

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Гава П.В.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник д.е.н., проф. Щур Р.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Сас Л.С.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Економічна сутність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.....	6
1.2. Концептуальні підходи щодо управління фінансово- господарською діяльністю торговельного підприємства	11
1.3. Методичні підходи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ.....	31
2.1. Аналіз ефективності управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств України.....	31
2.2. Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «Комфі Трейд».....	39
2.3. Аналіз та оцінка фінансової-господарської діяльності ТОВ «Комфі Трейд».....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	56
3.1. Основні напрями вдосконалення управління фінансово- господарською діяльністю торговельного підприємства	56
3.2. Підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою запобігання банкрутства.....	63
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки одним із ключових аспектів управління підприємством виступає ефективне керування його фінансово-господарською діяльністю. Від ступеня раціональності використання фінансових ресурсів, їх перетворення в основні й оборотні активи, а також у засоби стимулювання персоналу залежить не лише фінансова стійкість підприємства, а й рівень добробуту його власників і працівників. Після початку війни значна кількість українських підприємств зіткнулася з труднощами у забезпеченні ефективного управління фінансово-господарськими процесами, що призвело до погіршення їх фінансового стану.

У сучасних умовах саме рівень фінансового потенціалу та якість управління фінансово-господарською діяльністю визначають стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, темпи його розвитку та конкурентоспроможність на ринку. Тому управління фінансово-господарською діяльністю виступає провідною функцією управлінського апарату підприємства, набуваючи стратегічного значення в умовах ринкових трансформацій.

Питання ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємств привертало увагу багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, суттєвий внесок у розроблення теоретичних і методичних засад здійснили А. Лесюк, В. Опарін, А. Поддєрьогін, О. Терещенко, М. Денисенко, Г. Кірейцев, О. Побережець, М. Ларка, А. Ярославський, М. Братанич, Т. Полозова та інші. Проте, попри значну кількість наукових напрацювань, низка питань, що стосуються підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю окремих підприємств, залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення науково-теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо

вдосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю та фінансовими результатами підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- дослідити економічну сутність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- визначити концептуальні підходи щодо управління фінансово-господарською діяльністю торговельного ;
- розглянути методичні підходи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз ефективності управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств України;
- дослідити загальну характеристику діяльності торговельного підприємства ТОВ «Комфі Трейд»;
- здійснити аналіз та оцінку фінансової-господарської діяльності ТОВ «Комфі Трейд»;
- розглянути основні напрями вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства;
- запропонувати підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою запобігання банкрутства.

Об’єкт дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємств на прикладі ТОВ «Комфі Трейд».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні положення й рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано широкий спектр наукових методів, зокрема: методи аналізу й синтезу – для з’ясування сутності категорії «фінансово-господарська діяльність»; узагальнення та порівняння – при визначенні чинників, що впливають на фінансовий стан підприємства; системний підхід – для формування системи показників фінансового аналізу; методи фінансового

аналізу (вертикальний, горизонтальний, коефіцієнтний, факторний); а також статистичні методи (табличний, графічний, групування, ряди динаміки) – для оцінки фінансового стану.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти, наукові публікації українських авторів з питань управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, фінансову звітність ТОВ «Комфі Трейд», аналітичні матеріали з відкритих джерел та власні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до оцінювання та управління фінансовими результатами діяльності підприємства.

Практичне значення результатів роботи полягає у визначенні виявлених проблем у сфері управління фінансово-господарською діяльністю, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Господарська діяльність будь-якого підприємства представляє собою безперервний процес трансформації вкладеного власного та залученого капіталу. У ході руху коштів та постійної зміни активів, у які вони інвестуються, формуються фінансові відносини підприємства з постачальниками, споживачами, державними органами, банками та власниками. Крім того, всередині підприємства виникають фінансові взаємозв'язки з працівниками, а також у процесі розподілу основних і оборотних коштів між структурними підрозділами та використання прибутку, що залишається після сплати податків і обов'язкових платежів. Таким чином, усі аспекти діяльності підприємства доцільно розглядати через призму фінансів та фінансових результатів, а господарську діяльність – як форму фінансової діяльності.

Аналізуючи зміст категорії «господарська діяльність підприємства», можна дійти висновку, що на сьогоднішній день відсутнє єдине загальноприйняте визначення цього поняття. Навіть законодавчі акти України містять суттєві відмінності у трактуванні цього терміну.

Фінансово-господарська діяльність – це процес, що забезпечує підприємство необхідними фінансовими ресурсами для досягнення його цілей у сфері економіки та соціального розвитку [11].

Розглянемо, як визначення терміну «господарська діяльність» відображено у чинному законодавстві України (табл. 1.1). Таким чином, категорію «фінансово-господарська діяльність підприємства» можна розглядати як синтез двох окремих понять – «господарська діяльність» та «фінансова діяльність».

За О. В. Григорашем, фінансово-господарська діяльність – це постійний процес залучення різних ресурсів та їх інтеграції у виробничий процес з метою отримання певного фінансового результату» [10]. Вчені О. В. Клименко та А. М. Брезіцька трактують фінансово-господарську діяльність «як цілеспрямовані заходи, що базуються на рішеннях, прийнятих на основі інтуїції або розрахунків» [23].

Таблиця 1.1

**Визначення терміну «господарська діяльність» у законодавчій базі
України**

Джерело	Зміст
Податковий Кодекс України (Ст. 14) [46]	Діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [48]	Будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару
Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [49]	Будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, юридичних осіб, а також фізичних осіб – підприємців, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт
Д.П. Волков [9, с. 235]	Це процес виготовлення продукції, виконання робіт, послуг, включаючи капітальне будівництво. Виробничо-господарська діяльність визначає його основний рід занять.
Т.С. Васильєва [17]	Суспільно корисна діяльність суб'єктів господарювання щодо систематичного виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою реалізації їх за плату (як товару).
І.В. Чукіна [63, с. 232]	Комплекс науково обґрунтованих дій, його налагодження і вдосконалення з використанням нових технологій, що максимально задовольняє потреби ринку і забезпечує прибутковість суб'єктів господарської діяльності.
М.Г. Рега [50, с. 24]	Організаційно-економічний процес пошуку і використання можливостей виробництва, послуг, відповідно до поставлених цілей та завдань.

Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити висновок, що трактування господарської діяльності, закріплене в Господарському кодексі України, є найбільш повним і містить детальніше її характеристики порівняно з тлумаченнями в інших нормативно-правових актах. Науковий аналіз дозволяє погодитися з позицією Л. О. Матвійчука, який визначає господарську діяльність як самостійну, суспільно корисну діяльність юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, а також фізичних осіб, спрямовану на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг із ціною визначеністю, що поєднує приватні та публічні інтереси і здійснюється відповідно до чинного законодавства [35, с. 17].

Не менше дискусій виникає щодо визначення поняття «фінансова діяльність підприємства». Частина науковців розглядає її як фундаментальну категорію правознавства, тоді як інші відносять до економічних категорій. Зокрема, деякі автори (М. Ю. Мироненко, А. Г. Загородній, О. Б. Дорош, О. О. Терещенко) визначають її через формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, інші (М. М. Бердар) розглядають як діяльність із формування не тільки фінансових, а й економічних ресурсів для реалізації стратегії економічного розвитку підприємства, а ще інші (В. І. Аранчій) враховують не лише функціональний, а й управлінський аспект. Деякі варіанти визначення цієї категорії наведені в табл. 1.2.

На нашу думку, найбільш вдалим є визначення М. Юрчука, який пропонує розглядати фінансову діяльність підприємства як цілеспрямований процес формування та ефективного використання фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта для забезпечення його діяльності з метою досягнення визначених цілей [67].

Неоднозначність підходів до визначення категорій «господарська діяльність» та «фінансова діяльність» призводить до відсутності єдиного підходу щодо трактування сутності категорії «фінансово-господарська діяльність».

Більшість науковців акцентують увагу на фінансовому аспекті цієї категорії. Так, П. В. Круш та О. О. Сарапулова визначають фінансово-

господарську діяльність як «діяльність, спрямовану на раціональне використання наявних власних і залучених ресурсів з метою отримання доходу у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах» [28]. О. І. Лях розглядає її як цілеспрямовану «діяльність підприємства, спрямовану на досягнення мети з ефективним використанням фінансового потенціалу» [33].

Таблиця 1.2

Основні тлумачення поняття «фінансова діяльність підприємства»

Джерело	Зміст
Терещенко О.О. [57, с. 16]	Комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням операційної діяльності суб'єкта господарювання
Мироненко М.Ю. [36, с. 49]	Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це та практична фінансова робота, і щ що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів
Бердар М.М. [5, с. 21]	Діяльність, яка пов'язана з організацією фінансів підприємства та здійснення відповідно до цілей і завдань стратегії економічного розвитку господарюючого суб'єкта.
Поддєрьогін А.М. [47, с. 14]	Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств для досягнення ними поставлених цілей.
Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. [1, с. 23]	Система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення результатів.
Ніпіаліді О.Ю., Карпишин Н.І. [39, с. 12]	Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення суб'єктів господарської діяльності та досягнення ними визначених цілей.
Аранчій В. І. [3, с. 12]	Діяльність персоналу підприємства, направлена на прийняття найефективніших рішень з управління фінансовими ресурсами

На наш погляд, фінансово-господарську діяльність доцільно розглядати як комплекс різних напрямів роботи з управління економічними ресурсами, спрямованих на реалізацію інвестиційної, поточної та фінансової діяльності з метою досягнення чітко визначених соціально-економічних завдань суб'єкта господарювання.

Фінансово-господарська діяльність підприємства формується під впливом численних факторів, кожен з яких може мати як позитивний, так і негативний

вплив на кінцеві результати роботи підприємства. При цьому слід зазначити, що не всі фактори піддаються формалізованій оцінці та порівняльному аналізу.

Для забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності необхідне застосування оптимального фінансового механізму. Однією з ключових задач управління є раціональне розміщення капіталу, оскільки від цього залежить не лише результативність діяльності, а й фінансова стійкість підприємства. Важливо враховувати, які кошти вкладені в основні та оборотні засоби, та в якому обсязі вони використовуються у процесі виробництва й обігу – як у грошовій, так і в натуральній формі.

Основні цілі та завдання, пов'язані з управлінням фінансово-господарською діяльністю, реалізуються через виконання низки функцій, серед яких [4]:

1. Розробка стратегії фінансової діяльності підприємства.
2. Організація структури підприємства для обґрунтування та реалізації рішень у всіх сферах фінансової діяльності.
3. Створення ефективних інформаційних систем для надання достатніх даних для прийняття управлінських рішень.
4. Проведення комплексного аналізу всіх аспектів фінансової діяльності.
5. Планування фінансів за ключовими напрямками діяльності.
6. Розробка ефективної системи мотивації для прийняття управлінських рішень у фінансовій сфері.
7. Забезпечення контролю за виконанням управлінських рішень у фінансовій сфері.

Методи управління фінансово-господарською діяльністю дозволяють оцінити наступні аспекти [15]:

1. Ризики та прибутковість інвестування коштів у виробництво та реалізацію конкретних товарів або послуг.
2. Рівень рентабельності діяльності підприємства.
3. Ефективність використання та швидкість обороту капіталу.

Основне завдання управління фінансово-господарською діяльністю полягає у розробці та практичному впровадженні методик і засобів для досягнення стратегічних цілей підприємства або окремих виробничих підрозділів. До таких цілей належать максимізація прибутку, забезпечення запланованої норми прибутку, підвищення курсу акцій та інші заходи, що спрямовані на збільшення доходу власників або акціонерів підприємства.

Водночас управління фінансово-господарською діяльністю передбачає знаходження оптимального балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями та прийняття рішень менеджментом підприємства. Особлива увага приділяється компромісному поєднанню інтересів різних груп при реалізації інвестиційних проектів та визначенні джерел їх фінансування.

1.2. Концептуальні підходи щодо управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства

Безпека та ефективність діяльності торговельних підприємств, їх репутація у діловому середовищі та перспективи сталого розвитку значною мірою залежать від інструментального забезпечення управління фінансово-господарською діяльністю. Загалом управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств має на меті підвищення ефективності та результативності їх роботи в умовах динамічних змін бізнес-середовища та різноманітних вимог стейкхолдерів.

Дослідження принципів управління фінансово-господарською діяльністю у поєднанні з відповідними аналітичними інструментами, а також обґрунтування ролі та об'єктивних передумов використання цих інструментів у системі управління, дозволили сформувати адаптивно-функціональну модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (рис. 1.1).

