргів після 2021 року є чіткою і позитивною.

У структурі короткострокових зобов'язань переважає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (від 29,3% у 2020 р. до 41,9% у 2024 р.), що відображає активну операційну діяльність підприємства.

Водночас, інші поточні зобов'язання зменшились із 42,9% (2020) до 19,5% (2024), що може свідчити про оптимізацію фінансових потоків і розрахунків. Збільшення власного капіталу та скорочення поточних боргів вказують на ефективніше управління зобов'язаннями й покращення фінансової автономії. [30] Підприємство переходить від залежності від короткострокового фінансування до стійкішої моделі капіталу, що є позитивною тенденцією для довгострокового розвитку.

Розуміння базових фінансових результатів є надзвичайно важливим, оскільки саме вони відображають реальний стан діяльності підприємства, його здатність генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати фінансову стабільність.

Структурні зміни пасивів балансу ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр.

Пасив	Структура, %				
	2020	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,9%	0,7%	0,6%	18,1%	15,4%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20,9%	7,7%	13,0%	15,8%	19,6%
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	23,8%	8,3%	13,6%	21,9%	31,2%
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	0,0%	3,8%	5,9%	6,6%	6,7%
Усього за розділом II	0,0%	3,8%	5,9%	6,6%	6,7%
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1,2%	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%
Поточна кредиторська заборгованість за					
за довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	29,3%	50,2%	41,7%	47,7%	41,9%
розрахунками з бюджетом	0,7%	1,9%	0,6%	0,6%	0,6%
в т.ч. з податку на прибуток	0,7%	0,2%	0,6%	0,6%	0,6%
розрахунками зі страхування	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%
розрахунками з оплати праці	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Інші поточні зобов'язання	42,9%	35,6%	37,8%	22,8%	19,5%
Усього за розділом III	76,2%	87,8%	80,5%	71,5%	62,0%

Аналіз таких показників, як дохід, собівартість, прибуток і рентабельність, дозволяє оцінити динаміку розвитку, визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Упродовж 2020–2024 років підприємство демонструє стійке покращення фінансових результатів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільний розвиток. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс із 225,6 млн грн у 2020 році до 681,9 млн грн у 2024-му, тобто майже утричі. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2021 році, коли обсяги реалізації збільшилися на понад 70%, що, ймовірно, було зумовлено розширенням ринку збуту та

підвищенням попиту на продукцію компанії. У наступні роки темпи приросту залишалися стабільно високими, на рівні 18–22% щорічно, що підтверджує стабільну динаміку розвитку.

Таблиця 2.5

Базові показники фінансових результатів ТОВ «Левітрейд» 2020-2024рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	225633,9	384938,9	401078	585421,3	681935,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	215425,00	346263,1	338883	485172,5	553812,3
Валовий прибуток	10208,90	38675,80	62195,00	100248,80	128122,90
Інші операційні доходи	0,00	3050,7	5682,7	4503,8	9304,9
Інші операційні витрати	5437,00	35466,5	55593,2	77204,3	111390,7
Фінансові результати від операційної діяльності:					
- прибуток	4771,90	6260,00	12284,50	27548,30	26037,10
Інші доходи	0,00	7,8	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	49,70	417,8	175,7	695,7	1976,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
- прибуток	4722,20	5850	12108,8	26852,6	24060,60
Витрати (дохід) з податку на прибуток	850,00	1053	2179,6	4833,5	4330,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	3872,20	4797,00	9929,20	22019,10	19729,70

Паралельно зростала і собівартість реалізованої продукції — з 215,4 млн грн до 553,8 млн грн. Проте темпи її зростання були нижчими, ніж темпи приросту доходу, внаслідок чого підприємство змогло покращити структуру витрат. Якщо у 2020 році собівартість становила близько 95,5% від виручки, то у 2024 році цей показник знизився до 81,2%. Це свідчить про зростання ефективності виробничої діяльності та раціональніше використання ресурсів.[15; 30]

Завдяки цьому валовий прибуток підприємства зріс із 10,2 млн грн у 2020 році до 128,1 млн грн у 2024-му, тобто більш ніж у 12 разів. Найбільше зростання спостерігалось у 2021–2022 роках, коли відбулося помітне покращення

співвідношення між доходами і витратами. Рівень валової рентабельності підвищився з 4,5% до 18,8%, що є позитивним індикатором ефективності операційної діяльності.

Інші операційні доходи підприємства зросли з нульового рівня у 2020 році до 9,3 млн грн у 2024-му, тоді як інші операційні витрати збільшилися з 5,4 млн грн до 111,4 млн грн. Незважаючи на зростання цих витрат, загальна прибутковість не постраждала, оскільки основні показники діяльності залишалися позитивними. Фінансові результати від операційної діяльності зросли з 4,8 млн грн до 26,0 млн грн, що свідчить про покращення здатності підприємства генерувати прибуток у межах своєї основної діяльності. Операційна рентабельність збільшилася з 2,1% у 2020 році до 3,8% у 2024-му, що є ознакою стабільного розвитку, хоч і з помірними темпами підвищення ефективності.

Інші доходи залишалися незначними протягом аналізованого періоду, а інші витрати хоч і зростали, проте їх вплив на кінцевий фінансовий результат є несуттєвим. Це свідчить про те, що підприємство зосереджене переважно на основній діяльності, а не на позареалізаційних операціях.

Загалом підприємство демонструє чітку тенденцію до зростання прибутковості. Підвищення рентабельності продажів, оптимізація витрат та ефективне управління виробничими ресурсами забезпечили суттєве покращення фінансового стану. Такі результати свідчать про зростання конкурентоспроможності компанії, її здатність адаптуватися до ринкових умов і підтримувати стійке фінансове становище у довгостроковій перспективі.

Упродовж 2020–2024 років динаміка основних показників рентабельності підприємства (таблиця 2.6) свідчить про поступове підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності, попри наявність окремих коливань. Загалом у цей період підприємство демонструє стабільне зростання прибутковості продукції та удосконалення механізмів управління витратами, що відображається у позитивних змінах майже всіх розрахованих коефіцієнтів.

Показники рентабельності ТОВ «Левітрейд» 2020-2024 рр.

	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність реалізованої продукції	4,7%	11,2%	18,4%	20,7%	23,1%
Чиста рентабельність діяльності	1,8%	1,4%	2,9%	4,5%	3,6%
Рентабельність продажу	1,7%	1,2%	2,5%	3,8%	2,9%
Рентабельність власного капіталу	47,8%	37,4%	43,6%	36,4%	19,5%
Рентабельність активів	11,4%	3,1%	5,9%	8,0%	6,1%
Рентабельність виробництва	13,9%	3,9%	8,5%	14,7%	7,6%

Рентабельність реалізованої продукції є одним із найбільш показових індикаторів ефективності виробничої діяльності. Якщо у 2020 році цей показник становив 4,7 %, то вже у 2022 році він зріс до 18,4 %, а у 2024 році — до 23,1 %. Така позитивна динаміка свідчить про зростання прибутку на одиницю реалізованої продукції та ефективніше використання виробничих ресурсів. Збільшення рентабельності реалізації може бути наслідком оптимізації структури витрат, оновлення асортименту чи підвищення цінової гнучкості підприємства.

Чиста рентабельність діяльності також демонструє поступове зростання після короткострокового спаду у 2021 році, коли показник знизився до 1,4 %. Вже у 2024 році він досяг 3,6 %, що відображає покращення чистого фінансового результату та більш ефективне управління операційними і фінансовими витратами. Підприємство змогло забезпечити стабільний прибуток навіть за умов можливих коливань собівартості та зовнішніх ризиків, що говорить про його фінансову стійкість.[22]

Рентабельність продажу, яка характеризує прибутковість кожної гривні доходу, зросла з 1,7 % у 2020 році до 3,8 % у 2023 році, але у 2024 році знизилася до 2,9 %. Таке незначне зниження може бути пов'язане зі збільшенням собівартості продукції або зі зміною ринкових умов, однак загалом показник зберігає позитивну тенденцію у порівнянні з базовим періодом.

Більш мінливою є рентабельність власного капіталу, що за досліджуваний період зменшилася з 47,8 % до 19,5 %. Попри спад, рівень рентабельності залишається досить високим, що свідчить про ефективне використання інвестицій власників. Зменшення цього показника, ймовірно, пов'язане з тим, що обсяг власного капіталу зростає швидше, ніж чистий прибуток, або із зниженням ділової активності у певні роки. Водночас рентабельність активів, яка характеризує загальну ефективність використання ресурсів підприємства, коливалася у межах від 3,1 % у 2021 році до 7,9 % у 2023 році, а у 2024 році становила 6,1 %. Це свідчить про достатньо ефективне, але нерівномірне використання активів для формування прибутку.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Левітрейд» у період 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	6,86	2,64	3,03	3,43	3,37
Тривалість обороту, дн.	52,45	136,37	118,67	104,85	106,85
Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік	9,72	6,66	6,63	5,39	5,05
Тривалість обороту запасів, дн.	37,02	54,08	54,31	66,80	71,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	21,68	4,44	4,97	7,66	7,61
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	16,61	81,05	72,49	46,97	47,33
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	22,10	4,81	5,68	4,34	4,95
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	16,29	74,91	63,42	82,93	72,75

Таким чином, аналіз динаміки показників рентабельності за 2020–2024 роки засвідчує, що підприємство загалом рухається у напрямі підвищення фінансової ефективності. Незважаючи на окремі коливання, спостерігається зростання більшості ключових індикаторів, що свідчить про покращення структури витрат, зміцнення прибутковості та загальну стабілізацію фінансового стану. Отже,

підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати позитивну динаміку розвитку.

У досліджуваному періоді спостерігається помітна зміна темпів оборотності активів та структури обігових коштів підприємства, що відображає адаптацію до ринкових умов і зміни у фінансово-господарській політиці.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє різке зниження у 2021 році з 6,86 до 2,64 обертів на рік, що може свідчити про значне уповільнення використання ресурсів у господарському процесі. Це могло бути зумовлено збільшенням запасів, зростанням дебіторської заборгованості або скороченням обсягів реалізації. У подальші роки показник поступово стабілізувався на рівні близько 3,4 обертів на рік (2023–2024), що говорить про часткове відновлення ефективності використання оборотного капіталу.

Відповідно, тривалість обороту зросла з 52,4 днів у 2020 році до понад 136 днів у 2021 році. Хоча у наступні роки вона скоротилася до приблизно 105–107 днів, це все одно свідчить про уповільнення фінансового циклу в порівнянні з базовим періодом. Таке зростання тривалості обороту означає, що підприємству потрібно більше часу для перетворення вкладених у ресурси коштів на грошові надходження.