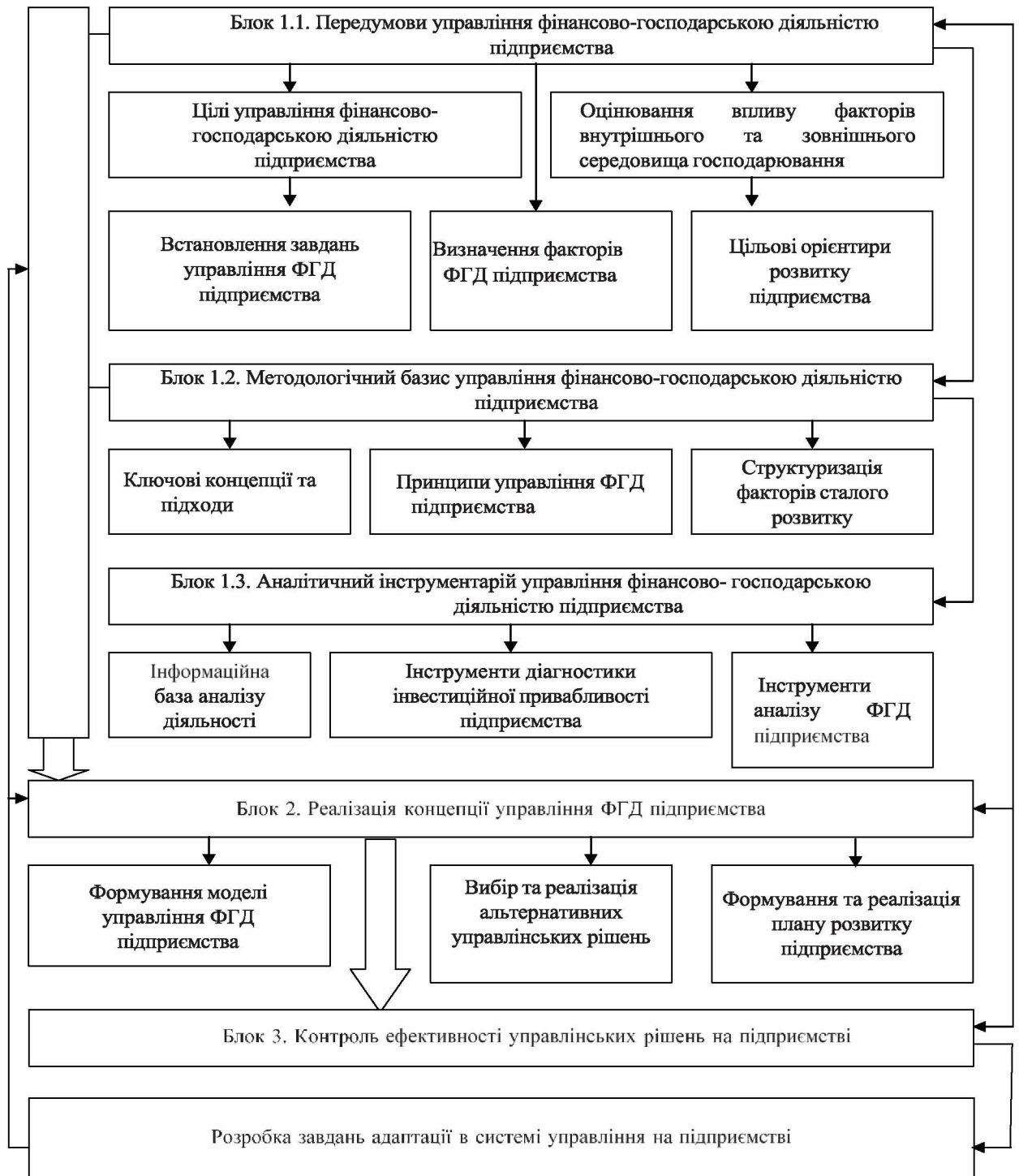


Рис. 1.1. Адаптивно-функціональна модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Джерело: [34]

Реалізація адаптивно-функціональної моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства передбачає роботу трьох основних

блоків: розробку концепції управління фінансово-господарською діяльністю, впровадження цієї концепції та контроль ефективності управлінських рішень у цій сфері.

Розробка концепції управління фінансово-господарською діяльністю є базовим етапом, який визначає підходи до усвідомлення проблем управління та ключові принципи їх вирішення.

З точки зору процесного підходу, управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств слід розглядати як послідовне виконання управлінських функцій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Взаємозв'язок і взаємообумовленість цих функцій відтворює циклічний характер управлінського процесу та реалізується через відповідний функціональний механізм (рис. 1.2) [47].

Механізм управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств включає певні елементи, які забезпечують цільовий вплив на фактори, що визначають результати діяльності підприємства. При його формуванні слід враховувати загальні закономірності розвитку ринку, зокрема високий динамізм, локальний характер і територіальну сегментацію ринку товарів та послуг, а також специфіку діяльності торговельних підприємств: переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі, високу швидкість обороту капіталу, чутливість до ринкової інфраструктури та динамічність бізнес-моделей і управлінських структур.

Крім того, ефективність управління визначається низкою внутрішніх факторів:

1. Організаційно-управлінські: рівень організації управлінських процесів; стабільність внутрішньої структури та взаємодії між підрозділами; якість фінансово-економічного менеджменту; застосування сучасних бізнес-моделей і управлінських технологій; ступінь використання інновацій.

2. Фінансово-економічні: забезпеченість підприємства фінансово-економічними ресурсами; оптимальність структури активів і джерел їх формування; рівновага між активами та капіталом [57].

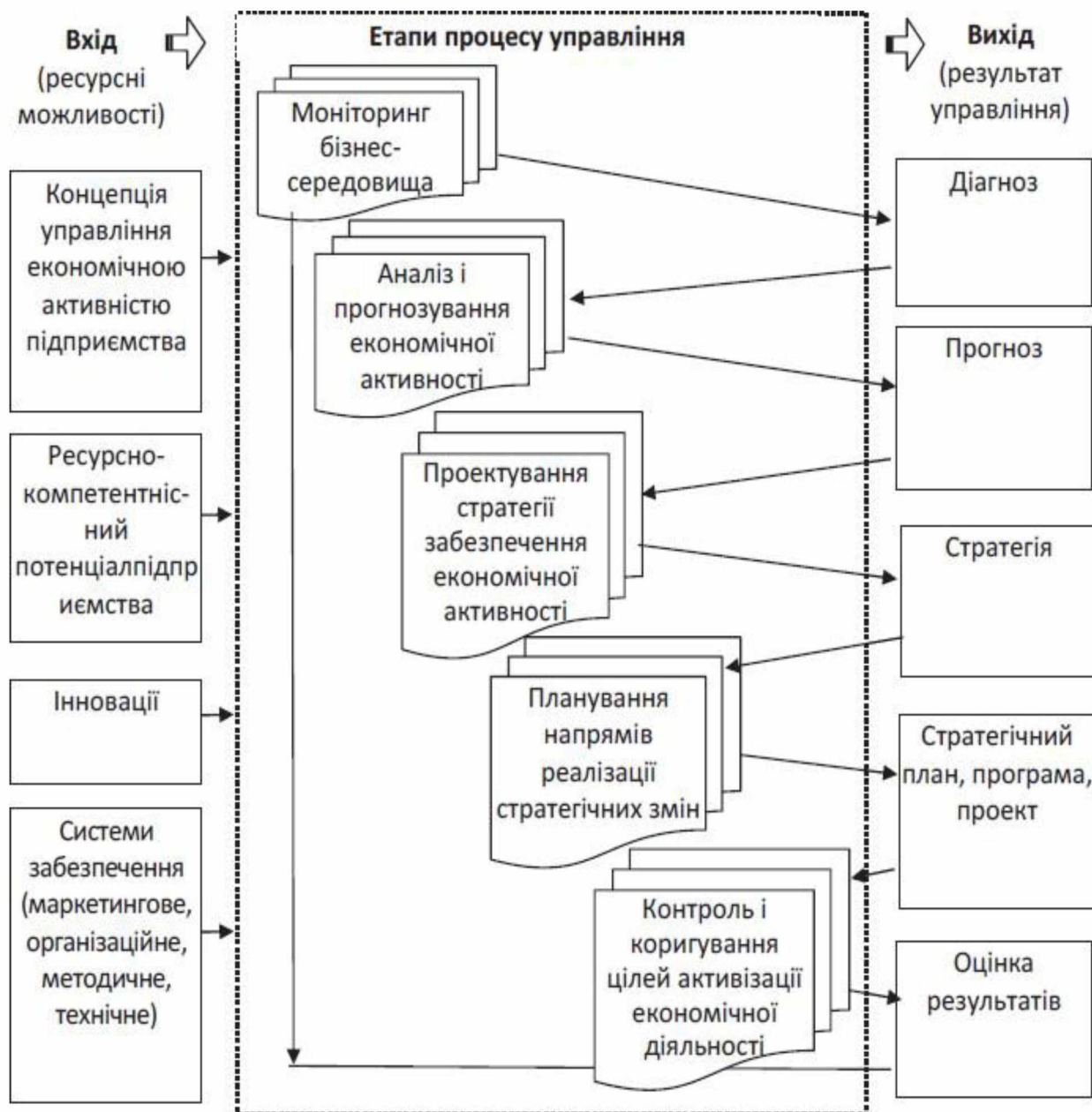


Рис. 1.2. Модель процесу управління фінансово – господарською діяльністю торгівельного підприємства

Джерело: [42]

3. Кадрово-соціальні фактори: кадрове забезпечення діяльності та структура персоналу; умови праці та рівень матеріального добробуту працівників; організація та мотивація праці; наявність розвиненої соціальної інфраструктури та системи соціального захисту; навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Враховуючи стратегічну орієнтацію управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства, механізм цього процесу спрямований на досягнення ключових параметрів розвитку, таких як підвищення ефективності господарювання, оптимізація бізнес-процесів, зміцнення життєздатності підприємства, економічне зростання, підтримка позитивної динаміки фінансово-економічних показників та утримання стійких конкурентних позицій на ринку в умовах динамічних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів [42].

Механізм управління фінансово-господарською діяльністю включає дві складові: матеріально-ресурсну та функціонально-організаційну, яка:

- інтегрує методи, важелі, інструменти, ресурси та способи їх поєднання для ефективної реалізації процесних функцій управління, зокрема аналізу, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання;

- визначає вплив суб'єктів управління (власників, керівників підприємства та його підрозділів, інших зацікавлених осіб) на об'єкт управління, яким є ресурси та результати діяльності підприємства в усіх сферах економічної діяльності (кадри, інформація, матеріали, фінанси, інвестиції, інновації, маркетинг, збут тощо);

- базується на методологічних принципах управління економічною діяльністю підприємств;

- забезпечує максимальну адаптацію до сучасних умов функціонування та оперативне коригування засобів управління для досягнення відповідності фактичних параметрів економічної активності підприємства визначеним стратегічним орієнтирам [42].

Метою системи управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства є створення умов для досягнення запланованого рівня розвитку його економічної активності. Реалізація системи передбачає конкретизацію цілей і завдань механізму управління відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства.

Кожне завдання повинно містити кількісну характеристику очікуваного результату та критерії його досягнення. Вони мають бути зрозумілими виконавцям і збігатися з їхніми інтересами, відображаючи соціальну спрямованість управління. Кожне завдання супроводжується комплексом заходів щодо його реалізації, а кожен захід, у свою чергу, являє собою поєднання методів і засобів управління, взаємопов'язаних спільністю мети та забезпечуючих досягнення конкретних параметрів управлінських дій. Для ефективного застосування методів і засобів управління необхідне виконання всіх основних функцій управління: аналізу, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання [48].

Реалізація цілей і завдань механізму управління фінансово-господарською діяльністю сприяє досягненню запланованих результатів. Для забезпечення ефективності механізму управління його слід формувати з дотриманням певних принципів (табл. 1.3) та визначенням основних структурних елементів управління, зокрема:

- форми організації трудової діяльності – поділ праці, спеціалізація тощо, що забезпечують можливість розвитку компетенцій працівників та підвищення ефективності використання персоналу.

- структури, форми та методи планування і менеджменту, які включають не лише економічні, а й правові, соціально-психологічні та інші аспекти управління.

- сукупність економічних важелів і стимулів, що впливають на діяльність підприємства та його контрагентів, забезпечуючи узгодження економічних інтересів стейкхолдерів та стимулюючи зростання економічної активності підприємства [49].

Принципи формування механізму управління фінансово- господарською діяльністю підприємств торгівлі

Принцип	Характеристика принципу
стратегічність та підпорядкованість	розроблення механізму управління економічною активністю в інтеграції з головною стратегією розвитку торговельного підприємства
цільова спрямованість	орієнтація на стратегічні та тактичні цілі розвитку економічної активності, їх узгодженість із стратегічними цілями розвитку підприємства та забезпечення бажаних кінцевих результатів
планомірність	координація всіх планів підприємства і врахування цільових завдань економічної активності, залучення у ці процеси різних служб підприємства.
безперервність	забезпечення життєздатності та розвитку економічної активності підприємства на постійній основі
своєчасність та адаптивність	Негайна реакція системи забезпечення економічної активності підприємства на виникаючі небезпеки, загрози і ризики та запровадження заходів із недопущення їх негативного впливу
науковість	дотримання вимог об'єктивних економічних законів, урахування реальних умов функціонування та особливостей інформаційної економіки, що зумовлюють необхідність нововведень
обґрунтованість	логічне обґрунтування та перевірка на практиці. форми, структури, методів та заходів управління, що визначають склад і внутрішню будову механізму управління
оптимальність	вибір варіанту розвитку економічної активності, який при наявних ресурсах забезпечить максимальне задоволення інтересів підприємства та стейкхолдерів
комплексність функціонування та розвитку	єдність засобів впливу як у просторі, так і в часі

Джерело: [35]

Дотримання принципів формування та структурування механізму управління фінансово-господарською діяльністю підприємств торгівлі реалізується через відповідні управлінські функції, кожна з яких сприяє досягненню стратегічної мети активізації економічної діяльності підприємства. Ефективність виконання управлінських функцій забезпечується відповідним інструментарієм, що складається із сукупності методів, важелів та способів управлінського впливу на фінансово-господарську діяльність у процесі досягнення поставлених цілей, а також засобів їх реалізації. Інтеграція зазначених елементів дозволяє визначити конкретні кроки для виконання завдань та досягнення цільових параметрів економічної активності, що, у свою

чергу, забезпечує сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей економічного зростання [50].

Стабільне функціонування механізму управління фінансово-господарською діяльністю підприємств торгівлі потребує відповідного системного забезпечення управлінського процесу. Обов'язковими складовими такого механізму є [32]:

1. Нормативно-правове забезпечення – внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що регламентують діяльність підприємства у цій сфері;

2. Організаційне забезпечення – активна взаємодія всіх функціональних структур підприємства;

3. Фінансово-економічне забезпечення – підвищення ресурсних можливостей підприємства та забезпечення збалансованості доходів і витрат;

4. Кадрове забезпечення – створення навчальної бази для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, формування ефективної системи управління економічною активністю;

5. Інноваційне забезпечення – формування центрів інноваційної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії розвитку економічної активності;

6. Інформаційно-аналітичне забезпечення – створення систем моніторингу показників економічної активності підприємства [46].

Однією з умов ефективного функціонування механізму є наявність системи оцінювання ступеня досягнення кінцевих і проміжних цілей господарювання у довгостроковій перспективі. Така система показників дає змогу всебічно оцінити результативність використання фінансово-економічних ресурсів, а через аналітичну інтерпретацію результатів контролю і моніторингу визначити рівень економічної активності підприємства, тенденції її зміни та забезпечити можливість прогнозування. Базою для формування системи може слугувати класична модель збалансованих показників, адаптована для потреб різних рівнів управління економічною активністю підприємств торгівлі, з

можливістю розширення інтегральними, локальними та частковими показниками. Це забезпечує високий ступінь деталізації оцінки, комплексну діагностику та наукове обґрунтування заходів щодо виявлення і використання резервів підвищення економічної активності [47].

Інтеграція зазначених елементів забезпечує ефективне формування та реалізацію механізму управління фінансово-господарською діяльністю підприємств торгівлі, надає потужну інструментальну підтримку для досягнення цільових параметрів розвитку економічної активності, а також забезпечує адаптивність і своєчасне реагування на зміни умов бізнес-середовища та потреб споживачів.

1.3 Методичні підходи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається тим, наскільки управлінські рішення, що приймаються, відповідають умовам досягнення успіху на ринку. Основою для обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень є глибокий комплексний аналіз діяльності підприємства.

В процесі такого аналізу оцінюються всі аспекти діяльності підприємства з точки зору досягнення максимально можливого економічного результату (прибутку, рентабельності) шляхом ефективного використання наявних ресурсів, насамперед фінансових.

Процес управління традиційно складається з двох етапів. На першому етапі здійснюється оцінка стану та динаміки відповідного процесу на основі аналітичної обробки інформації. На другому етапі, у разі виявлення потреби у зміні параметрів процесу, приймається управлінське рішення. За необхідності аналітик може підготувати для менеджера проект такого рішення, що полегшує його впровадження.

В умовах ринкової економіки система планування на підприємстві зберігається, проте змінюються її обсяги та підходи до організації. Фінансово-економічний аналіз є необхідною умовою ефективного планування діяльності підприємства, оскільки він [40]:

- обґрунтовує планові показники;
- оцінює досягнутий рівень виробництва та використання ресурсів;
- аналізує рівень попиту та ринкові ціни;
- досліджує ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, під фінансово-економічним аналізом діяльності підприємства слід розуміти комплексне вивчення його функціонування з метою об'єктивної оцінки досягнутих фінансових результатів і визначення шляхів підвищення прибутковості та рентабельності при збереженні безпечного рівня ліквідності.

Загальна схема аналізу фінансово-економічного стану підприємства наведена на рис. 1.3.

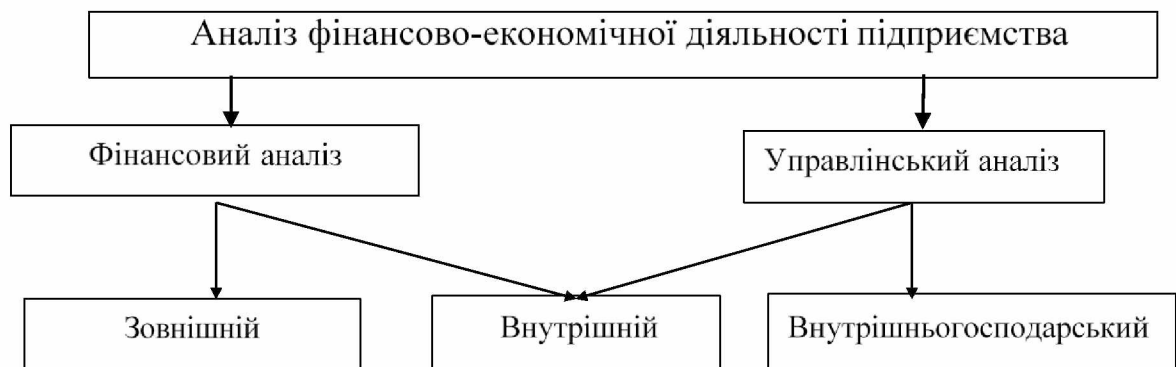


Рис. 1.3. Схема аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

Джерело: [32]

У процесі фінансово-економічного аналізу в умовах ринкової економіки вирішується низка важливих завдань, серед яких [41]:

– об'єктивна та комплексна оцінка досягнутих результатів діяльності підприємства з точки зору їх відповідності вкладеному капіталу та поточним витратам на господарську діяльність. Найчастіше така оцінка здійснюється на

основі показників прибутковості та рентабельності, які співставляються з обсягами інвестованих ресурсів і витрат;

– паралельно з оцінкою результатів здійснюється перевірка рівня ліквідності, адже саме вона виступає необхідною умовою стабільного функціонування підприємства. Водночас ринкове середовище, зважаючи на об'єктивні закономірності його розвитку, не гарантує жодному суб'єкту господарювання захисту від банкрутства;

– виявлення чинників, що визначили досягнуті фінансово-господарські результати, встановлення їх взаємозв'язків і причинно-наслідкових залежностей між прийнятими управлінськими рішеннями та підсумками виробничо-господарської чи підприємницької діяльності [11; 28; 38].

Значення аналізу фінансово-економічного стану підприємства є надзвичайно вагомим, оскільки він формує основу для розроблення фінансової політики. Його проведення ґрунтується на даних квартальної та річної бухгалтерської звітності. Попередній аналіз здійснюється ще до складання фінансових документів, коли існує можливість коригування окремих статей балансу, а також при підготовці пояснювальної записки до річного звіту. На підставі узагальнених результатів аналізу формуються ключові напрями фінансової політики підприємства, і від якості проведеного дослідження значною мірою залежить ефективність майбутніх управлінських рішень. Водночас результативність аналізу визначається обраною методикою, достовірністю даних бухгалтерської звітності та рівнем професійної компетентності осіб, що приймають рішення у сфері фінансової політики [26].

Науковці Клименко О.В. та Брезіцька А.М., розглядаючи проблематику вибору методичного підходу до аналізу господарської діяльності підприємства, подають відповідні узагальнення у вигляді табл. 1.4 [23].

Методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства

Методичні підходи	Зміст і особливості підходу
Ресурсний підхід	Передбачає дослідження обсягів, структури, динаміки та джерел формування фінансових ресурсів підприємства як елементів фінансового потенціалу підприємства.
Результатний підхід	Полягає у дослідженні фінансових результатів від провадження виробничо-господарської діяльності та віддачі використовуваних при цьому ресурсів, які формують фінансовий потенціал підприємства.
Факторний підхід	Передбачає дослідження системи факторів, що кількісно чи якісно чинять вплив на фінансовий потенціал підприємства.
Вартісний підхід	Полягає у визначенні обсягу фінансового потенціалу підприємства у вартісних показниках.
Порівняльний підхід	Полягає у аналітичному дослідженні фінансового потенціалу одного підприємства у порівнянні з іншим підприємством.
Експертно-бальний підхід	Передбачає визначення рівня фінансового потенціалу підприємства на основі експертних оцінок
Рейтинговий підхід	Передбачає складання рейтингу підприємств за кількісно-якісними показниками фінансового потенціалу підприємства.

Джерело: [23]

Кожен із методичних підходів до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ґрунтується на використанні певних прийомів та методів дослідження. У науковій літературі найчастіше виокремлюють шість базових прийомів аналізу, а саме [9]:

1. Горизонтальний аналіз – полягає у зіставленні показників звітності з відповідними даними попередніх періодів, що дозволяє визначити темпи їх зростання або зниження.

2. Вертикальний аналіз – передбачає оцінку структури узагальнюючих фінансових показників, виявлення питомої ваги окремих статей у загальному підсумку.

3. Трендовий аналіз – базується на порівнянні значень показників за декілька попередніх періодів з метою встановлення основної тенденції їхньої динаміки (тренду).

4. Коефіцієнтний аналіз – полягає в обчисленні відносних співвідношень між окремими статтями звітності для виявлення взаємозв'язків між показниками.

5. Порівняльний аналіз – здійснюється шляхом співставлення фінансових показників діяльності підприємства з аналогічними даними його дочірніх структур, підприємств-конкурентів або середньогалузевих значень.

6. Факторний аналіз – спрямований на визначення міри впливу окремих факторів на кінцевий результат діяльності підприємства.

У процесі проведення фінансово-господарського аналізу застосовуються різноманітні методи, під якими розуміють комплекс науково-методичних інструментів і принципів дослідження фінансового стану підприємства.

Таким чином, при оцінюванні фінансово-господарської діяльності може використовуватися широкий спектр прийомів, методів та моделей аналізу, вибір яких визначається специфікою поставлених завдань і цілями дослідження у кожному конкретному випадку.

Фінансова стійкість підприємства формується в результаті всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінити її об'єктивно можна не за допомогою одного, навіть найвагомішого, показника, а лише через систему комплексних індикаторів, які повно й усебічно відображають економічний стан підприємства [15].

Показники, що застосовуються для оцінки фінансового стану, мають забезпечувати можливість усім зацікавленим сторонам отримати відповідь на ключове питання: наскільки надійним є підприємство як фінансовий партнер, і чи доцільно продовжувати чи встановлювати з ним економічні відносини.

Для різних партнерів підприємства – акціонерів, банківських установ, податкових органів – критерієм є власна оцінка економічної доцільності співпраці. Відповідно, система показників має бути такою, щоб кожен учасник взаємодії зміг зробити обґрунтований вибір на основі власних інтересів.