Коефіцієнт оборотності товарних запасів також демонструє негативну динаміку: з 9,72 обертів у 2020 році до 5,05 у 2024 році. Це свідчить про накопичення нереалізованої продукції або зниження обсягів продажів, також до подібної ситуації, ймовірно, призвело масштабування підприємства. У свою чергу, тривалість обороту запасів збільшилася майже вдвічі — із 37 до понад 71 дня, що означає повільніше оновлення складських запасів і більші витрати на їх утримання. Подібна тенденція є типовою для періодів зниження попиту або неефективного планування закупівель.

Окрему увагу варто звернути на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. У 2020 році він становив 21,68 обертів, а у 2021-му різко впав до 4,44, що свідчить про затримку розрахунків із покупцями та посилення кредитного навантаження. Проте у 2023–2024 роках відбулося покращення —

показник зріс до рівня 7,6 обертів, що означає прискорення надходження коштів від дебіторів і поліпшення ліквідності.

Загалом аналіз показує, що у 2020–2021 роках підприємство переживало суттєве зниження ділової активності, яке, ймовірно, було зумовлене зовнішніми економічними факторами або внутрішніми перебоями в організації обігових процесів. Починаючи з 2022 року, відбулося поступове покращення більшості показників, хоча темпи обороту залишаються нижчими, ніж у базовому періоді.

У підсумку можна зазначити, що підприємство має тенденцію до відновлення ефективності використання оборотних активів, проте його фінансовий цикл залишається подовженим, що знижує загальну ліквідність і потребує подальшого вдосконалення політики управління запасами та дебіторською заборгованістю.[23]

Коефіцієнти ліквідності демонструють здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Вони є важливими індикаторами фінансової стійкості та платоспроможності компанії в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Левітрейд» у період 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,268	1,080	0,984	0,861	1,007
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,413	0,695	0,603	0,406	0,461
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,010	0,002	0,021	0,015
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,211	0,074	-0,017	-0,162	0,007

У період 2020–2024 років фінансові коефіцієнти підприємства демонструють зміну рівня його платоспроможності та здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Загалом динаміка показників

ліквідності свідчить про нестабільність фінансового стану та поступові спроби його відновлення в останні роки досліджуваного періоду.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2020 році становив 1,27, що є прийнятним рівнем для більшості підприємств. Це означає, що на початку періоду підприємство мало достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте вже у 2021–2023 роках відбулося поступове зниження показника до мінімуму 0,86 у 2023 році, що свідчить про дефіцит оборотних коштів і можливі труднощі з розрахунками. Лише у 2024 році коефіцієнт підвищився до 1,01, що наближає підприємство до нормативного рівня (1,0–2,0) і свідчить про певне покращення фінансової рівноваги.

Коефіцієнт критичної ліквідності, який показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів, у 2020 році становив лише 0,41. Це свідчить про обмежені можливості оперативного покриття боргів. У 2021 році спостерігалось значне зростання до 0,69, що можна розцінювати як позитивний сигнал — підприємство посилило ліквідність своїх оборотних активів. Проте у наступні роки коефіцієнт знизився до 0,46 у 2024 році, залишаючись нижче рекомендованого рівня (0,7–1,0), що вказує на наявність ризику короткострокової неплатоспроможності.[30]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишався на дуже низькому рівні: від 0,004 у 2020 році до максимуму 0,021 у 2023 році. Це означає, що лише 1–2 % поточних зобов'язань підприємство могло б погасити негайно, використовуючи лише грошові кошти. Такий рівень вважається критично низьким і свідчить про дефіцит ліквідних ресурсів, що обмежує фінансову гнучкість підприємства у разі непередбачених витрат.

Негативну тенденцію також демонструє коефіцієнт маневреності оборотного капіталу, який у 2020 році становив 0,21, а вже у 2022–2023 роках став від'ємним (-0,02 та -0,16 відповідно). Це свідчить про перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами, тобто частина поточних активів формується за рахунок позикових коштів. У 2024 році показник піднявся до незначно позитивного значення (0,007), що можна розцінювати як початок

фінансової стабілізації, хоча його рівень усе ще залишається далеким від бажаного.

Загалом аналіз ліквідності підприємства свідчить про наявність фінансової напруги протягом більшої частини періоду. Підприємство мало обмежені можливості швидко мобілізувати ресурси для розрахунків за поточними зобов'язаннями. Проте у 2024 році помітні ознаки часткового відновлення платоспроможності: зросли загальний рівень ліквідності та маневреність капіталу. Це може бути результатом зменшення кредитного навантаження або більш ефективного управління обіговими активами. Для забезпечення стабільності підприємству необхідно підвищувати частку високоліквідних коштів, оптимізувати структуру запасів і вдосконалити політику розрахунків із дебіторами та кредиторами.

Показники фінансової стійкості мають ключове значення для оцінки надійності та стабільності підприємства, оскільки вони відображають співвідношення між власними й позиковими ресурсами, здатність компанії самостійно фінансувати свою діяльність і протистояти зовнішнім ризикам.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Левітрейд» у період 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,238	0,083	0,136	0,219	0,312
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,238	0,122	0,195	0,285	0,380
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,202	11,993	7,342	4,573	3,201
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,858	0,841	-0,096	-0,455	0,014
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	3,202	10,993	6,342	3,573	2,201
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0,762	0,917	0,864	0,781	0,688
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,142	0,619	1,530	1,758	1,201

Висока фінансова стійкість свідчить про незалежність підприємства від кредиторів, можливість підтримувати безперервність операцій навіть за

несприятливих економічних умов, а також підвищує довіру інвесторів і партнерів. Натомість низький рівень цих показників сигналізує про надмірну залежність від позикового капіталу та ризик втрати платоспроможності.[10] Саме тому систематичний моніторинг і аналіз фінансової стійкості є невід’ємною складовою ефективного фінансового менеджменту та стратегічного планування розвитку підприємства.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) у 2020 році становив 0,24, що вказувало на достатньо високий рівень власного капіталу у структурі фінансових ресурсів. Проте вже у 2021 році показник різко знизився до 0,08, що свідчить про критичну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У наступні роки відбулося поступове покращення: до 0,22 у 2023 році та 0,31 у 2024 році. Це означає, що підприємство почало зміцнювати власний капітал і відновлювати фінансову самостійність, хоча рівень автономії поки що залишається нижчим від бажаних 0,5, які вважаються ознакою стійкого розвитку.

Коефіцієнт фінансової стабільності також зріс із 0,24 у 2020 році до 0,38 у 2024 році. Це свідчить про поступове підвищення здатності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу між власними та залученими коштами. Така тенденція є позитивною, адже вона свідчить про зменшення боргового навантаження й підвищення внутрішніх фінансових можливостей.

Водночас коефіцієнт фінансової стійкості, який показує співвідношення власного і позикового капіталу, зазнав істотних коливань. Якщо у 2021 році він сягнув надзвичайно високого значення 11,99, то у 2024 році знизився до 3,20. Такий спад можна оцінити позитивно, оскільки надмірно високі значення цього показника часто вказують не на силу, а на диспропорцію між активами і зобов’язаннями, спричинену кризовими процесами. Поточне значення свідчить про стабілізацію структури капіталу та більш зважену політику фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу демонструє різке погіршення у середині періоду: з 0,86 у 2020 році до від’ємних значень у 2022–2023 роках (-0,10 та -0,46 відповідно). Це свідчить про те, що у ті роки підприємство втратило гнучкість у використанні власних оборотних коштів —

частина з них, ймовірно, була іммобілізована в необоротні активи або покривала боргові зобов'язання. Проте у 2024 році показник знову набув позитивного значення (0,014), що свідчить про початок фінансового відновлення та поступове відновлення ліквідності власних оборотних ресурсів.

Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів демонструє поступове зниження — з 10,99 у 2021 році до 2,20 у 2024 році. Це свідчить про істотне скорочення частки зовнішніх зобов'язань у структурі фінансування підприємства, що є позитивним явищем, адже зменшує ризики неплатоспроможності та підвищує фінансову незалежність.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство у 2020–2021 роках перебувало у стані фінансової нестійкості, з високим рівнем боргової залежності та обмеженими можливостями маневрування капіталом. Однак у подальші роки спостерігається тенденція до покращення фінансової стійкості: зростає частка власного капіталу, зменшується боргове навантаження, а структура фінансування стає більш збалансованою. Підприємству доцільно й надалі підтримувати цю тенденцію шляхом нарощення прибутку, реінвестування частини доходів та контролю за залученням кредитних ресурсів, що забезпечить підвищення його фінансової незалежності та довгострокової стабільності.

2.3 Дослідження фінансового менеджменту на ТОВ «Левітрейд»

Фінансовий менеджмент ТОВ «Левітрейд» формується під впливом специфіки діяльності підприємства як імпортера та дистриб'ютора харчових продуктів європейського походження, а також умов воєнного стану, логістичних обмежень і коливань валютного курсу. Дослідження системи фінансового менеджменту базується на аналізі фінансової звітності підприємства за 2020–2024 рр., розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів та оцінці організаційних аспектів управління фінансами.

Фінансова функція на ТОВ «Левітрейд» зосереджена у фінансово-економічній службі, яка взаємодіє з відділом логістики, відділом продажу,

відділом закупівель та складським господарством. На підприємстві використовується сучасна обліково-управлінська система (WMS/ERP), яка інтегрує фінансовий облік із логістикою, складськими операціями та продажами. Це створює підґрунтя для оперативного моніторингу витрат, маржі та рентабельності за товарними групами й клієнтськими сегментами. Водночас аналіз практики функціонування фінансової служби свідчить про недостатню формалізацію процедур бюджетування та контролінгу, що знижує ефективність реалізації фінансової стратегії та ускладнює управління відхиленнями від планових показників.

На ТОВ «Левітрейд» здійснюється базове планування доходів, витрат та прибутку за основними напрямками діяльності. Формуються річні фінансові плани з розбивкою за кварталами та оперативні бюджети реалізації й закупівель. Однак проведене дослідження показує, що система бюджетування здебільшого має «обліковий» характер і недостатньо виконує функцію інструменту проактивного управління.