Насамперед у підтриманні належного фінансового стану зацікавлене саме підприємство. Водночас він формується у процесі взаємодії з постачальниками, покупцями, інвесторами, кредиторами та іншими суб'єктами господарювання. При цьому ступінь економічної привабливості підприємства для його партнерів значною мірою визначається самим підприємством, адже вони завжди мають

альтернативу обирати серед інших компаній, здатних задовольнити аналогічні потреби [20].

Розрахунок основних показників оцінки здійснюється відповідно до вимог стандартів бухгалтерського обліку.

Для аналізу майнового стану підприємства доцільно застосовувати низку показників, порядок визначення яких наведено в табл. 1.5.

Комплексна оцінка зазначених індикаторів дозволяє з'ясувати, наскільки раціонально підприємство використовує свої активи, чи своєчасно воно оновлює основні засоби сучасним обладнанням та технікою, а також чи вміє позбавлятися фізично та морально зношених засобів виробництва. Подібний аналіз дає можливість виявити конкретні резерви для підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства [36].

Таблиця 1.5

**Класифікація та порядок розрахунку основних показників оцінки
майнового стану підприємств**

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Сума господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства	Результат нетто-балансу
2	Питома вага активної частини основних засобів	Вартість активної частини основних засобів / Вартість основних засобів
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос / Вартість основних засобів за балансом
4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Балансова вартість, основних засобів, які надійшли за період, що аналізується / Балансова вартість, основних засобів, на кінець періоду, що аналізується
5	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Балансова вартість, основних засобів, які вибули в період, що аналізується / Балансова вартість, основних засобів, на початок періоду, що аналізується

Джерело: [38]

Вартість активів підприємства відображає обсяг господарських ресурсів, які перебувають у його розпорядженні. На основі цього показника визначається сукупна величина активів, що обліковуються на балансі. Зростання цього показника розглядається як позитивна тенденція.

Для аналізу ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства зазвичай застосовують показники, наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Класифікація та порядок розрахунку показників оцінки ліквідності,
платоспроможності та кредитоспроможності підприємства**

№ з/п	Найменування показника	Оцінка показника	
		За нормативним значенням	За динамікою
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	Збільшення
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	Збільшення
3	Коефіцієнт абсолютно ліквідності	>0,2	Збільшення
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	За планом	За планом
5	Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	Збільшення

Джерело: [14]

Аналіз зазначених показників дає змогу не лише простежити динаміку та тенденції кредитоспроможності, платоспроможності й ліквідності підприємства, а й виявити проблемні зони, усунення яких дозволить підвищити відповідні характеристики. Отже, підсумком такого дослідження має стати визначення резервів зміцнення ліквідності, посилення платоспроможності та конкурентних позицій підприємства [15].

В умовах нестабільності фінансових результатів значної кількості суб'єктів господарювання та реальної ймовірності їхнього банкрутства особливої ваги набуває регулярна (щонайменше щоквартальна) оцінка фінансової стійкості та стабільності підприємства. Для проведення поглибленого аналізу доцільно використовувати систему фінансових коефіцієнтів, поданих у табл. 1.7.

Деталізований аналіз динаміки фінансової стійкості та стабільності підприємства на основі системи наведених показників дає змогу здійснити комплексну оцінку його фінансового стану, простежити тенденції змін та виявити наявні резерви для подальшого зміцнення стійкості й стабільності.

Важливим інструментом дослідження є аналіз ділової активності, який дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Ділова активність проявляється у темпах розвитку підприємства та швидкості

обороту його активів. Основними критеріями виступають раціональність використання ресурсів, стійкість економічного зростання та ступінь виконання ключових завдань господарської діяльності.

Таблиця 1.7

Класифікація та порядок розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Пасиви
2	Коефіцієнт стійкості фінансування	Стійкі джерела фінансування (сума першого та другого розділів пасиву) / Пасиви
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Власні обігові кошти / Оборотний капітал
4	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Позиковий капітал / Пасиви
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні обігові кошти / Власний капітал
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Пасиви

Джерело: [25]

Сутність аналізу ділової активності полягає у вивченні значень та динаміки фінансових коефіцієнтів, що відображають оборотність активів. Оскільки обсяг річного обороту прямо залежить від швидкості оборотності, то саме вона визначає частку умовно-постійних витрат: чим швидше відбувається оборот, тим меншою є величина цих витрат у розрахунку на кожний цикл.

Оцінювання рівня ділової активності підприємства доцільно здійснювати за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, наведених у табл. 1.8.

Дослідження зазначених коефіцієнтів дозволяє простежити динаміку оборотності власного капіталу, мобільних та оборотних активів, готової продукції, дебіторської і кредиторської заборгованості, а також фондвіддачі основних засобів. На основі отриманих результатів можна виявити резерви для прискорення обороту перелічених складових майнового комплексу та фінансових ресурсів підприємства, що, у свою чергу, відображає рівень його ділової активності.

Класифікація та порядок розрахунку показників ділової активності підприємства

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт обіговості активів	Чистий дохід від реалізації / Середня сума активів за період
2	Коефіцієнт обіговості оборотних активів	Чистий дохід від реалізації / Середня сума оборотних активів за період
3	Коефіцієнт обіговості запасів	Чистий дохід від реалізації / Середня вартість запасів
4	Коефіцієнт обіговості грошових коштів	Чистий дохід від реалізації / Середній залишок грошових коштів
5	Коефіцієнт обіговості власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середня вартість власного капіталу за період
6	Коефіцієнти завантаженості активів (їх складових та власного капіталу)	Є оберненими до відповідних коефіцієнтів обіговості
7	Тривалість обороту активів (їх складових та власного капіталу)	Є величиною оберненою до відповідного коефіцієнту обіговості, помноженого на 360

Джерело: [36]

Невід'ємним елементом фінансового аналізу підприємства, незалежно від сфери діяльності чи форми власності, виступає оцінка його прибутковості. Для цього рекомендовано застосовувати систему з шести показників, розрахунок яких здійснюється у послідовності, поданій у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Класифікація та порядок розрахунку показників прибутковості підприємства

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Прибутковість інвестицій у звичайній акції	$((\text{Прибуток від звичайної діяльності після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції}) / (\text{Зобов'язання перед акціонерами} - \text{Загальна вартість акцій})) \times 100\%$
2	Прибутковість інвестицій у фірму	$(\text{Прибуток від звичайної діяльності після сплати податків} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$
3	Прибутковість активів	$((\text{Прибуток від звичайної діяльності після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції}) / (\text{Усього активів} - \text{Нематеріальні активи})) \times 100\%$
4	Оборотність матеріальних активів	Обсяг реалізації / Матеріальні активи
5	Прибутковість реалізації	$(\text{Чистий прибуток від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг} / \text{Обсяг реалізації}) \times 100\%$

Джерело: [45]

Дослідження наведених показників дає змогу визначити рівень прибутковості підприємства за її ключовими складовими та окреслити потенційні напрями для її зростання [4].

Невід'ємним елементом фінансового аналізу виступає оцінювання рентабельності підприємства. Доцільно проводити його за допомогою системи з семи показників [28].

Таблиця 1.10

Класифікація та порядок розрахунку показників прибутковості підприємства

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Рентабельність продажу	Валовий прибуток / Чистий дохід
2	Рентабельність основної діяльності	Прибуток від реалізації / Витрати на виробництво продукції
3	Рентабельність основного капіталу	Чистий прибуток / середньорічна вартість основного капіталу
4	Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування / Середньорічна вартість власного капіталу
5	Період окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток
6	Рентабельність усього капіталу	Чистий прибуток / (Фінансові ресурси – Поточні зобов'язання)
7	Рентабельність перманентного капіталу	Прибуток до оподаткування / Середньорічна вартість власного капіталу та довгострокових зобов'язань

Джерело: [7]

Оцінка рентабельності за наведеними показниками дозволяє охарактеризувати основні її складові: рентабельність продажу, рентабельність основної діяльності, рентабельність основного, власного та перманентного капіталу, а також рентабельність усього капіталу підприємства. Аналіз динаміки цих показників дає змогу визначити конкретні резерви для підвищення рентабельності.

Зіставлення фактичних показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості і стабільності підприємства з нормативними значеннями дає змогу оцінити відповідність фактичного фінансового стану встановленим критеріям та визначити необхідні резерви для його покращення.

Вибір оптимального комплексу показників для аналізу фінансового стану залежить від мети та завдань конкретного дослідження. Слід зазначити, що всі фінансові показники перебувають у тісному взаємозв'язку. Тому об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства можлива лише за умови використання комплексного набору показників з урахуванням впливу різних факторів.

Висновки до розділу 1

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що фінансово-господарська діяльність підприємства є комплексним процесом, спрямованим на ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

Доведено, що управління фінансово-господарською діяльністю має багатофакторний характер і реалізується через систему функцій – аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Від ефективності виконання цих функцій залежить результативність господарювання, фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Важливою складовою сучасного управління є адаптивно-функціональна модель, яка забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, інструментами управління та зовнішнім середовищем. Її реалізація передбачає розробку концепції управління, впровадження управлінських рішень та контроль їх ефективності.

Ключовими принципами формування механізму управління виступають стратегічність, цільова спрямованість, науковість, адаптивність, комплексність і безперервність. Їх дотримання створює передумови для підвищення результативності фінансово-господарської діяльності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз ефективності управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств України

У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких трансформацій у логістиці, структурі попиту й конкурентному середовищі, зростає значення ефективного функціонування торговельних підприємств. Одним із визначальних факторів їх конкурентоспроможності та здатності до адаптації є людський капітал, який виступає основою інноваційного розвитку, гнучкості бізнес-процесів і стабільності обслуговування клієнтів. Високий рівень професійності та залученості працівників забезпечує не лише стійкість підприємств до зовнішніх викликів, а й сприяє їхньому стратегічному зростанню.

У контексті цифровізації, автоматизації бізнес-процесів і зростання вимог до ефективності, торговельним підприємствам необхідно впроваджувати дієві механізми управління ресурсним потенціалом і людським капіталом, який стає ключовою складовою розвитку галузі. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сегменті торгівлі електронікою та побутовою технікою, де конкуренція проявляється не лише в ціновій політиці, а й у рівні сервісу.

Попри наявність окремих наукових досліджень, питання комплексної оцінки ефективності систем управління торговельними підприємствами в Україні залишається недостатньо розробленим. Необхідним є створення науково обґрунтованого підходу до аналізу результативності управління, який поєднував би фінансові та кадрові показники, що дозволить отримувати об'єктивну оцінку ефективності управлінських рішень.

На сьогодні система управління більшості торговельних підприємств України має фрагментарний характер і зорієнтована переважно на вирішення поточних завдань, а не на довгострокову стратегію розвитку. В умовах

посилення конкуренції, цифрових трансформацій і зростання вимог споживачів, саме персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності.

Однак для значної частини підприємств характерна відсутність системного підходу до оцінювання ефективності управління. Недостатньо налагоджене вимірювання впливу людського капіталу на фінансово-економічні результати, а існуючі управлінські інструменти часто базуються на інтуїтивних або ситуативних рішеннях. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем і формування обґрунтованих управлінських стратегій.

Сучасний ринок роздрібно́ї торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні представлений низкою провідних компаній, серед яких варто виділити ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Мойо Трейд», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Алло», ТОВ «Комфі Трейд» і ТОВ «Фокстрот». Кожне з цих підприємств реалізує власну бізнес-модель, комбінуючи електронну комерцію з мережею фізичних магазинів або пунктів видачі продукції, що забезпечує ширше охоплення споживачів і підвищує рівень сервісу.

ТОВ «Розетка.УА» стабільно утримує позицію лідера, завдяки масштабному асортименту товарів, ефективній системі логістики та зручним онлайн-сервісам, забезпечуючи орієнтовно 25–30% ринку електроніки. Компанії ТОВ «Мойо Трейд» та ТОВ «Комфі Трейд» посідають друге місце, контролюючи по 10–15% ринку кожна. Водночас ТОВ «Епіцентр К», використовуючи потужну інфраструктуру та розгалужену мережу торгових центрів, активно зміцнює свої позиції у сфері електроніки через розширення асортименту. Компанії ТОВ «Алло» та ТОВ «Фокстрот» також залишаються впливовими учасниками галузі, хоч і з дещо меншими частками ринку.