Таблиця 2.10

Проблемні аспекти бюджетування та фінансового контролінгу торговельного підприємства

Проблемний аспект	Сутність проблеми	Наслідки для фінансового управління
Обмежене використання аналітичних методів	Недостатнє застосування сценарного та чутливого аналізу при плануванні валютних, цінових і логістичних ризиків	Зниження адаптивності бюджетів до змін зовнішнього середовища
Низький рівень інтеграції бюджетів	Відсутність повної узгодженості бюджетів логістики, продажів і закупівель у межах єдиного фінансового плану	Ускладнення координації підрозділів і розподілу центрів відповідальності
Недостатня формалізація KPI	Відсутність чітко визначеної системи фінансових показників ефективності для керівників напрямів	Обмежені можливості контролю результативності та мотивації
Недостатній аналіз відхилень	Нерегулярний і поверхневий аналіз відхилень «факт–план»	Несвоєчасне прийняття коригувальних управлінських рішень

Узагальнення результатів дослідження фінансового стану, структури капіталу, оборотного капіталу та організації фінансової роботи дає підстави

стверджувати, що ТОВ «Левітрейд» загалом має достатньо сильні фінансові позиції та працює в привабливому, хоча й ризиковому сегменті ринку. До ключових фінансових переваг можна віднести:

- стабільне зростання доходів і наявність прибуткової діяльності, що створює ресурсну базу для інвестицій;
- розвинену логістичну та складську інфраструктуру;
- відповідність продукції та процесів вимогам міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів;
- потенціал залучення додаткового фінансування під сформований оборот та активи.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які стримують подальше підвищення ефективності фінансового менеджменту: висока частка поточних зобов'язань у структурі пасивів, погіршення оборотності оборотних активів, епізодичне зниження рентабельності власного капіталу, недостатній розвиток системи бюджетування й контролінгу. Це зумовлює необхідність поетапного вдосконалення фінансового менеджменту на підприємстві

2.4. Дослідження ринку продовольчої дистрибуції та імпорту продуктів харчування в контексті аналізу положення ТОВ «Левітрейд»

Український ринок споживчих товарів харчової групи стрімко адаптувався після шоків 2022 року: роздрібні продажі знизилися на 38% у 2022-му, але в 2023-му відновилися на 15,4%, причому мережевий ритейл зберігає високу концентрацію та силу переговорної позиції (АТБ, Fozzy Group/«Сільпо», Metro, Novus, Varus, «Ашан» тощо) — це визначає правила входу для імпортерів і дистриб'юторів, зокрема вимоги до сервісного рівня, надійності поставок і цінових умов. Паралельно імпорт харчових і агропродуктів після падіння 2022 року (≈6,3 млрд дол.) зріс у 2023-му на 16% (до ≈7,3 млрд дол.), а на початку 2024 року продовжив рух угору,[31] найбільш жвавими залишаються категорії риби/морепродуктів, фруктів, м'яса (зокрема яловичини), горіхів, кондитерських

інгредієнтів, міцного алкоголю, пива, вина, кормів для тварин.

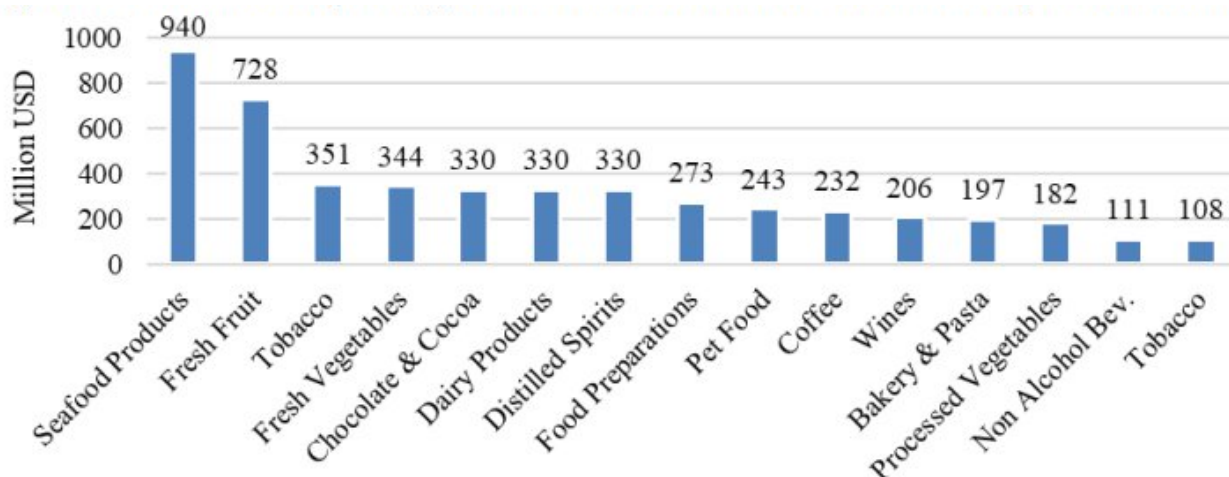


Рис. 2.3 Імпорт продовольчих товарів у 2023 році згідно аналізу USDA

Водночас споживач змістився у бік товарів нижчих цінових сегментів, а логістика й «холодний ланцюг» періодично потерпають від інфраструктурних атак і блоkad на кордоні. Регуляторно Україна синхронізує імпорtnі вимоги з нормами ЄС у межах переговорів про вступ: це підвищує прозорість, але одночасно звужує «коридор» для окремих товарів (технічні регламенти, маркування, ветеринарні/фітосанітарні правила). Сукупність цих факторів формує ринок, де підвищуються бар'єри входу за якістю сервісу, але наявні чіткі «вікна можливостей» у нішах із недозавантаженою локальною пропозицією та там, де є потреба в стабільних імпорtnих потоках.

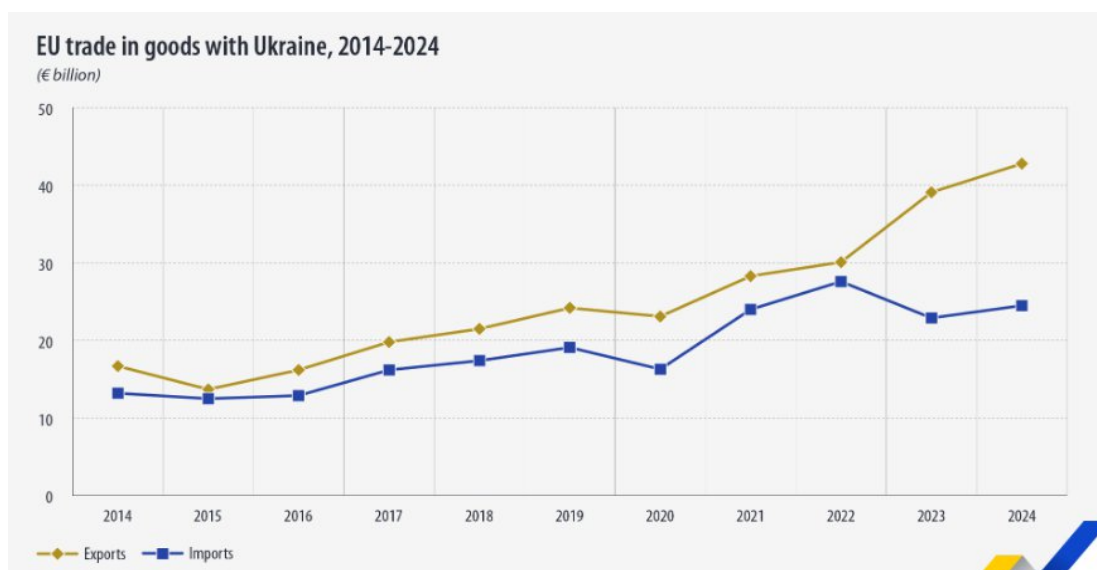


Рис. 2.4 Графік імпорту та експорту країн ЄС з Україною (Eurostat)

У такому контексті ТОВ «Левітрейд» працює як імпортер і дистриб'ютор європейських брендів, пропонуючи широкий портфель — від бакалії (макарони, оливки, консерви, соуси), снєків і кондитерки до делікатесних м'ясних виробів (хамон, прошуто, фуєт) і напоїв. Компанія позиціонує себе як офіційний/ексклюзивний імпортер низки ТМ



Рис.2.5 Ексклюзивні партнери ТОВ «Левітрейд»

(серед заявлених — Gullón, Trapa, Manner, Damel, Kalfany, Delafaille, Franz Hauswirth, Polli, Dalla Costa, Casali тощо) [25] та підкреслює наявність складської логістики, комплектації замовлень і транспортування як частини повного сервісу для мереж і гуртовиків. Таке «повне плече» важливе для роботи з національними ритейлерами, які очікують SLA по термінах, якості та відстежуваності; для LeviTrade це ключ до полицного простору в сильноконцентрованому ритейлі.

Стратегічно роль «Левітрейд» може бути підсилена кількома ринковими зрушеннями. По-перше, відновлення імпорту в 2023–2024 роках і стабілізація гривні полегшують планування контрактів і асортименту, а попит «повертається» у середні сегменти ціни/якості — саме туди, де менеджмент портфеля та промо-стратегія дають найбільший ефект. По-друге, з огляду на логістичні ризики (портові/прикордонні затримки) конкурентною перевагою стає якісна WMS-/TMS-інтеграція, буферні запаси та холодні площі: імпортер, здатний гарантувати наявність і дату придатності, отримує перевагу в перемовинах із мережами. По-третє, на фоні технологічної «оцифровки» ритейлу та розвитку e-commerce зростає цінність точних даних продажів і гнучкого трейд-маркетингу (SKU-ротації, локальні SKU для конкретних мереж, спільні інновації з виробниками). Нарешті, вектор державної політики на нарощення внутрішньої переробки не скасовує імпортні можливості: імпорту доповнює локальний асортимент

(риба/морепродукти, кава/чай, вино, інгредієнти, корми для тварин), де внутрішнє виробництво об'єктивно обмежене.[33]

Ринок імпорту та дистрибуції продуктів харчування в Україні характеризується високим рівнем концентрації та інтенсивною конкуренцією серед кількох ключових операторів. Поряд із ТОВ «Левітрейд» у цьому сегменті активно діють компанії IDS Borjomi Ukraine, Bayadera Group, FOZZY Import, METRO Cash & Carry Ukraine, Ardis Group, Скандинавія Сервіс, Таврія-В, а також низка нішевих імпортерів делікатесних та органічних товарів. ТОВ «Левітрейд» вирізняється широким асортиментом середнього та преміального цінового сегментів: це солодощі, снеки, макаронні вироби, оливки, делікатесна консервація, кавові суміші, алкоголь та інші категорії імпортного походження. Компанія спеціалізується на європейських брендах (Італія, Іспанія, Австрія, Бельгія, Німеччина), тоді як FOZZY Import і METRO роблять ставку на власні торгові марки (private label). Ardis Group акцентує увагу на преміальних сирних та м'ясних продуктах, а IDS Borjomi — на безалкогольних напоях і воді. Таким чином, «Левітрейд» займає нішу середнього і преміального імпорту широкого споживання, орієнтовану на ритейл і гуртовий канал, тоді як конкуренти розділяють ринок за типом продукту або каналом збуту. На відміну від великих вертикально інтегрованих структур (FOZZY Group, METRO), «Левітрейд» діє як гнучкий багатоканальний дистриб'ютор, який обслуговує національні мережі, HoReCa, спеціалізовані магазини та гуртових посередників.

Така модель забезпечує високу маневреність, але потребує розгалуженої логістики. Перевагою LeviTrade є власні складські потужності та сервіс повного циклу (зберігання, комплектація, транспортування), що дозволяє підтримувати SLA-рівень, аналогічний великим корпораціям.

Порівняльна таблиця основних конкурентів

Компанія	Основна спеціалізація	Формат діяльності	Канали збуту	Ціновий сегмент	Ключова перевага
ТОВ «Левітрейд»	Імпорт європейських продуктів харчування (снеки, кондитерка, бакалія, делікатеси)	Незалежний дистриб'ютор з власною логістикою	Мережевий ритейл, гурт, HoReCa	Середній–преміум	Гнучкість, повний логістичний цикл
FOZZY Import	Продукти для мережі «Сільпо», private label	Вертикально інтегрований	Власні мережі	Масовий	Контроль усіх ланцюгів постачання
IDS Borjomi Ukraine	Напої (вода, соки)	Виробництво та імпорт	Національний ритейл, HoReCa	Преміум	Сильний бренд, власні потужності
Ardis Group	Сир, м'ясо, гастрономія	Імпорт/дистриб'ютор	HoReCa, ритейл	Преміум	Спеціалізація та стабільність якості
METRO Cash & Carry	Продукти FMCG	Власний імпорт і гурт	HoReCa, опт	Економ–середній	Обсяг і масштаб
Скандинавія Сервіс	Заморожена риба, морепродукти	Імпорт	Ритейл, гурт	Середній	Нішевий фокус і якість продукції

Логістика і сервіс

Серед конкурентів найпотужнішу логістику мають FOZZY Import (власна митна інфраструктура) та IDS Borjomi (власні транспортно-складські хаби). LeviTrade конкурує з ними завдяки гнучкості та регіональній присутності, що є перевагою у час нестабільних ланцюгів постачання. Крім того, компанія активно впроваджує WMS- та ERP-рішення, що дозволяє автоматизувати контроль за запасами й термінами зберігання.

Маркетингова стратегія

Більшість конкурентів інвестують у масовий брендинг або мають власні ТМ, тоді як LeviTrade зосереджується на просуванні брендів-партнерів через промоактивності у мережах, виставкові заходи (WorldFood Ukraine, GastroExpo) і B2B-рекламу. Це формує імідж надійного ділового партнера, а не лише постачальника. Такий підхід зміцнює відносини з виробниками та ритейлерами.

Цінова та стратегічна позиція

З погляду ціноутворення, LeviTrade перебуває у середньому сегменті, тоді як Ardis та IDS орієнтовані на преміум, а METRO — на економ/опт. Така стратегія дозволяє компанії залишатися привабливою для широкого кола партнерів, не вступаючи у пряму цінову конкуренцію з масовими імпортерами.

З урахуванням наведеного, базове позиціонування «Левітрейд» можна описати як «імпортер із повним логістичним сервісом і портфелем європейських брендів для мережевої полиці й гуртового каналу», де ключові фактори успіху — операційна надійність, компетенція в управлінні категоріями та синхронізація з ритейл-процесами.

2.5. SWOT і SPACE аналіз торгового підприємства ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД»

SWOT-аналіз дозволяє комплексно узагальнити результати проведених у роботі теоретичних досліджень та фінансово-економічного аналізу ТОВ «Левітрейд», виділивши ключові сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози його подальшого розвитку. На основі даних фінансової звітності за 2020–2024 рр., аналізу ринку продовольчої дистрибуції та конкурентного середовища можна сформувати цілісну картину стратегічного положення компанії. [9]

Сильні сторони Однією з основних сильних сторін ТОВ «Левітрейд» є стійка позитивна динаміка фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації у 2020–2024 рр. зріс із 225,6 млн грн до 681,9 млн грн, що супроводжувалося суттєвим збільшенням валового та операційного прибутку. Це свідчить про здатність компанії нарощувати обсяги діяльності, інтегруватися в нові сегменти ринку й утримувати конкурентоспроможний рівень маржі в умовах високої невизначеності.

Важливим стратегічним активом є ринкове позиціонування «Левітрейд» як незалежного імпортера та дистриб'ютора європейських продуктів харчування середнього та преміального сегментів. Підприємство працює з широким асортиментом (снеки, кондитерські вироби, бакалія, делікатеси тощо),

орієнтуючись на європейських виробників (Італія, Іспанія, Австрія, Бельгія, Німеччина) і співпрацюючи з основними каналами збуту – мережевим ритейлом, гуртовими покупцями та сегментом HoReCa. Такий формат діяльності забезпечує диверсифікацію клієнтської бази та знижує залежність від окремих контрагентів.

До суттєвих сильних сторін належить і розвинена логістична інфраструктура. «Левітрейд» має власні складські потужності та налагоджений логістичний цикл, а також впроваджує WMS- та ERP-рішення, що дозволяє автоматизувати контроль за запасами, термінами зберігання, підвищувати рівень сервісу для мережевих клієнтів і оперативно реагувати на коливання попиту. У конкурентній боротьбі з крупними операторами (FOZZY Import, IDS Borjomi, METRO, Ardis Group тощо) це забезпечує компанії гнучкість і регіональну присутність як ключову перевагу.

Окремою сильною стороною є орієнтація на якість і безпечність продукції. Наявність сертифікованих систем управління (НАССР, ISO 22000:2019) підвищує довіру торговельних мереж і кінцевих споживачів, сприяє участі в тендерах і переговорах із вимогливими партнерами та зміцнює репутацію «Левітрейд» як надійного постачальника.

Слабкі сторони Водночас результати фінансового аналізу засвідчили наявність низки внутрішніх обмежень, пов'язаних передусім із управлінням оборотним капіталом і ліквідністю. Коефіцієнти оборотності оборотних активів та товарних запасів мають тенденцію до погіршення: тривалість обороту запасів у досліджуваному періоді суттєво зросла, що свідчить про накопичення товарних залишків і «замороження» значної частини фінансових ресурсів у малоліквідних активів.

Подовження строків інкасації дебіторської заборгованості та недостатній рівень коефіцієнтів ліквідності формують ризики касових розривів. Аналіз структури пасивів показав домінування поточних зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості за товари та інших поточних зобов'язань, частка яких у певні роки перевищувала 70–80 % загальної суми джерел фінансування.

Така структура капіталу, хоча й забезпечує швидкий розвиток, одночасно знижує фінансову стійкість та підвищує залежність підприємства від умов постачальників.

Ще одним слабким місцем є нерівномірна динаміка показників рентабельності капіталу. Попри зростання валової та операційної маржі, рентабельність власного капіталу має тенденцію до зниження внаслідок випереджального зростання обсягу активів і власного капіталу порівняно з чистим прибутком. Це свідчить про те, що не всі інвестиції забезпечують достатній рівень віддачі й потребують більш жорсткого відбору та контролю.

У роботі також наголошується на недостатній формалізації системи фінансового планування й контролінгу: відсутність повноцінного бюджетування, єдиної системи KPI, формалізованої кредитної політики щодо клієнтів ускладнює перехід від реактивного до проактивного фінансового управління.

Можливості Зовнішнє середовище відкриває для ТОВ «Левітрейд» низку стратегічних можливостей. Український ринок імпорتنих продовольчих товарів після шоків 2022 року демонструє поступове відновлення: роздрібні продажі зростають, а імпорт харчових продуктів збільшився у 2023–2024 рр., зокрема в таких категоріях, як риба та морепродукти, кондитерські вироби, бакалія, алкоголь, корми для тварин.

Це створює сприятливі умови для розширення асортименту та поглиблення співпраці з існуючими й новими мережами.

Висока концентрація ритейлу, з одного боку, посилює конкуренцію, але з іншого – підвищує цінність надійних дистриб'юторів, здатних забезпечити стабільні поставки, якість сервісу й гнучку логістику. «Левітрейд», маючи власну логістичну інфраструктуру та розвинені IT-рішення (WMS, ERP), може використати це для укладання нових рамкових контрактів, участі у спільних маркетингових програмах, розширення регіональної присутності та виходу в онлайн-канали збуту (e-commerce, маркетплейси). [3]

Додаткові можливості пов'язані з подальшою цифровізацією фінансового менеджменту: впровадження інтегрованих ERP/BI-систем для бюджетування,

управлінського обліку, аналізу маржинальності по SKU й клієнтських сегментах дозволить скоротити тривалість фінансового циклу, оптимізувати структуру запасів і підвищити рентабельність капіталу.

Враховуючи зростання власного капіталу, компанія також має потенціал для оптимізації структури фінансування, залучення доступніших довгострокових ресурсів під інвестиційні проекти та зміцнення фінансової стійкості.

Загрози Разом із тим, зовнішнє середовище формує низку суттєвих загроз для подальшого розвитку ТОВ «Левітрейд». Найбільш значущими є наслідки воєнного стану: порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат, ризики пошкодження інфраструктури та нерівномірність попиту в регіонах. Це особливо чутливо для бізнесу, модель якого базується на імпорті та дистрибуції, де своєчасність поставок і стабільність асортименту критично важливі для збереження контрактів із мережевими клієнтами.

Серйозною загрозою залишаються валютні ризики, зумовлені тим, що значна частка закупівель здійснюється в іноземній валюті. Коливання курсів безпосередньо впливають на собівартість імпортової продукції, маржинальність і цінову конкурентоспроможність, особливо у сегменті середнього та преміального класу, де споживач більш чутливий до зниження купівельної спроможності.

Ринок також характеризується високою інтенсивністю конкуренції з боку крупних вертикально інтегрованих операторів (FOZZY Import, METRO, IDS Borjomi, Ardis Group тощо), які мають власні імпортні канали, масштабну логістику та можливість підтримувати агресивну цінову політику й інвестиції в маркетинг.