Динаміка розвитку цього сегменту свідчить про стійку тенденцію до переходу на мультिकанальні формати продажів, що поєднують онлайн- і офлайн-канали збуту. Події останніх років – зокрема пандемія COVID-19 та військові виклики – суттєво прискорили цифрову трансформацію роздрібно́ї торгівлі, сприяючи активному зростанню онлайн-продажів, розвитку мобільних

застосунків і вдосконаленню логістичних сервісів. Одночасно торговельні компанії інвестують у покращення клієнтського досвіду, впровадження CRM-систем і автоматизацію операційних процесів, що підвищує ефективність їх управління та конкурентоспроможність.

З огляду на це, актуальним є формування науково-практичного підходу до оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами на прикладі провідних операторів українського ринку – ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Мойо Трейд», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Алло», ТОВ «Комфі Трейд» та ТОВ «Фокстрот». Такий аналіз має ґрунтуватися на комплексній методології, яка поєднує кількісні (фінансово-економічні) та якісні (кадрові, організаційні) показники. Вибір цих підприємств як об'єктів дослідження забезпечує репрезентативність результатів і дозволяє поширювати висновки на значну частину національного ринку електроніки та побутової техніки.

Для більш глибокого розуміння поточного стану та визначення стратегічних орієнтирів розвитку торговельного сектору України доцільно проаналізувати діяльність зазначених компаній, адже саме ринок електроніки та побутової техніки є одним із найбільш динамічних і конкурентних, що робить його індикатором загальних тенденцій розвитку торгівлі в країні.

Як видно з табл. 2.1, за показником динаміки доходів найвищий середній результат демонструє ТОВ «Алло» (1,319), що свідчить про активне зростання обсягів продажів упродовж 2021–2024 рр. Друге місце посідає ТОВ «Фокстрот» (1,250), яке, попри певні коливання, у 2022 році досягло одного з найкращих річних результатів серед усіх досліджуваних компаній (1,764). Підприємства ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «Комфі Трейд» також характеризуються стабільно високими доходами, що підтверджує їхню здатність підтримувати значні темпи приросту виручки.

За коефіцієнтом активів лідером виступає ТОВ «Розетка.УА» (1,249), що свідчить про наявність потужної ресурсної бази та ефективне використання активів у господарській діяльності. Високі значення спостерігаються також у ТОВ «Комфі Трейд» (1,212) та ТОВ «Епіцентр К» (1,163), що вказує на добре

розвинену матеріально-технічну інфраструктуру цих підприємств. Найвищий середній показник за коефіцієнтом зобов'язань має ТОВ «Комфі Трейд» (1,2362), що свідчить про активне залучення позикового капіталу з метою фінансування розвитку бізнесу. ТОВ «Розетка.УА» (1,235) займає другу позицію за цим критерієм.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-економічного забезпечення основних торговельних підприємств за 2021-2024 рр.

Назва торговельного підприємства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Віхилення
Коефіцієнт динаміки доходів (КДД) тис. грн.					
ТОВ «Розетка.УА»	1,175	0,868	1,385	1,168	-0,007
ТОВ «Мойо Трейд»	1,131	1,144	1,098	1,209	0,078
ТОВ «Епіцентр К»	1,1	0,977	1,277	1,123	0,023
ТОВ «Алло»	1,628	0,469	1,753	1,386	-0,242
ТОВ «Комфі Трейд»	1,224	0,838	1,667	1,265	0,041
ТОВ «Фокстрот»	0,867	1,764	1,29	1,176	0,309
Коефіцієнт чистого прибутку (КЧП) тис. грн.					
ТОВ «Розетка.УА»	0,308	1,506	0,101	1,357	1,049
ТОВ «Мойо Трейд»	1,023	0,115	1,177	0,764	-0,259
ТОВ «Епіцентр К»	1,012	0,764	1,25	0,735	-0,277
ТОВ «Алло»	1,579	0,229	0,19	1,317	-0,262
ТОВ «Комфі Трейд»	0,289	0,086	0,141	0,633	0,344
ТОВ «Фокстрот»	1,161	0,078	0,161	0,021	-1,14
Коефіцієнт активів (КА) тис. грн.					
ТОВ «Розетка.УА»	1,547	0,861	1,334	1,071	-0,476
ТОВ «Мойо Трейд»	1,241	1,279	1,071	1,004	-0,237
ТОВ «Епіцентр К»	1,183	1,168	1,149	1,112	-0,071
ТОВ «Алло»	1,102	0,562	1,22	1,07	-0,032
ТОВ «Комфі Трейд»	1,202	0,774	1,681	1,28	0,078
ТОВ «Фокстрот»	1,214	0,518	1,604	1,007	-0,207
Коефіцієнт зобов'язань (КЗ) тис. грн.					
ТОВ «Розетка.УА»	1,56	0,823	1,356	1,098	-0,462
ТОВ «Мойо Трейд»	1,21	1,11	1,208	1,119	-0,091
ТОВ «Епіцентр К»	1,076	1,053	1,219	1,113	0,037
ТОВ «Алло»	0,917	0,476	1,488	1,064	0,147
ТОВ «Комфі Трейд»	1,542	0,777	1,687	1,295	-0,247
ТОВ «Фокстрот»	1,625	0,555	1,373	0,989	-0,636

Джерело: [38]

За коефіцієнтом активів лідером виступає ТОВ «Розетка.УА» (1,249), що свідчить про наявність потужної ресурсної бази та ефективне використання активів у господарській діяльності. Високі значення спостерігаються також у

ТОВ «Комфі Трейд» (1,212) та ТОВ «Епіцентр К» (1,163), що вказує на добре розвинену матеріально-технічну інфраструктуру цих підприємств. Найвищий середній показник за коефіцієнтом зобов'язань має ТОВ «Комфі Трейд» (1,2362), що свідчить про активне залучення позикового капіталу з метою фінансування розвитку бізнесу. ТОВ «Розетка.УА» (1,235) займає другу позицію за цим критерієм.

ТОВ «Мойо Трейд» демонструє помірні результати за більшістю фінансових коефіцієнтів – зокрема стабільні значення динаміки доходів (КДД) та активів (КА). Водночас показник зобов'язань (КЗ) у компанії залишається відносно високим, що вказує на фінансову стійкість підприємства. Проте за коефіцієнтом чистого прибутку (КЧП) спостерігається суттєва волатильність, особливо у 2022 році, що свідчить про нестабільність прибутковості.

ТОВ «Епіцентр К» вирізняється найбільш збалансованими показниками фінансово-економічної діяльності: стабільною динамікою доходів, помірним рівнем рентабельності та сталими значеннями активів і зобов'язань. Це свідчить про ефективність обраної фінансової моделі та надійність операційних процесів компанії.

Для ТОВ «Фокстрот», попри високі результати за динамікою доходів (КДД) у 2022 році, характерні значні коливання показника чистого прибутку (КЧП), що знижує загальну ефективність діяльності підприємства та негативно впливає на його інтегральну оцінку.

У табл. 2.2 наведено показники кадрового потенціалу, які дають змогу проаналізувати ефективність використання персоналу у провідних торговельних підприємствах.

**Показники кадрового забезпечення основних торговельних підприємств за
2021-2024 рр.**

Назва торговельного підприємства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт дохід на 1 працівника (КД), тис. грн					
ТОВ «Розетка.УА»	0,873	1,737	0,862	1,742	0,869
ТОВ «Мойо Трейд»	1,153	1,101	1,058	1,33	0,177
ТОВ «Епіцентр К»	1	0,973	1,265	1,101	0,101
ТОВ «Алло»	1,75	0,543	1,954	1,407	-0,343
ТОВ «Комфі Трейд»	1,198	0,859	1,228	1,189	-0,009
ТОВ «Фокстрот»	0,716	1,527	0,912	1,663	0,947
Коефіцієнт прибуток на 1 працівника (КП), тис. г					
ТОВ «Розетка.УА»	0,229	1,011	0,063	1,186	0,957
ТОВ «Мойо Трейд»	1,043	0,111	1,661	0,84	-0,203
ТОВ «Епіцентр К»	0,92	0,761	1,238	0,721	-0,199
ТОВ «Алло»	1,698	0,265	0,442	1,337	-0,361
ТОВ «Комфі Трейд»	0,283	0,088	1,843	0,595	0,312
ТОВ «Фокстрот»	1	0,156	0,723	0,03	-0,97
Коефіцієнт динаміка чисельності (КДЧ), осіб					
ТОВ «Розетка.УА»	1,346	0,5	1,607	0,426	-0,92
ТОВ «Мойо Трейд»	0,981	1,039	1,038	0,909	-0,072
ТОВ «Епіцентр К»	1,1	1,004	1,01	1,019	-0,081
ТОВ «Алло»	0,93	0,864	0,897	0,985	0,055
ТОВ «Комфі Трейд»	1,022	0,975	1,357	1,064	0,042
ТОВ «Фокстрот»	1,211	0,5	1,414	0,707	-0,504
Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), осіб					
ТОВ «Розетка.УА»	1,021	0,97	1,036	0,966	-0,055
ТОВ «Мойо Трейд»	1	1	1,002	0,998	-0,002
ТОВ «Епіцентр К»	1,005	1	1	1,001	-0,004
ТОВ «Алло»	0,997	0,993	0,995	0,999	0,002
ТОВ «Комфі Трейд»	1,001	0,999	1,014	1,003	0,002
ТОВ «Фокстрот»	1,013	0,97	1,025	0,982	-0,031

Джерело: [38]

Як свідчать дані табл. 2.2, за коефіцієнтом доходу на одного працівника найвищий середній результат спостерігається у ТОВ «Алло» (1,418). Такий показник частково пояснюється скороченням чисельності персоналу в окремі роки, що призвело до зростання навантаження на кожного працівника. Високі значення цього коефіцієнта зафіксовано також у ТОВ «Фокстрот» (1,170) та ТОВ «Мойо Трейд» (1,162). Водночас ТОВ «Розетка.УА» (1,305) і ТОВ «Комфі Трейд» (1,118) характеризуються помірними результатами, що свідчить про стабільне використання трудового потенціалу без надмірного навантаження на

персонал. Найнижчий середній показник має ТОВ «Епіцентр К» (1,079), що, ймовірно, пов'язано з великою кількістю працівників та пропорційним розподілом доходів між ними.

За показником прибутку на одного працівника лідерські позиції займає ТОВ «Алло» (1,037), друге місце посідає ТОВ «Мойо Трейд» (0,987), а третє – ТОВ «Епіцентр К» (0,927). Нижчі результати мають ТОВ «Комфі Трейд» (0,802) та ТОВ «Розетка.УА» (0,637), що може бути наслідком зростання операційних витрат або нижчої маржинальності реалізованої продукції. Найнижчий рівень прибутку на одного працівника зафіксовано у ТОВ «Фокстрот» (0,637), що свідчить про недостатню ефективність використання трудових ресурсів у контексті прибутковості діяльності.

Щодо динаміки чисельності персоналу, найвищий середній показник демонструє ТОВ «Епіцентр К» (1,040), що вказує на поступове розширення кадрового потенціалу та збільшення масштабів діяльності. Позитивну динаміку також спостережено у ТОВ «Комфі Трейд» (1,090). Водночас ТОВ «Алло» має найнижчий середній показник (0,924), що, ймовірно, зумовлено оптимізацією організаційної структури та скороченням персоналу задля підвищення продуктивності праці.

Показники плинності кадрів у більшості досліджуваних підприємств перебувають у межах допустимих значень. Найнижчий рівень плинності спостерігається у ТОВ «Мойо Трейд» (1,0052), що свідчить про ефективну політику з утримання працівників і належний рівень мотивації персоналу. Дещо вищі значення мають ТОВ «Розетка.УА» (1,010) та ТОВ «Фокстрот» (1,010), що може бути зумовлено впливом зовнішніх чинників або особливостями внутрішнього кадрового менеджменту.

Проведений аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання трудових ресурсів провідних торговельних підприємств України дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків. У процесі дослідження було визначено динаміку чисельності персоналу, рівень продуктивності праці, показники доходу

й прибутку на одного працівника, а також виявлено взаємозв'язок між кадровою політикою та фінансовими результатами діяльності підприємств.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-економічна діяльність досліджуваних торговельних підприємств характеризується загальною позитивною динамікою розвитку, однак із наявністю певних структурних відмінностей. Найвищі темпи зростання доходів демонструє ТОВ «Алло», що свідчить про ефективне управління продажами та адаптацію до ринкових змін. Високі показники активів і зобов'язань у ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «Комфі Трейд» вказують на масштабність їх діяльності та активне використання фінансових ресурсів для розширення бізнесу.