Додатковими ризиками є можливі зміни митних, податкових та технічних регламентів щодо імпорту харчових продуктів, що здатні збільшити витрати, ускладнити оформлення вантажів і знизити рентабельність операцій.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Левітрейд» має значний потенціал зростання, який спирається на сильні ринкові позиції, розвинену логістичну інфраструктуру та позитивну динаміку фінансових результатів. Водночас реалізація цього потенціалу можлива лише за умови цілеспрямованого

подолання внутрішніх слабких сторін – передусім у сфері управління оборотним капіталом і ліквідністю – та активного управління зовнішніми ризиками, пов’язаними з воєнним, валютним і конкурентним середовищем. Отримані висновки можуть слугувати основою для формування узгоджених стратегічних заходів у межах системи фінансового менеджменту підприємства.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) Внутрішні переваги підприємства: зростання доходів, сильні ринкові позиції, логістика, сертифікація, інвестиційна активність.	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) Внутрішні недоліки: повільна оборотність активів, високі поточні зобов'язання, зниження рентабельності, слабкий контролінг.
МОЖЛИВОСТІ (O) Зовнішні можливості: відновлення ринку імпорту, розширення збуту, цифровізація, доступ до інвестицій, використання сертифікатів як переваги.	ЗАГРОЗИ (T) Зовнішні загрози: воєнні та логістичні ризики, валютні коливання, конкуренція великих мереж, податкові зміни, падіння купівельної спроможності.
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	

Рис. 2.6 SWOT - матриця ТОВ «Левітрейд»

SPACE-аналіз стратегічної позиції ТОВ «Левітрейд»

Для більш повної оцінки стратегічного становища ТОВ «Левітрейд» доцільно використати SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Даний інструмент дозволяє на основі сукупності фінансових, ринкових та ризикових характеристик підприємства визначити, до якого типу стратегій – агресивних, конкурентних, консервативних або захисних – доцільно орієнтуватися в середньостроковій перспективі.

Методика SPACE-аналізу передбачає оцінку підприємства за чотирма групами параметрів:

- **FS (Financial Strength)** – фінансова сила;
- **IS (Industry Strength)** – сила галузі (привабливість ринку);
- **CA (Competitive Advantage)** – конкурентні переваги/слабкості;

- **ES (Environmental Stability)** – стабільність зовнішнього середовища.

Фінансова сила (FS) та сила галузі (IS) оцінюються у позитивній шкалі (наприклад, від 1 до 6 балів, де 6 – найсильніша позиція), тоді як конкурентна перевага (CA) та стабільність середовища (ES) – у «негативній» шкалі (від –1 до –6, де більш від’ємне значення означає сильнішу конкурентну позицію або більшу стабільність середовища). Далі середні оцінки перетворюються на координати стратегічного вектора на полі SPACE-матриці, що дозволяє інтерпретувати рекомендований тип стратегії.

Оцінка фінансової сили та сили галузі

На основі проведеного фінансового аналізу можна зробити висновок, що фінансова сила ТОВ «Левітрейд» є **загалом достатньо високою, але з окремими вузькими місцями**. З одного боку, спостерігається стрімке зростання чистого доходу від реалізації, валового та операційного прибутку, збільшення власного капіталу, активна інвестиційна діяльність у модернізацію матеріально-технічної бази. З іншого боку, підприємство стикається з проблемами оборотності оборотного капіталу та напругою в сфері ліквідності (зростання строків інкасації дебіторської заборгованості, домінування поточних зобов’язань, низька абсолютна ліквідність).

З урахуванням поєднання сильних сторін (динаміка доходів, прибутковості, нарощування капіталу) та обмежень (ліквідність, структура зобов’язань) фінансову силу можна оцінити на рівні **FS = +3,5...+4 бали** за 6-бальною шкалою.

Галузь діяльності ТОВ «Левітрейд» – імпорт та дистрибуція продуктів харчування – характеризується **відносно високою привабливістю**, незважаючи на воєнний стан. Попит на продовольчі товари є відносно стійким, імпорт у ряді категорій (риба, кондитерські вироби, бакалія, делікатеси) відновлюється, а значна роль національних та регіональних мереж формує стабільний попит на послуги професійних дистриб’юторів. Одночасно ринок є достатньо конкурентним, але при наявності чіткої спеціалізації й операційної ефективності дозволяє досягати прийнятної рентабельності.

З огляду на це силу галузі для ТОВ «Левітрейд» доцільно оцінити як **IS = +4...+5 балів**.

Оцінка конкурентних переваг та стабільності середовища

Конкурентна позиція ТОВ «Левітрейд» на ринку є в цілому **досить сильною**, але не беззаперечною. До ключових переваг належать:

- статус одного з провідних імпортерів європейських продуктів харчування з широким асортиментом і наявністю ексклюзивних контрактів із виробниками;
- розвинена логістична інфраструктура та використання WMS/ERP-рішень, що підвищують якість сервісу для мережових клієнтів;
- наявність сертифікованих систем безпечності харчових продуктів (HACCP, ISO 22000:2019), що суттєво підсилює довіру торговельних мереж та HoReCa;
- сформована репутація надійного постачальника.

Водночас «Левітрейд» працює в середовищі потужних конкурентів – великих вертикально інтегрованих дистриб'юторів та торговельних мереж із власними імпортними каналами. Крім того, внутрішні проблеми з оборотністю запасів та ліквідністю частково знижують реальну гнучкість компанії в ціновій конкуренції та умовах відстрочки платежів.

У рамках SPACE-аналізу конкурентну перевагу (CA) доцільно оцінити у «негативній» шкалі як **CA = –3...–4 бали**: це означає, що компанія має суттєві конкурентні переваги, але вони не є абсолютними і вимагають постійної підтримки та посилення.

Стабільність зовнішнього середовища для «Левітрейд» є низькою. Воєнний стан, валютні коливання, логістичні ризики, можливі зміни митного та податкового регулювання, а також коливання купівельної спроможності населення формують високий рівень невизначеності. Для галузі імпорту та дистрибуції продуктів харчування це означає ризики перебоїв постачання, зростання витрат, необхідність частих переглядів цінової політики та асортименту.

Тому стабільність середовища (ES) у межах SPACE-матриці логічно оцінити як **ES = -4...-5 балів**, що відображає саме високу нестабільність (чим більш від'ємне значення, тим середовище менш передбачуване і більш ризикове).

Для наочності узагальнені результати оцінювання параметрів SPACE-матриці для ТОВ «Левітрейд» можна подати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.12

Узагальнені оцінки параметрів SPACE-аналізу ТОВ «Левітрейд»

Напрямок оцінки	Зміст	Оцінка (умовно)	Коментар
FS	Фінансова сила	+3,5...+4	Висока динаміка доходів і прибутку, зростання власного капіталу, але проблеми ліквідності
IS	Сила галузі	+4...+5	Привабливий ринок продовольчої дистрибуції, відносно стійкий попит
CA	Конкурентні переваги (- шкала)	-3...-4	Сильні позиції як імпортера, логістика, сертифікація, але висока конкуренція
ES	Стабільність середовища (- шкала)	-4...-5	Воєнний стан, валютні та логістичні ризики, регуляторна невизначеність

Якщо перенести ці усереднені оцінки на координатне поле SPACE-матриці, стратегічний вектор підприємства буде спрямований у правий верхній сектор, тобто в зону агресивно-конкурентної стратегії.

Це означає, що за рахунок достатньо високого рівня фінансової стійкості та привабливості галузі підприємство володіє необхідними ресурсними можливостями для подальшого зростання, зокрема розширення асортименту продукції, каналів збуту та географії присутності на ринку.

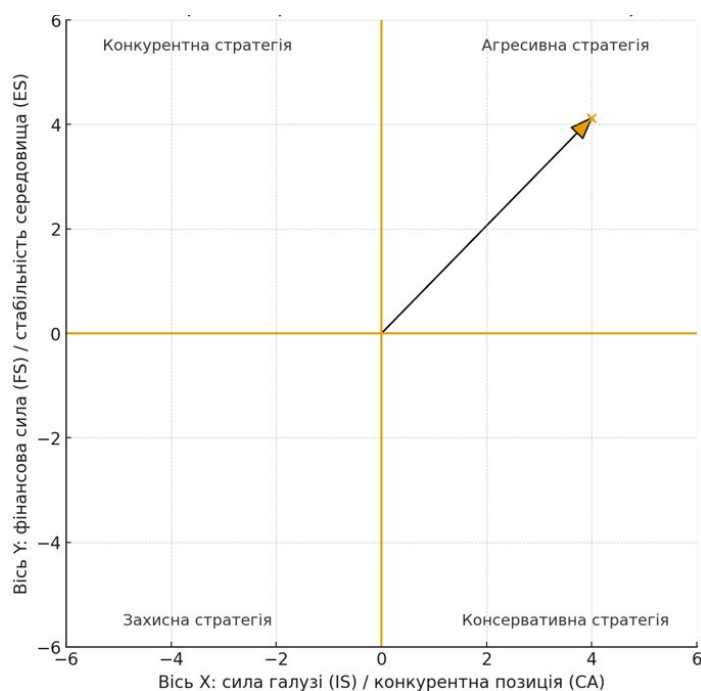


Рис. 2.7 SPACE матриця стратегічної позиції ТОВ «Левітрейд»

Наявні конкурентні переваги дозволяють ТОВ «Левітрейд» займати активну позицію в конкурентній боротьбі та реалізовувати стратегію розвитку, орієнтовану не на пасивну оборону, а на посилення ринкових позицій. Водночас підвищена нестабільність зовнішнього середовища обумовлює необхідність посиленого управління фінансовими ризиками, зокрема валютними, логістичними та кредитними, а також підвищення гнучкості системи фінансового менеджменту з метою своєчасної адаптації до змін ринкових умов.[4; 7]

Отже, SPACE-аналіз підтверджує доцільність стратегії контрольованого агресивного розвитку ТОВ «Левітрейд»: підприємство може і повинно продовжувати інвестиції в логістику, ІТ-інфраструктуру та розширення ринкової присутності, але паралельно – зміцнювати систему фінансового менеджменту (управління оборотним капіталом, бюджетування, контролінг, управління ризиками), щоб зменшити вразливість до зовнішніх шоків та підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД»

3.1. Узагальнення виявлених тенденцій та проблем у фінансовому менеджменті ТОВ «Левітрейд»

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що ТОВ «Левітрейд» демонструє динамічне зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020–2024 рр. зріс майже утричі (з 225,6 млн грн до 681,9 млн грн), а валовий прибуток — більш ніж у 12 разів, із 10,2 млн грн до 128,1 млн грн.

Підприємство зміцнило ринкові позиції, активно інвестує в основні засоби, розвиває складську та логістичну інфраструктуру, співпрацює з провідними європейськими виробниками і має сертифіковану систему управління безпечністю харчових продуктів (НАССР, ISO 22000:2019).

Разом з тим, глибший аналіз фінансових показників виявив низку проблемних аспектів у системі фінансового менеджменту:

1. Напруженість у сфері управління оборотним капіталом.

- Спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів: коефіцієнт обігу знизився з 6,86 до близько 3,4 об./рік, а тривалість одного обороту зросла більш ніж удвічі (з 52 до понад 100 днів).
- Оборотність товарних запасів також погіршилася (з 9,72 до 5,05 об./рік), а період їхнього обороту збільшився з 37 до понад 71 дня, що свідчить про накопичення запасів та зростання витрат на їх утримання.
- Тривалість інкасації дебіторської заборгованості зросла з 16,6 до понад 47 днів, що погіршує ліквідність та збільшує ризики неповернення.

2. Нерівномірна динаміка показників рентабельності. Хоча рентабельність реалізованої продукції та валова рентабельність мають стійку позитивну тенденцію, чиста рентабельність діяльності та рентабельність власного капіталу демонструють коливання: ROE знизився з 47,8 % до 19,5 %, а

рентабельність активів — з 11,4 % до 6,1 %. Це вказує на те, що нарощування обсягів активів і капіталу випереджає приріст чистого прибутку.

3. Висока частка поточних зобов'язань і значне навантаження кредиторської заборгованості. Частка поточних зобов'язань у пасивах залишається домінуючою, хоча й зменшується (з 87,8 % у 2021 р. до 62,0 % у 2024 р.). Ключовою складовою є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (понад 40 % пасивів у 2024 р.) та значний обсяг інших поточних зобов'язань, що створює додаткові ризики ліквідності й залежності від умов постачальників.
4. Інтенсивне інвестування в необоротні активи при скороченні грошових коштів. Частка необоротних активів у структурі балансу зросла з 3,4 % до 37,5 %, тоді як частка грошових коштів і їх еквівалентів залишається низькою (менше 1 % активів у 2024 р.).

Це свідчить про перехід до інвестиційної моделі розвитку, але водночас знижує фінансову гнучкість і підвищує ризик касових розривів у разі зовнішніх шоків.

5. Відсутність розгорнутої системи бюджетування та контролінгу (за непрямими ознаками). Аналіз показників (резкі зміни структури активів/пасивів, коливання рентабельності, різке зростання інших операційних витрат) дає підстави припускати, що система фінансового планування та оперативного контролю ще не повною мірою відповідає масштабу й динаміці розвитку компанії. Це підтверджує висновок про необхідність «оптимізації витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів».

Враховуючи теоретичні положення про принципи системності, безперервності, оптимальності та бюджетування у фінансовому менеджменті, [5; 7], удосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» доцільно спрямувати на зміцнення управління оборотним капіталом, розвиток

бюджетування та контролінгу, оптимізацію структури капіталу й управління ризиками.

Таблиця 3.1

Узагальнення проблем у фінансовому менеджменті ТОВ «Левітрейд»

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
Уповільнення оборотності оборотного капіталу	Надмірні обсяги запасів та неефективне управління дебіторською заборгованістю	Дефіцит обігових коштів, зростання потреби в зовнішньому фінансуванні
Погіршення оборотності товарних запасів	Невідповідність обсягів закупівель фактичному попиту	Заморожування фінансових ресурсів у запасах, зростання витрат на їх утримання
Зростання строків інкасації дебіторської заборгованості	Ліберальна політика комерційного кредитування покупців	Погіршення ліквідності, підвищення ризику неповернення дебіторської заборгованості
Зниження рентабельності власного капіталу та активів	Випереджальне зростання активів і капіталу порівняно з чистим прибутком	Зменшення фінансової ефективності та інвестиційної привабливості
Висока частка поточних зобов'язань	Переважання короткострокових джерел фінансування	Підвищення фінансових ризиків і залежності від кредиторів
Скорочення грошових коштів за умов зростання необоротних активів	Інтенсивне інвестування без достатнього резерву ліквідних коштів	Зниження фінансової гнучкості та підвищення ризику касових розривів
Недостатній рівень фінансового планування та контролю	Відсутність розвиненої системи бюджетування та контролінгу	Нерівномірність фінансових результатів і неефективне використання ресурсів

3.2 Удосконалення управління оборотним капіталом та грошовими потоками

З огляду на специфіку торговельного підприємства та результати аналізу, першочерговим напрямом удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд» є комплексна оптимізація оборотного капіталу, зокрема товарних запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості та грошових коштів. [22]

Напрями оптимізації управління оборотним капіталом та грошовими потоками

Напрямок	Ключові заходи	Очікуваний результат
Оптимізація товарних запасів	ABC–XYZ-аналіз запасів; жорсткі нормативи для групи А та ІІТ для групи С; інтеграція фінансових показників у WMS; використання консигнації та відтермінування оплати; встановлення KPI з оборотності	Зменшення «заморожених» коштів у запасах, скорочення витрат на зберігання, підвищення оборотності до 7–8 обертів на рік
Управління дебіторською заборгованістю	Запровадження єдиної кредитної політики; сегментація клієнтів і скоринг; диференційовані ліміти та строки оплати; автоматизований контроль DSO; використання факторингу	Скорочення періоду інкасації до 30–35 днів, підвищення платоспроможності та ліквідності
Балансування кредиторської заборгованості та грошових потоків	Подовження строків оплати постачальникам; диверсифікація кредиторів; синхронізація платежів і надходжень (cash-budget); внутрішні ліміти на поточні зобов'язання	Скорочення фінансового циклу, зменшення ризику касових розривів, зниження вартості залученого капіталу

Оптимізація товарних запасів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства в умовах погіршення показників їх оборотності та зростання тривалості фінансового циклу. Збільшення періоду обороту запасів до понад 70 днів свідчить про надмірне відволікання оборотного капіталу та потребує системного підходу до управління складськими залишками з урахуванням як логістичних, так і фінансових чинників.

Доцільним є впровадження багаторівневої системи планування запасів на основі ABC–XYZ-аналізу, що дозволяє диференціювати управлінські рішення залежно від вартості, стабільності попиту та швидкості обігу товарних позицій. Для товарів групи А, які формують основну частку вартості запасів і мають високий рівень обороту, необхідно встановлювати жорсткі нормативи запасів і забезпечувати частіший перегляд обсягів замовлень. Натомість для групи С

доцільно орієнтуватися на принцип «Just in time», що сприяє мінімізації складських залишків і зниженню витрат на їх утримання.

Підвищення ефективності управління запасами також потребує інтеграції фінансових показників у функціонування складської системи управління (WMS). Доповнення WMS модулем фінансового аналізу забезпечить автоматизований розрахунок показників оборотності за окремими товарними групами, своєчасне виявлення повільнооборотних і залежалих позицій, а також контроль рівня маржинальності по кожній одиниці номенклатури. Такий підхід посилює взаємозв'язок між операційними процесами та фінансовими результатами діяльності підприємства.[23]

Важливу роль у зниженні фінансового навантаження, пов'язаного з формуванням запасів, відіграє активніше використання договірних інструментів у взаємодії з постачальниками. Застосування консигнаційних складів, відтермінування оплати та сезонних графіків поставок дозволяє скоротити власні вкладення в оборотний капітал і підвищити гнучкість управління запасами в умовах коливання попиту.

З метою підвищення результативності запропонованих заходів доцільно встановити цільові показники ефективності (KPI) з оборотності запасів, зокрема повернення до рівня не менше 7–8 обертів на рік у середньостроковій перспективі, та закріпити відповідальність за їх досягнення за відповідними центрами відповідальності — логістикою, закупівлями та збутом.

Реалізація зазначених підходів забезпечить зменшення обсягу коштів, «заморожених» у товарних запасах, скорочення витрат на зберігання, зниження ризику морального старіння продукції та, в цілому, відповідатиме принципу оптимальності як базовому орієнтиру фінансового менеджменту підприємства.

Удосконалення управління дебіторською заборгованістю є важливою умовою підвищення платоспроможності підприємства та стабільності його грошових потоків в умовах зростання періоду інкасації дебіторської заборгованості й зниження швидкості її обороту. Наявні тенденції свідчать про

недостатню формалізацію кредитних відносин із покупцями та потребу посилення системного контролю за розрахунками.

Таблиця 3.3

Основні напрями удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Формалізація кредитної політики	Розроблення єдиної кредитної політики; сегментація клієнтів за рівнем ризику; встановлення диференційованих лімітів кредитування та строків відстрочки; запровадження знижок за дострокову оплату і штрафів за прострочення	Зниження кредитних ризиків; підвищення платіжної дисципліни клієнтів
Оцінка кредитоспроможності клієнтів	Запровадження системи скорингу на основі історії розрахунків, фінансового стану та ділової репутації; прийняття рішень щодо лімітів за скоринговими балами	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; зменшення простроченої заборгованості
Автоматизація контролю дебіторської заборгованості	Інтеграція облікової системи з CRM; регулярний моніторинг прострочених боргів; контроль показника DSO за групами клієнтів; інформування менеджерів із продажу	Оперативне реагування на прострочення; скорочення періоду інкасації
Прискорення обігу коштів	Використання факторингу, насамперед у роботі з великими мережевими клієнтами	Підвищення ліквідності; зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні
Цільовий фінансовий орієнтир	Скорочення середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості до 30–35 днів	Зміцнення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Ключовим напрямом удосконалення є розроблення та впровадження єдиної кредитної політики підприємства, яка має базуватися на диференційованому підході до клієнтів залежно від рівня ризику, масштабів співпраці та специфіки каналів збуту. Сегментація контрагентів дозволяє встановлювати обґрунтовані ліміти кредитування та строки відстрочки платежу, а також формувати стимули до своєчасних розрахунків шляхом застосування знижок за дострокову оплату і санкцій за порушення договірних умов.

Підвищенню якості управлінських рішень у сфері дебіторської заборгованості сприятиме впровадження системи скорингу клієнтів, що

передбачає комплексну оцінку їх платіжної дисципліни, фінансового стану та ділової репутації. Використання скорингових моделей забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень щодо надання або розширення кредитних лімітів і дозволяє знизити ризик накопичення простроченої заборгованості. [29]

Важливою складовою ефективного контролю є автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на основі інтеграції облікових систем із CRM-платформами. Такий підхід забезпечує регулярний моніторинг стану розрахунків, оперативне виявлення прострочених боргів і контроль ключових показників, зокрема середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості (DSO), у розрізі окремих груп клієнтів. Автоматизація також підвищує відповідальність менеджерів із продажу за якість дебіторського портфеля.