ТОВ «Епіцентр К» відзначається стабільністю основних фінансових показників, що підтверджує збалансованість його фінансової політики та ефективне управління активами. Водночас ТОВ «Мойо Трейд» демонструє помірні результати, але має високий рівень фінансової стійкості, що свідчить про здатність підприємства зберігати рівновагу між прибутковістю та ризиками. ТОВ «Фокстрот» характеризується значною варіативністю прибутковості, що свідчить про потребу у вдосконаленні стратегії фінансового планування.

Отже, у сукупності проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що ключовими факторами підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств є збалансована структура активів і зобов'язань, стабільна динаміка доходів, а також ефективне управління кадровим потенціалом. Рациональне поєднання фінансової стабільності та ефективного використання трудових ресурсів формує основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному ринку.

2.2. Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «Комфі Трейд»

ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) є одним із провідних представників роздрібного ринку побутової техніки та електроніки в Україні, який активно функціонує у мережевому сегменті з 2005 року. Активна фаза розвитку компанії розпочалася у 2007 році після об'єднання з торговельною мережею «Побуттехніка», у результаті чого було створено нову структуру на паритетних умовах між акціонерами обох брендів.

На момент злиття мережа COMFY, що почала діяльність у 2006 році, нараховувала 26 магазинів у 13 містах Дніпропетровської, Запорізької, Черкаської, Кіровоградської, Полтавської та Миколаївської областей. Водночас мережа «Побуттехніка», заснована ще у 1992 році в Донецьку, мала 29 торгових об'єктів у 17 населених пунктах Донецької, Луганської областей та Автономної Республіки Крим.

Під час економічної кризи 2008–2009 років, коли більшість ритейлерів змушені були скоротити діяльність або залишити ринок, ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) продемонструвала найвищі темпи розвитку серед українських мереж побутової техніки та електроніки. Упродовж двох років кількість магазинів компанії зросла майже на 65%, що забезпечило їй лідерські позиції за ефективністю продажів з розрахунку на один квадратний метр торговельної площі [43].

З 2010 року компанія почала реалізовувати стратегію переходу до омніканальної моделі бізнесу, поєднуючи онлайн- і офлайн-продажі.

Юридично діяльність підприємства здійснюється через ТОВ «Комфі Трейд» (код ЄДРПОУ 36962487), зареєстроване 18 лютого 2010 року. Розмір статутного капіталу становить 4 000 000 грн. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності за КВЕД – 47.43 «Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах електронною апаратурою

побутового призначення (включаючи радіо-, телевізійну техніку та обладнання для відтворення звуку й зображення)».

Упродовж 2010–2013 років кількість торгових точок ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) залишалася відносно сталою – 76 супермаркетів у 2010 році та 82 у 2013-му. Виторг підприємства в цей період коливався у межах 4,5–5 млрд грн на рік [43].

Середній термін обігу товарів становив 35–40 днів, що перевищує ефективність багатьох продовольчих ритейлерів. Такий результат є особливо позитивним, враховуючи, що побутова техніка та електроніка не належать до товарів першої необхідності. Висока ефективність досягалася завдяки інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажу, а також грамотному управлінню товарними запасами, що забезпечило ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) суттєву конкурентну перевагу.

Сьогодні компанія утвердилася як лідер ринку, формуючи тенденції у форматах роздрібної торгівлі та якості сервісного обслуговування. Інші учасники ринку переважно наслідують її успішні управлінські практики.

У 2021 році компанія досягла вагомих показників розвитку: кількість супермаркетів збільшилася з 86 до 91 (з урахуванням відкриття шести точок нового формату «Комфі-точка»), а річний виторг зріс із 16 до 20 млрд грн. Згідно з офіційною фінансовою звітністю, показник EBITDA становив близько 270 млн грн. На цей час мережа охоплювала 53 міста України, серед яких найбільше представництв діяло у Києві (18 магазинів, із них 6 – формату «Комфі-точка»), Дніпрі (8) та Харкові (8) [43].

З початком повномасштабного російського вторгнення в лютому 2022 року всі магазини мережі ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) тимчасово припинили роботу. Проте компанія оперативно почала відновлення діяльності: до кінця березня працювало вже 45 магазинів, до середини квітня їхня кількість збільшилася до 63, а наприкінці травня – до 79. Зокрема, було поновлено роботу магазинів у Харкові, Миколаєві, Запоріжжі та Бучі. Центральний офіс компанії

залишився в Дніпрі, незважаючи на війну, а склад у смт Велика Димерка (Броварський район), який уникнув пошкоджень, був перенесений до Львова.

У 2022 році компанія зазнала зниження виторгу на 13%. Аналіз структури балансу на кінець року показав, що обсяг товарних запасів залишився практично без змін і становив 1,7 млрд грн (середній термін реалізації товарних запасів – близько 50 днів). Сума грошових коштів на кінець грудня досягла 1,3 млрд грн (у 2021 році – 2 млрд грн), при цьому кредитних зобов'язань у балансі компанії на кінець 2021 та 2022 років не було [43].

Власний капітал ТОВ «Комфі Трейд» становив лише 135 млн грн, а основним джерелом фінансування залишалася кредиторська заборгованість перед постачальниками – 3,1 млрд грн у порівнянні з 4,1 млрд грн на кінець 2021 року.

У 2023 році мережа відкрила 23 нові супермаркети, довівши загальну кількість магазинів до 102, що перевищило планові показники на рік і навіть перевищило рівень до початку повномасштабного вторгнення [43].

Що стосується онлайн-напрямку, ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) продемонструвала значний прогрес і у 2023 році увійшла до трійки лідерів ринку за трафіком користувачів. Таким чином, на кінець 2023 року ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) утвердилася як найбільший мультिकанальний учасник українського ринку електроніки та побутової техніки за обсягом виторгу, при цьому фінансове становище компанії залишалось стабільним.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Комфі Трейд» наведені в табл. 2.3.

У 2022 році відзначалося зниження виторгу компанії на 16,2% порівняно з 2021 роком, що було наслідком тимчасового закриття магазинів через повномасштабне вторгнення РФ. Втім, уже у 2023 році спостерігався різкий приріст виторгу на 66,7%, а у 2024 році його зростання становило 26,5%, що дозволило перевищити показник 2021 року на 76,6%.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Комфі Трейд», млн. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %			
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Виторг (без ПДВ)	19795,3	16579,9	27632,4	34958,2	-16,2	66,7	26,5	76,6
Валовий прибуток	3829,2	3455,3	5328,4	6846,1	-9,8	54,2	28,5	78,8
Чистий прибуток	23,4	2,0	40,3	25,5	-91,5	1915,0	-36,7	9,0
Активи	5 207,0	4 030,8	6 775,3	8 673,3	-22,6	68,1	28,0	66,6
Власний капітал	129,7	135,2	175,5	153,3	4,2	29,8	-12,6	18,2
Поточні зобов'язання	4 888,8	3 800,2	6 412,07	8 306,6	-22,3	68,7	29,5	69,9
Довгострокові зобов'язання	188,5	95,4	187,8	213,4	-49,4	96,9	13,6	13,2
Кількість персоналу	3 223	3 141	4 262	4 534	-2,5	35,7	6,4	40,7

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Валовий прибуток протягом цього періоду відображав схожу динаміку: зменшення у 2022 році на 9,8%, стрімке зростання у 2023 році на 54,2% та подальше збільшення у 2024 році на 28,5%, що у підсумку перевищило рівень 2021 року на 78,8%.

Чистий прибуток зазнав значних коливань: у 2022 році він зменшився на 91,5% у порівнянні з попереднім роком, але вже у 2023 році зріс у 19 разів, досягнувши 40,3 млн грн; у 2024 році спостерігалось скорочення на 36,7%, однак показник залишався на 9% вищим, ніж у 2021 році.

Активи компанії зменшилися у 2022 році на 22,6%, проте у 2023 році їхня вартість зросла на 68,1%, а у 2024 році – ще на 28,0%, що у сукупності дало приріст на 66,6% порівняно з 2021 роком.

Власний капітал за період 2021–2024 років демонстрував більш помірну динаміку: приріст у 2022 році склав 4,2%, у 2023 році – 29,8%, водночас у 2024

році відбулося зниження на 12,6%, що загалом забезпечило зростання на 18,2% відносно 2021 року.

Поточні зобов'язання компанії повторювали тенденцію активів: зменшення на 22,3% у 2022 році, стрімке зростання у 2023 році на 68,7%, подальше збільшення у 2024 році на 29,5%, що у підсумку перевищило показник 2021 року на 69,9%.

Довгострокові зобов'язання у 2022 році зменшилися майже наполовину (-49,4%), у 2023 році відновилися на 96,9%, а у 2024 році зросли ще на 13,6%, що забезпечило зростання на 13,2% відносно 2021 року.

Кількість персоналу демонструвала помірну динаміку: незначне зменшення у 2022 році на 2,5%, збільшення у 2023 році на 35,7%, а у 2024 році – ще на 6,4%, що у сукупності забезпечило зростання чисельності співробітників на 40,7% порівняно з 2021 роком.

На сьогодні мережа COMFY налічує 110 магазинів у різних містах України [31]. Динаміка змін у кількості торгових точок компанії наведена на рис. 2.1.

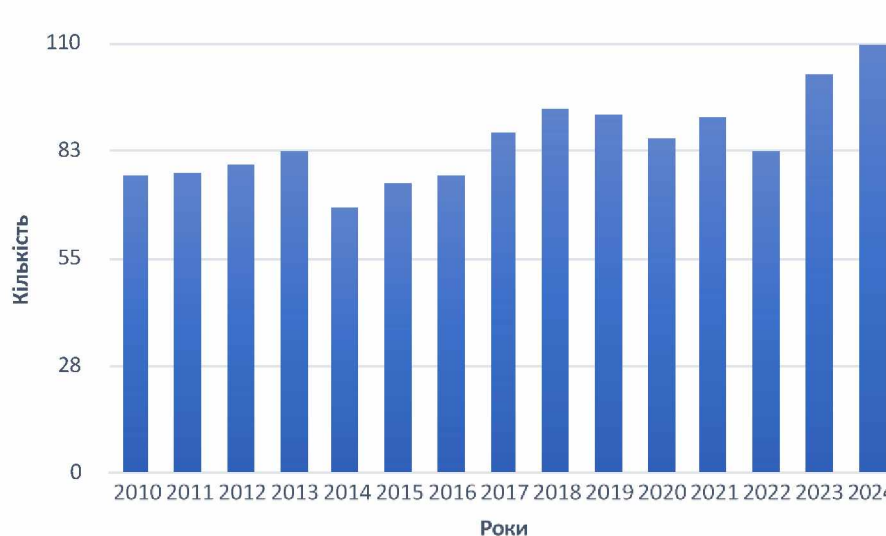


Рис. 2.1. Динаміка кількості магазинів ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY)

Джерело: [43]

ТОВ «Комфі Трейд» здійснює широкий спектр діяльності, включаючи надання торгових, фінансових та комерційних послуг, реклами, транспортних та логістичних послуг, проектування, планування, обслуговування, брокерських,

лізингових та маркетингових послуг, а також обмін інформацією для підприємств, установ, організацій та приватних осіб. Крім того, компанія веде торговельну та закупівельну діяльність як через власну мережу магазинів, так і шляхом оренди та комісійної торгівлі (дрібний та оптовий продаж).

Мережа ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) пропонує широкий асортимент великої та дрібної побутової техніки, охоплюючи різні категорії товарів, зокрема смартфони та телефони. Для підвищення привабливості покупок компанія регулярно проводить акції та пропонує знижки, а також діє система кешбеку, що дозволяє повертати частину витраченої суми на картку клієнта після придбання певних товарів.

Для зручності клієнтів COMFY надає кілька варіантів отримання товарів:

1. Самовивіз – клієнт може забрати товар у найближчому магазині мережі.
2. Адресна доставка – доставка товарів до дому або офісу.
3. Послуги поштових компаній – співпраця з Новою Поштою та Meest для доставки до відділень або за адресою.

Якість обслуговування є одним із пріоритетів компанії. Відгуки покупців на платформах ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) використовуються як цінне джерело інформації для покращення сервісу, і всі вони відображають реальний досвід взаємодії клієнтів із магазинами.

Серед ключових переваг ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) – конкурентні ціни та широкий асортимент товарів, що дозволяє клієнтам обирати необхідні товари за вигідною вартістю.