З метою прискорення обігу коштів і зниження навантаження на власний оборотний капітал доцільно розглянути використання факторингу, насамперед у роботі з великими мережевими клієнтами. Застосування цього інструменту дозволяє трансформувати дебіторську заборгованість у грошові надходження без істотного зростання боргового навантаження та ризиків ліквідності.

Цільовим орієнтиром удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю доцільно визначити скорочення середнього періоду її інкасації до 30–35 днів, що сприятиме підвищенню платоспроможності підприємства, зменшенню потреби у зовнішньому фінансуванні та загальному зміцненню фінансової стійкості.

Балансування кредиторської заборгованості та грошових потоків є важливим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства навіть за наявності позитивної динаміки зниження боргового навантаження та скорочення коефіцієнта співвідношення позикових і залучених коштів. Домінування поточних зобов'язань у структурі пасивів і високий рівень кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги обумовлюють необхідність системного й узгодженого підходу до управління зобов'язаннями та грошовими потоками.

Оптимізація структури кредиторської заборгованості передбачає поєднання переговорних і організаційних інструментів, спрямованих на підвищення гнучкості фінансових розрахунків із постачальниками. Подовження строків оплати на взаємовигідних умовах з урахуванням обсягів закупівель і тривалості співпраці дозволяє зменшити поточне навантаження на ліквідність, водночас скорочення надмірної залежності від окремих кредиторів знижує ризики раптового погіршення умов фінансування та підвищує фінансову безпеку підприємства.

Важливим інструментом управління є синхронізація графіків платежів за зобов'язаннями з очікуваними надходженнями від покупців на основі систематичного бюджетування руху грошових коштів. Формування щомісячного cash-budget дає змогу прогнозувати дефіцит або надлишок ліквідності, своєчасно коригувати платіжний календар і мінімізувати ризик виникнення касових розривів, що відповідає теоретичним засадам управління грошовими потоками, розглянутим у попередніх розділах роботи.

Таблиця 3.3

Заходи щодо балансування кредиторської заборгованості та грошових потоків

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація структури кредиторської заборгованості	Подовження строків оплати ключовим постачальникам на взаємовигідних умовах; зменшення залежності від окремих кредиторів	Зниження навантаження на ліквідність; підвищення фінансової гнучкості
Узгодження зобов'язань і грошових надходжень	Синхронізація графіків платежів із надходженнями від покупців на основі щомісячного бюджету руху грошових коштів (cash-budget)	Зменшення ризику касових розривів; підвищення прогнозованості грошових потоків
Обмеження короткострокових зобов'язань	Встановлення внутрішніх лімітів на обсяг поточних зобов'язань; посилення контролю з боку фінансового директора та служби контролінгу	Зниження ризику надмірного боргового навантаження; підвищення фінансової дисципліни

З метою обмеження надмірного зростання короткострокових зобов'язань доцільним є встановлення внутрішніх лімітів на їх обсяг, передусім щодо інших поточних зобов'язань, частка яких у пасивах у окремі періоди була надмірною. Покладання контролю за дотриманням таких лімітів на фінансового директора та службу контролінгу сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та посиленню управлінської відповідальності.[8]

Комплексна реалізація запропонованих підходів дозволить скоротити тривалість фінансового циклу підприємства, зменшити вартість залученого капіталу, знизити ризики втрати ліквідності та забезпечити більш збалансований розвиток фінансової системи підприємства в середньостроковій перспективі.

3.3 Розвиток системи фінансового планування, контролінгу та оптимізація структури капіталу

З позицій теорії фінансового менеджменту бюджетування розглядається як ключовий інструмент планувальної та контрольної функцій, що забезпечує координацію фінансових, виробничих і маркетингових рішень.

Таблиця 3.4

Заходи із запровадження інтегрованої системи бюджетування

Напрямок	Основні заходи	Результат
Операційне бюджетування	Формування бюджетів продажу, закупівель, логістики та витрат обігу	Узгодження виробничих, збутових і фінансових рішень
Фінансове бюджетування	Бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; бюджет капітальних інвестицій	Підвищення точності фінансового планування
Регламентація бюджетного процесу	Визначення календаря, відповідальних осіб, процедури контролю «план–факт»	Прозорість і керованість бюджетного процесу

Запровадження інтегрованої системи бюджетування є базовою передумовою підвищення керованості фінансових потоків підприємства та узгодження операційних і стратегічних управлінських рішень. Формування системи операційних і фінансових бюджетів дозволяє забезпечити комплексне планування діяльності підприємства з урахуванням обсягів продажу, логістики,

витрат обігу та інвестиційних потреб. Регламентация бюджетного процесу з чітким визначенням відповідальних осіб, календаря планування та механізмів контролю виконання сприяє підвищенню прозорості фінансового управління та створює основу для систематичного аналізу відхилень за принципом «план–факт». У результаті бюджетування перетворюється з формального інструменту обліку на дієвий механізм фінансового планування й контролю.

З огляду на масштаби діяльності підприємства та зростаючу складність фінансових потоків доцільним є впровадження функції фінансового контролінгу у вигляді окремого підрозділу або як спеціалізованої внутрішньої функції в межах фінансової служби. Основне призначення контролінгу полягає у формуванні інформаційно-аналітичної основи для прийняття управлінських рішень і забезпеченні постійного контролю за досягненням стратегічних та оперативних фінансових цілей.

Ключовими завданнями служби контролінгу мають стати розробка й підтримка системи фінансових і нефінансових показників ефективності, що дозволяють комплексно оцінювати результативність діяльності підприємства в розрізі каналів збуту, товарних груп і центрів відповідальності, а також аналітичний супровід управлінських рішень на основі сучасних методів фінансового аналізу. Застосування інструментів аналізу взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток», оцінки точки беззбитковості та ефективності заходів зі стимулювання збуту забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і своєчасне виявлення потенційних ризиків. [14]

Важливою функцією контролінгу є формування регулярної управлінської звітності для керівництва, що включає аналіз виконання бюджетів, динаміки рентабельності та сценарну оцінку впливу ключових зовнішніх факторів, зокрема коливань валютного курсу та змін логістичних витрат. Упровадження такої системи дозволяє перейти від переважно облікової моделі фінансового управління до проактивної, орієнтованої на прогнозування, попередження фінансових ризиків і підтримку стійкого розвитку підприємства, що відповідає сучасним підходам до фінансового менеджменту торговельних підприємств.

Таблиця 3.5

Заходи з формування служби фінансового контролінгу та управлінської звітності

Напрям	Основні заходи	Результат
Система KPI	Розробка фінансових і нефінансових показників ефективності	Посилення контролю результативності діяльності
Аналітична підтримка	Аналіз «витрати–обсяг–прибуток», break-even аналіз, оцінка ефективності акцій	Обґрунтованість управлінських рішень
Управлінська звітність	Регулярні звіти про виконання бюджетів і сценарний аналіз	Проактивне управління фінансовими ризиками

Значне зростання необоротних активів у структурі балансу вимагає формування чіткої інвестиційної та фінансової політики, узгодженої з концепцією оптимальної структури капіталу, розглянутою в теоретичній частині.

Таблиця 3.6

Заходи з оптимізації структури капіталу та фінансування інвестицій

Напрям	Основні заходи	Результат
Оцінка інвестицій	Використання показників NPV, IRR, WACC, періоду окупності	Відбір інвестиційно ефективних проєктів
Структура капіталу	Визначення цільової частки власного і позикового капіталу	Підвищення фінансової стійкості
Фінансування інвестицій	Залучення довгострокових ресурсів для фінансування необоротних активів	Зниження фінансових ризиків
Розподіл прибутку	Баланс між дивідендними виплатами та реінвестуванням	Стабільне фінансування розвитку

З метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності та забезпечення оптимальної структури капіталу доцільним є впровадження стандартизованої процедури оцінки інвестиційних проєктів із використанням ключових фінансових показників, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), періоду окупності та індексу прибутковості, із обов'язковим порівнянням отриманих результатів із середньозваженою вартістю капіталу (WACC). Такий підхід забезпечить відбір інвестиційних проєктів, спрямованих на оновлення складської, транспортної та IT-інфраструктури, які дійсно формують

додану вартість для власників і відповідають фінансовим можливостям підприємства.

Водночас необхідним є визначення цільових орієнтирів структури капіталу, зокрема підтримання частки власного капіталу на рівні не нижче 35–40 % у загальній сумі пасивів та такого співвідношення позикового й власного капіталу, яке забезпечує фінансову стійкість підприємства й не перевищує середньогалузевих значень. [10] Реалізація зазначених орієнтирів має поєднуватися з принципом відповідності строків залучення та використання фінансових ресурсів, що передбачає спрямування довгострокових позикових коштів виключно на фінансування довгострокових інвестицій та уникнення покриття необоротних активів за рахунок короткострокових зобов'язань. Помірне зростання довгострокових зобов'язань, зафіксоване у попередніх розділах, створює передумови для реалізації такої політики без істотного підвищення фінансових ризиків.

Важливою складовою оптимізації структури капіталу є також формування виваженої політики розподілу прибутку, яка забезпечує баланс між дивідендними виплатами та реінвестуванням у розвиток підприємства. З огляду на зростання обсягів нерозподіленого прибутку доцільно закріпити частку фінансового результату, що спрямовується на фінансування інвестиційних проєктів і формування резервного капіталу, що сприятиме підвищенню фінансової автономії підприємства.

Реалізація зазначених підходів до оптимізації структури капіталу дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства, знизити вартість залученого капіталу та забезпечити узгодження інвестиційної активності з реальними фінансовими можливостями в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.4. Удосконалення управління фінансовими ризиками в умовах нестабільного середовища

Діяльність ТОВ «Левітрейд» відбувається в умовах воєнного стану, валютних коливань і логістичних обмежень, що було відзначено у попередніх розділах як важливий зовнішній фактор ризику.

Це вимагає посилення системи управління фінансовими ризиками як невід'ємного елемента фінансового менеджменту.