У 2024 році компанія зафіксувала зростання доходів на 30% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Це позитивно відобразилося на податкових надходженнях: за дев'ять місяців 2024 року ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) перерахувала до державного бюджету 1,2 млрд грн, що відповідає сумі сплати податків за весь 2023 рік. Динаміка показників компанії була зумовлена розширенням мережі, оновленням форматів магазинів і асортименту товарів, а

також покращенням клієнтського досвіду. Основні результати діяльності ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Результати роботи мережі COMFY за 2024 рік

Джерело: [43]

У 2024 році мережа ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) відкрила 7 нових магазинів, серед яких нові локації в Олександрії, Бердичеві, Ходосівці та Могилів-Подільському. Крім того, були відновлені торгові точки, пошкоджені під час ракетних ударів РФ (у Дніпровському ТРЦ «Аpollo» та ТРЦ «Сонячна Галерея» у Кривому Розі), а також оновлений флагманський магазин площею понад 1000 кв.м у столичному ТРЦ «Ocean Plaza».

Активний розвиток компанії сприяв створенню майже 500 нових робочих місць по всій Україні. За даними видання NV та рекрутингової компанії Odgers Berndtson Ukraine, COMFY увійшла до Рейтингу 50 кращих роботодавців України, відзначаючись особливою увагою до підтримки своїх співробітників у складних умовах війни [43].

Протягом року ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) реформатував 80% наявних магазинів, адаптуючи їх до змін у попиту та асортименті продукції. До кінця 2024 року ритейлер планує відкрити ще 4 нові магазини та завершити оновлення всієї мережі. Станом на листопад 2024 року офлайн-мережа налічує 110 магазинів.

Найбільший приріст продажів традиційно спостерігається в категоріях «Велика побутова техніка», «Дрібна побутова техніка» та «Акcesуари». У 2024 році спостерігався справжній бум продажів зарядних станцій, що пояснюється тривалими відключеннями електроенергії в країні; їхній обсяг продажів зріс більш ніж на 1300% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року.

Ритейлер також приєднався до програми «Національний кешбек», у рамках якої держава відшкодовує 10% вартості покупок українських товарів. На момент старту проєкту до програми долучилося понад 100 виробників, а ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) пропонує покупцям більше 3312 одиниць товарів. Таким чином компанія сприяє розвитку національної економіки та зростанню податкових надходжень до державного бюджету. Динаміка приросту продажів у різних категоріях представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Приріст продажів у категоріях ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY)

Джерело: [43]

Протягом перших 9 місяців 2024 року компанія COMFY передала на підтримку українських військових понад 23 млн грн. Загалом, з початку

повномасштабного вторгнення, сума наданої допомоги досягла 160 млн грн. Розподіл витрат на благодійність компанії наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Витрати на благодійність компанії ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY)

Джерело: [43]

Компанія ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) була визнана лідером у сфері обслуговування клієнтів на щорічній всеукраїнській премії контакт-центрів Dzwinner. У 2024 році команда ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) здобула перемогу в номінації «Контакт-центр року». Крім того, за результатами незалежного голосування клієнтів на Всеукраїнській Премії з клієнтського досвіду UKRAINIAN CX EXCELLENCE 2024, COMFY отримала статус Lovemark-компанії українців 2024 року у категорії «Техніка та електроніка».

ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) є прикладом компанії, яка змогла успішно розвиватися на ринку побутової техніки та електроніки, швидко розширюючи мережу магазинів та підвищуючи ефективність продажів. Перехід на омніканальну модель, інтеграція онлайн- і офлайн-продажів, а також ефективне управління товарними запасами дозволили компанії зберегти фінансову стабільність навіть у періоди економічної нестабільності та під час війни.

Попри повномасштабне вторгнення рф, ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) швидко відновила роботу магазинів, перенесла складські потужності у безпечні

локації та збільшила кількість торгових точок до 110, що свідчить про високу адаптивність бізнесу. Компанія активно реформатує магазини, оновлює формати та асортимент продукції, впроваджує програми кешбеку та підтримує українських виробників, що підвищує привабливість покупок та сприяє розвитку національної економіки.

Фінансові результати ТОВ «Комфі Трейд» (COMFY) демонструють стійке зростання виторгу, валового та чистого прибутку, а збільшення доходів на 30% у 2024 році відображає ефективність стратегій розвитку, управління асортиментом і підвищення клієнтського досвіду. Загалом, компанія поєднує динамічне зростання, фінансову стабільність, клієнтоорієнтований сервіс та соціальну відповідальність, закріплюючи лідерські позиції на українському ринку.

2.3. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комфі Трейд»

Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства є важливим інструментом для визначення його економічного стану, ефективності управління ресурсами та перспектив розвитку. Дослідження діяльності ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє оцінити динаміку фінансових показників, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також обґрунтовано визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Такий аналіз є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 роки представлені у табл. 2.4, що дозволяє здійснити детальний аналіз динаміки доходів, витрат та прибутковості підприємства протягом зазначеного періоду.

**Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Комфі-Трейд»
за 2022-2024 рр., млн. грн.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.	2023р./2022р.	2024р./2023р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	16579,9	27632,4	34958,2	11052,5	7325,8	66,7	26,5
2. Валовий прибуток (збиток)	3455,3	5328,4	6846,1	1873,1	1517,7	54,2	28,5
3. Фін. результат від операційної діяльності	23,0	51,9	105,2	28,9	53,3	125,7	102,7
4. Фін. результат від звичайної діяльності до оподаткування	2,8	49,9	33,1	47,1	-16,8	1682,1	-33,7
5. Чистий прибуток	2,0	40,3	25,5	38,3	-14,8	1915,0	-36,7

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 роки (табл. 2.4), можна відзначити позитивну динаміку більшості основних показників діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 16 579,9 млн грн у 2022 році до 34 958,2 млн грн у 2024 році, що свідчить про активне розширення обсягів продажу та зростання ринкової частки. Валовий прибуток також демонструє стійку тенденцію до зростання, підвищившись за три роки з 3 455,3 млн грн до 6 846,1 млн грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс більш ніж удвічі, досягнувши 105,2 млн грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Однак показники фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та чистого прибутку демонструють коливання: після значного зростання у 2023 році (1682,1 % та 1915,0 % відповідно) у 2024 році спостерігається їхнє зниження на 33,7 % і 36,7 %, що може бути пов'язано зі зміною податкового навантаження або разовими витратами.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.5.

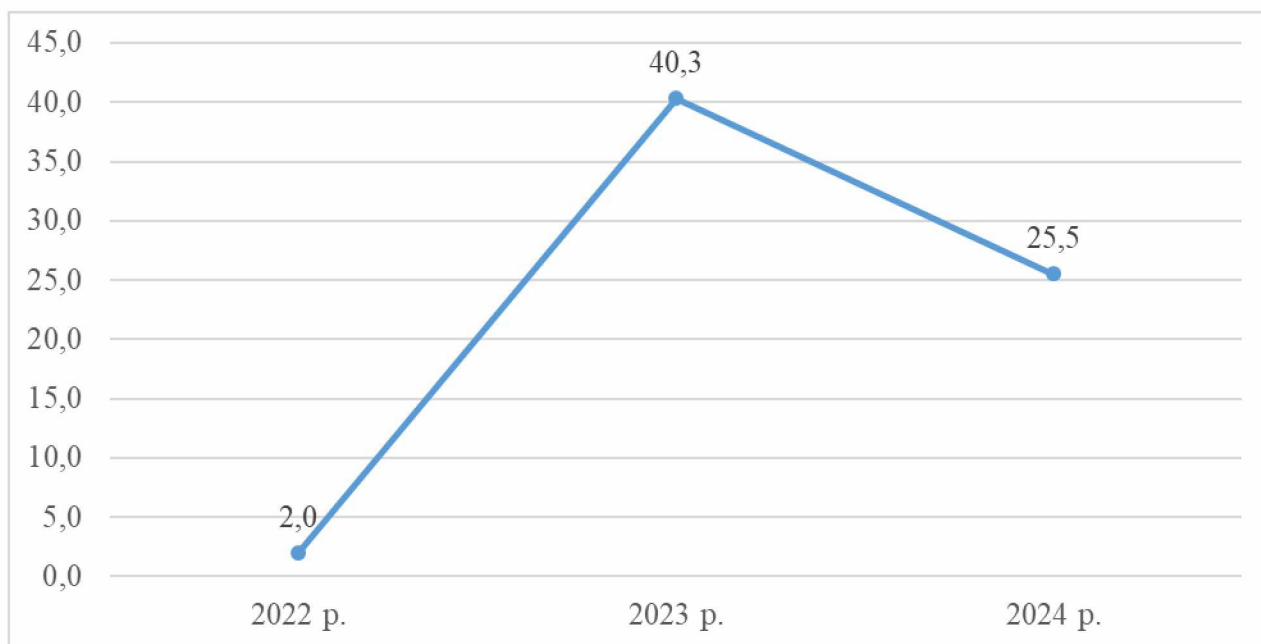


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022- 2024 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Як видно з рис. 2.5, динаміка чистого прибутку ТОВ «Комфі-Трейд» протягом 2022–2024 років була нерівномірною. Так, у 2024 році чистий прибуток склав 25,5 млн грн, що значно перевищує показник 2022 року (2,0 млн грн), але водночас є нижчим за рівень 2023 року (40,3 млн грн), що свідчить про коливання фінансових результатів підприємства в досліджуваний період.

Водночас чистий прибуток виступає одним із основних показників ефективності роботи підприємства, тому його коливання можуть вказувати на певні проблеми у діяльності.

Дані щодо доходів ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 роки представлені у табл. 2.5 та рис. 2.5.

Аналіз доходів ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022-2024 рр., млн. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2023 р./2022 р.	2024 р./2023 р.	2023 р./2022 р.	2024 р./2023 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	16579,9	27632,4	34958,2	11052,5	7325,8	66,7	26,5
2. Інші операційні доходи	104,4	95,8	48,8	-8,6	-47,0	-8,2	-49,1
3. Інші фінансові доходи	50,2	87,1	61,8	36,9	-25,3	73,5	-29,0
4. Інші доходи	0,6	0,5	0,5	-0,1	0,0	-16,7	0,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Аналіз доходів ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 роки (табл. 2.5 та рис. 2.5) показує позитивну динаміку основного джерела доходу – чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 16 579,9 млн грн у 2022 році до 34 958,2 млн грн у 2024 році, що свідчить про активне розширення обсягів продажу. Водночас інші операційні доходи за досліджуваний період зменшилися, знизившись з 104,4 млн грн у 2022 році до 48,8 млн грн у 2024 році, що може свідчити про зменшення надходжень від побічної діяльності підприємства.

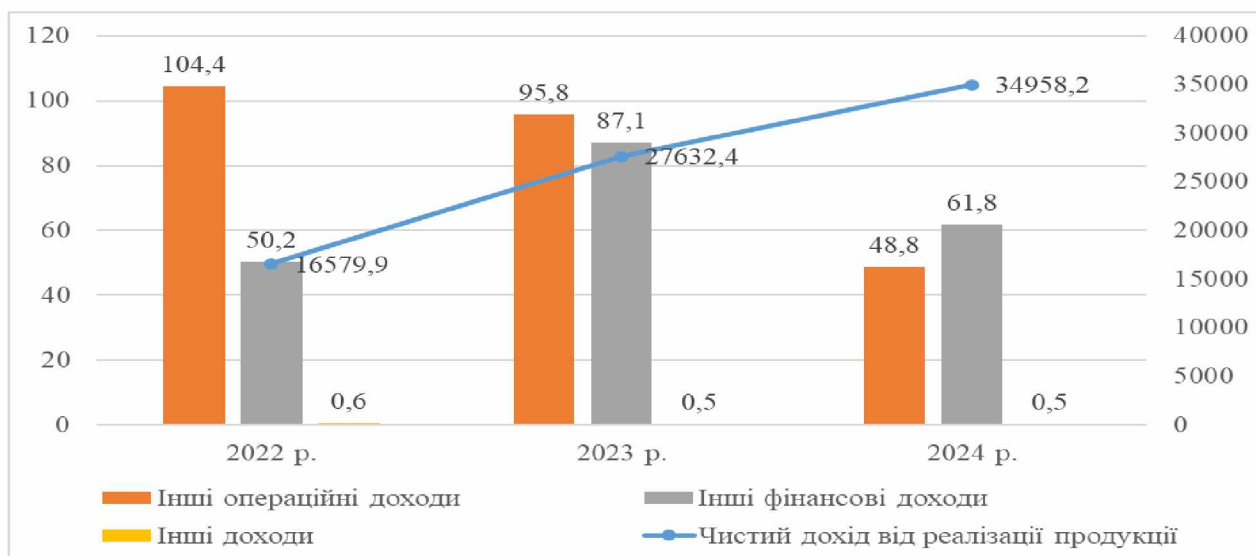


Рис. 2.5. Динаміка доходів ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022-2024 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Інші фінансові доходи продемонстрували зростання у 2023 році (87,1 млн грн), проте у 2024 році знизилися до 61,8 млн грн. Обсяг інших доходів залишався практично незмінним та незначним протягом усього періоду, що свідчить про їхню мінімальну роль у формуванні загальних доходів компанії.