Таблиця 3.7

Основні види фінансового ризику та рекомендовані інструменти управління

Вид ризику	Інструменти управління	Очікуваний ефект
Валютний ризик	Часткове хеджування через форвардні контракти та валютні застереження; диверсифікація валют кошика; встановлення внутрішніх тригерів для коригування цін	Зниження впливу коливань валютних курсів на фінансові результати
Кредитний ризик	Формування резервів сумнівних боргів; страхування комерційних кредитів ключових клієнтів; лімітування концентрації виручки за контрагентами	Зменшення ризику втрат від неплатежів; підвищення стабільності грошових надходжень
Ризик ліквідності	Формування резерву ліквідності; підтримка доступних кредитних ліній; стрес-тестування грошових потоків	Підвищення платоспроможності; зниження ймовірності касових розривів

Валютний ризик зумовлений коливаннями обмінних курсів і мінімізується шляхом часткового хеджування через використання форвардних контрактів і валютних застережень, а також диверсифікації валютного кошика відповідно до структури закупівель. Додатково застосування внутрішніх тригерів для перегляду цінової політики дозволяє підвищити гнучкість реагування на зміни валютних курсів і зменшити їх негативний вплив. [22]

Управління кредитним ризиком передбачає формування резервів сумнівних боргів, страхування комерційних кредитів ключових клієнтів і обмеження концентрації виручки за окремими контрагентами. Реалізація цих заходів сприяє зниженню втрат від неплатежів і підвищенню стабільності грошових надходжень.

Ризик ліквідності зменшується шляхом формування внутрішнього резерву ліквідності, підтримки доступних кредитних ліній і проведення регулярного стрес-тестування грошових потоків. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити платоспроможність підприємства, знизити ймовірність касових розривів і забезпечити стабільність фінансової діяльності в середньостроковій перспективі.

Отже, на основі теоретичних положень фінансового менеджменту та результатів аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Левітрейд» запропоновано комплексну систему заходів щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Левітрейд» скоротити фінансовий цикл, підвищити ліквідність та фінансову стійкість, покращити показники рентабельності й забезпечити зростання вартості підприємства для його власників у довгостроковій перспективі. Це створює основу для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи фінансового менеджменту, здатної підтримувати стратегію інтенсивного розвитку підприємства в умовах конкурентного та нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі поставлена мета – теоретично обґрунтувати та практично розробити напрями удосконалення системи фінансового менеджменту торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Левітрейд» – досягнута, а всі основні завдання дослідження виконані в повному обсязі.

У першому розділі було узагальнено теоретичні та методичні засади фінансового менеджменту торговельного підприємства. Уточнено сутність фінансового менеджменту як цілісної системи управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, орієнтованої на зростання вартості підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Систематизовано принципи, функції та інструменти фінансового менеджменту (коефіцієнтний аналіз, бюджетування, управління оборотним капіталом, оцінка інвестицій, аналіз грошових потоків тощо) з урахуванням специфіки торговельної діяльності, де домінують оборотні активи, товарні запаси та дебіторська заборгованість.

У другому розділі проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Левітрейд» у 2020–2024 рр. Підприємство охарактеризовано як одного з провідних імпортерів і дистриб'юторів європейських продуктів харчування з розвиненою логістичною інфраструктурою, використанням WMS/ERP-систем та чинними сертифікатами безпечності харчових продуктів, що забезпечує високий рівень якості й довіри з боку партнерів і споживачів.

Аналіз динаміки та структури активів показав суттєве зростання необоротних активів і перехід від переважання оборотних активів до більш збалансованої структури майна. Це свідчить про активну інвестиційну політику, модернізацію матеріально-технічної бази та стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Водночас відзначено зменшення відносної частки грошових коштів і посилення ролі запасів та дебіторської заборгованості, що підвищує вимоги до якості управління оборотним капіталом.

Дослідження пасивів показало значне зростання власного капіталу, зумовлене накопиченням нерозподіленого прибутку та збільшенням зареєстрованого капіталу, що відображає зміцнення фінансової автономії підприємства. Частка довгострокових зобов'язань зросла помірно, що свідчить про використання інструментів довгострокового фінансування, тоді як питома вага поточних зобов'язань поступово зменшується, хоча й залишається істотною. Це вказує на перехід від моделі, орієнтованої на короткострокове фінансування, до більш стійкої структури капіталу.

Аналіз базових фінансових результатів підтвердив стійке зростання чистого доходу та валового прибутку, підвищення валової рентабельності й операційної прибутковості. Разом з тим, зафіксовано певні коливання показників чистої рентабельності та рентабельності власного капіталу, що пов'язано з випереджальним зростанням активів і капіталу порівняно з динамікою чистого прибутку, а також із впливом зовнішніх факторів – воєнних ризиків, валютних коливань, подорожчання логістики.

Дослідження ділової активності та оборотності оборотних активів виявило уповільнення обігу запасів і дебіторської заборгованості порівняно з базовим періодом, що призводить до подовження операційного й фінансового циклів. Це свідчить про «заморожування» частини фінансових ресурсів у запасах та розрахунках із покупцями й підвищує ризик касових розривів. Таким чином, попри загалом позитивну динаміку доходів і прибутку, підприємство стикається з викликами у сфері управління оборотним капіталом.

У третьому розділі досліджено організацію фінансового менеджменту на ТОВ «Левітрейд» та виявлено, що поряд із сильними сторонами – наявністю сучасних ІТ-рішень, інтеграцією фінансового обліку з логістикою й продажами, здатністю формувати й реалізовувати річні фінансові плани – система все ще має низку суттєвих недоліків. Серед них: недостатня формалізація бюджетування та контролінгу, обмежене використання сценарного й чутливісного аналізу, слабка регламентація кредитної політики щодо контрагентів, відсутність розвиненої системи фінансових KPI і регулярного аналізу відхилень «план–факт».

Узагальнююча оцінка системи фінансового менеджменту дозволила зробити висновок, що ТОВ «Левітрейд» загалом має достатньо сильні фінансові позиції й працює у привабливому, хоча й ризиковому сегменті ринку. До ключових переваг належать стабільне зростання доходів і прибутку, наявність розвиненої логістичної та складської інфраструктури, відповідність міжнародним стандартам якості, а також потенціал залучення додаткового фінансування. Водночас високий рівень поточних зобов'язань, уповільнення оборотності оборотних активів, епізодичне зниження рентабельності власного капіталу та недорозвиненість системи бюджетування й контролінгу вказують на необхідність поетапного вдосконалення фінансового менеджменту.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплексну систему заходів з удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Левітрейд». Ключові напрями включають:

- оптимізацію управління оборотним капіталом – скорочення термінів обороту запасів і дебіторської заборгованості, запровадження жорсткіших критеріїв кредитної політики, удосконалення планування закупівель;
- розбудову інтегрованої системи бюджетування та фінансового контролінгу з чітким розподілом центрів відповідальності, системою фінансових KPI, регулярним аналізом відхилень і сценарним плануванням;
- оптимізацію структури капіталу через зниження залежності від короткострокових зобов'язань, раціональне використання довгострокових джерел фінансування інвестицій та зміцнення власного капіталу;
- посилення системи управління фінансовими ризиками (валютними, кредитними, логістичними) шляхом диверсифікації постачальників і ринків збуту, використання страхових і хеджінгових інструментів, розвитку аналітики.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити фінансовий цикл, підвищити ліквідність і платоспроможність, покращити показники рентабельності та зміцнити фінансову стійкість. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню ринкової вартості ТОВ

«Левітрейд» та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку імпортно-дистрибуційних послуг.

Наукова новизна роботи полягає в поглибленні підходів до оцінювання ефективності фінансового менеджменту торговельного підприємства в умовах воєнної економіки та високої волатильності зовнішнього середовища, а також у конкретизації інструментарію управління оборотним капіталом, структурою капіталу й грошовими потоками на прикладі ТОВ «Левітрейд». Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості безпосереднього використання сформованих рекомендацій у системі управління підприємством, а також у їх адаптації іншими торговельними компаніями зі схожим профілем діяльності.

У цілому результати дослідження підтверджують, що подальший розвиток ТОВ «Левітрейд» значною мірою залежить від якості фінансового менеджменту. Перехід до більш формалізованої, прозорої та проактивної системи управління фінансами є необхідною передумовою зміцнення позицій підприємства в умовах посилення конкуренції й високої невизначеності ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
2. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf
3. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. №12. 126-130 с.
4. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. – К.: Знання, 2006. – 439 с.
5. Paramasivan C., Subramanian T. Financial Management. 2-10 с.
6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. — Конкурентоспроможність: навчальний посібник [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.wunu.edu.ua/>
7. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory and Practice. – 15th ed. – Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2017.
8. Michael E. Porter — Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
9. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. — Київ, 2005. — 301 с
10. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінанси підприємств: підручник. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.
11. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. –К.:Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/items>

- 13.Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС, 2017. – 236 с.
- 14.Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. – К. : Ніка-Центр, 2020. – 384 с.
- 15.Ковальов В. В., Волкова О. Н. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. – М. : Проспект, 2018. – 432 с.
- 16.Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати». Затверджено наказом МФУ від 31.03.1999 р. № 87 (зі змін. і допов.).
- 17.Ross S. A., Westerfield R., Jordan B. D. Fundamentals of Corporate Finance. – 12th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2021. – 976 p.
- 18.Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 256 с.
- 19.Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та форми фінансової звітності (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів» тощо).
- 20.Єпіфанова І. Ю. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 432 с.
- 21.Іващенко О. В. Управління оборотним капіталом підприємства : монографія. – К. : КНЕУ, 2019. – 312 с.
- 22.Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. та ін. Фінанси підприємств: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 624 с.
- 23.Савчук В. П. Управління фінансами підприємства : підручник. – К. : КНЕУ, 2018. – 400 с.
- 24.Подольчак Н. Ю. Фінансові ризики підприємства та методи їх мінімізації : монографія. – Львів : Львівська політехніка, 2019. – 280 с.
- 25.Сайт компанії ТОВ «Левітрейд» [Електронний ресурс] (режим доступу: 27.09.2025) - <https://levitrade.ua/about-us/>

26. Atrill P., McLaney E. Financial Management for Decision Makers. – 9th ed. – London : Pearson Education, 2021. – 688 p.
27. Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of Financial Management. – 15th ed. – London : Pearson, 2019. – 736 p.
28. «Youcontrol» [Електронний ресурс] (Режим доступу: 28.09.2025) - https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40286794/
29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 2019. – 336 p.
30. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2019. – 668 с.
31. USDA Foreign Agricultural Service, **Exporter Guide Annual** [Електронний ресурс] (режим доступу: 30.09.2025) - https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Exporter+Guide+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2024-0031.pdf
32. Eurostat. Trade in goods with Ukraine in 2024 [Електронний ресурс] (режим доступу: 01.10.2025) - <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1>
33. Ukraine plans to boost food processing as preferential EU trade ends
By Pavel Polityuk [Електронний ресурс] (режим доступу: 30.09.2025)
<https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-plans-boost-food-processing-preferential-eu-trade-ends-2025-06-03/>