Загалом, структура доходів підприємства характеризується домінуванням доходів від реалізації продукції, що визначає основну фінансову стійкість та прибутковість ТОВ «Комфі-Трейд».

Аналіз структури витрат ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури витрат ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022-2024 рр., млн. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
1. Собівартість реалізованої продукції	13124,6	22304,0	28112,1	9179,4	5808,1	69,9	26,0
2. Адміністративні витрати	520,4	597,0	940,6	76,6	343,6	14,7	57,6
3. Витрати на збут	2662,2	4531,6	5606,7	1869,4	1075,1	70,2	23,7
4. Інші операційні витрати	354,1	243,7	242,4	-110,4	-1,3	-31,2	-0,5
5. Фінансові витрати	51,7	84,3	130,4	32,6	46,1	63,1	54,7
6. Інші витрати	19,4	5,3	4,1	-14,1	-1,2	-72,7	-22,6
7. Витрати на податок на прибуток	0,8	9,6	7,6	8,8	-2,0	1100,0	-20,8

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Як показує дані табл. 2.6 витрати ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 рр. значно зросли. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла з 13 124,6 млн грн у 2022 році до 28 112,1 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення обсягів виробництва та реалізації. Витрати на збут також демонструють стабільне зростання, досягнувши 5 606,7 млн грн у 2024 році, тоді як адміністративні витрати збільшилися більш ніж утричі, що може вказувати на активізацію управлінської діяльності та організаційних процесів.

Інші операційні витрати за досліджуваний період знизилися, з 354,1 млн грн у 2022 році до 242,4 млн грн у 2024 році, а інші витрати зменшилися з 19,4 млн грн до 4,1 млн грн, що свідчить про оптимізацію допоміжних витрат. Фінансові витрати за три роки зросли майже вдвічі, досягнувши 130,4 млн грн, а витрати на податок на прибуток коливалися, збільшившись у 2023 році і трохи знизившись у 2024 році.

Загалом, структура витрат підприємства характеризується домінуванням собівартості продукції та витрат на збут, що визначає основну частку витратної діяльності, при цьому спостерігається тенденція до оптимізації інших операційних витрат.

На рис. 2.5 представлено динаміку основних показників рентабельності діяльності досліджуваного підприємства протягом 2022-2024 років.

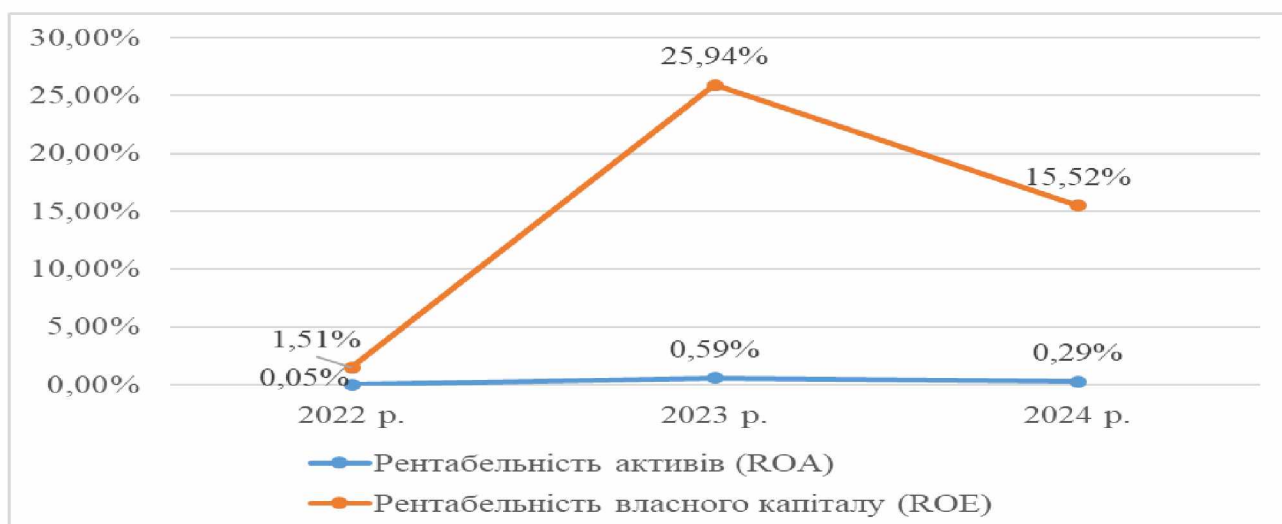


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Комфі-Трейд» протягом 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Комфі Трейд»

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Комфі-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить (рис. 2.5) про значну зміну ефективності використання активів та власного капіталу. Рентабельність активів (ROA) у 2022 році становила лише 0,05 %, у 2023 році різко зросла до 0,59 %, проте у 2024 році знизилася до 0,29 %, що вказує на коливання ефективності використання загальних ресурсів підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє високу волатильність: від 1,51 % у 2022 році до 25,94 % у 2023 році та зниження до 15,52 % у 2024 році. Такі коливання можуть бути пов'язані з нерівномірним зростанням чистого прибутку та змінами у структурі власного капіталу підприємства.

Загалом, показники рентабельності вказують на ефективне, але нестійке використання фінансових ресурсів, що потребує додаткового контролю за фінансовими потоками для стабілізації результатів.

Отже, ТОВ «Комфі-Трейд» демонструє позитивну динаміку розвитку та зростання ринкової активності, проте потребує уваги до стабілізації чистого прибутку, диверсифікації доходів і контролю витрат для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансових результатів підприємства показав стійке зростання основних показників доходів і прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про активне розширення обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій компанії. Валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності також демонструють позитивну динаміку, що підтверджує ефективність основної діяльності підприємства.

Водночас спостерігаються коливання чистого прибутку та фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, що може бути пов'язано зі зміною податкового навантаження або разовими витратами. Це свідчить про певну нестабільність кінцевих фінансових результатів, незважаючи на загальний позитивний тренд у доходах.

Структура доходів підприємства характеризується домінуванням доходів від реалізації продукції, тоді як інші операційні та фінансові доходи мають незначну роль і демонструють тенденцію до зменшення. Це підкреслює

залежність компанії від основного виду діяльності та важливість подальшого розвитку та диверсифікації доходів.

Аналіз витрат показав значне зростання собівартості продукції та витрат на збут, що відповідає розширенню обсягів виробництва та реалізації. При цьому відзначається оптимізація інших операційних та допоміжних витрат, що свідчить про раціоналізацію витратної політики підприємства.

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) демонструють ефективно, але нестійке використання ресурсів, із значними коливаннями протягом аналізованого періоду. Це вказує на необхідність підвищення контролю за фінансовими потоками та стабілізації управлінських рішень для забезпечення більш передбачуваних фінансових результатів.

Отже, ТОВ «Комфі-Трейд» демонструє позитивну динаміку розвитку та зростання ринкової активності, проте потребує уваги до стабілізації чистого прибутку, диверсифікації доходів і контролю витрат для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Основні напрями вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю торгівельного підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки будь-яке підприємство, зокрема й аграрної сфери, прагне забезпечити такий стан ресурсів і активів, який дозволить організувати стабільний виробничий процес і своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Це потребує ефективного управління фінансово-господарською діяльністю та визначення шляхів її вдосконалення.

Проведене дослідження дало змогу встановити, що ключовим інструментом управління є аналіз фінансового стану підприємства. Він має комплексний характер і розкривається через систему показників, які відображають формування, розподіл та використання грошових ресурсів.

Фінансова аналітика відображає в грошовій формі підсумкові результати функціонування суб'єкта господарювання, зокрема ефективність управління фінансовими потоками, тобто фінансове адміністрування. Фінансовий стан визначається такими параметрами, як рівень прибутковості, оптимальність структури основних і оборотних фондів, наявність власного капіталу та ліквідність [17].

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення й усунення негативних факторів у фінансовій діяльності, розроблення управлінських рішень для зміцнення позицій підприємства та недопущення його банкрутства.

Загалом фінансово-господарське становище підприємства обумовлюється результатами виробничої, комерційної й фінансової діяльності. Тому пошук

джерел, які можуть бути залучені для його поліпшення, має базуватися на комплексній оцінці усіх напрямів функціонування підприємства.

Суттєві проблемні аспекти фінансового стану ТОВ «Комфі Трейд» можна згрупувати за кількома основними напрямками [43]:

1. Недостатня платоспроможність та дефіцит грошових ресурсів. У певні періоди підприємство може не володіти необхідним обсягом коштів для своєчасного виконання короткострокових зобов'язань. Ознаками такого стану є занижені відносно нормативу коефіцієнти ліквідності та наявність простроченої заборгованості перед кредиторами, персоналом і державними органами.

2. Низький рівень рентабельності. Це свідчить про недостатнє задоволення інтересів власників і низьку віддачу від вкладеного капіталу. Інакше кажучи, витрати на інвестування розвитку підприємства перевищують фактично отриманий прибуток.

3. Фінансова нестійкість. Вона проявляється у зростанні залежності від кредиторів, ускладненні перспективного погашення зобов'язань і зниженні рівня фінансової незалежності підприємства.

Серед основних причин виникнення зазначених проблем можна виокремити:

- недостатній обсяг чистого прибутку, що обмежує можливості підтримання стабільного фінансового стану;
- недосконалість системи управління фінансовими ресурсами.

До чинників, що зумовили зниження прибутковості ТОВ «Комфі Трейд», належать: значна частина коштів перебуває у формі малорухомих активів, обладнання не використовується на повну потужність, а також утримується надмірний запас сировини. Це свідчить про високий рівень імобілізації капіталу, який не приносить доходу.

Можливість підтримання підприємством задовільного фінансового стану безпосередньо залежить від величини прибутку. Ключовими факторами його формування є: рівень цін і обсяг реалізації продукції, структура операційних витрат та доходи від інших видів діяльності.

Отже, напрями покращення фінансового становища полягають у підвищенні фінансових результатів (зростанні прибутку) та більш ефективному використанні наявних фондів підприємства. Узагальнено процес управління фінансово-господарською діяльністю подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процес адміністрування фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: [32]

Таким чином, нарощення грошових надходжень ТОВ «Комфі Трейд» може здійснюватися за кількома ключовими напрямками [61]:

1. Активація внутрішніх резервів самофінансування. Це можливо через збільшення припливу коштів підприємства шляхом підвищення виручки або реалізації невикористаних основних фондів. Обсяг виручки визначається

кількістю проданої продукції та рівнем цін на неї. Для розширення обсягів збуту доцільно здійснювати раціональну маркетингово-збутову політику. Прискорення реалізації продукції можна забезпечити за допомогою різних інструментів: встановлення системи знижок покупцям, коригування цін на окремі групи товарів, проведення рекламних кампаній тощо. Єдиної універсальної моделі підвищення продажів не існує – набір заходів залежить від внутрішніх можливостей підприємства та ринкової кон'юнктури.

2. Важливим напрямом підвищення фінансових результатів є мобілізація внутрішніх ресурсів шляхом реструктуризації основних фондів. Це може відбуватися через зміну їх структурного складу, трансформацію надлишкових матеріальних чи фінансових ресурсів у грошову форму. До відповідних інструментів належать: зворотний лізинг, передача в оренду частини малозадіяних фондів, оптимізація структури оборотних активів і запасів, реалізація неефективних об'єктів. Зростання грошових коштів на рахунках позитивно впливатиме на показник абсолютної ліквідності та підвищуватиме кредитоспроможність підприємства під час залучення банківських кредитів на вигідніших умовах.

3. Рефінансування дебіторської заборгованості. Йдеться про проведення фінансових операцій, спрямованих на швидке перетворення дебіторських боргів у грошові ресурси. Найпоширеніші інструменти – використання векселів, факторингові та форфейтингові операції, які передбачають продаж фінансовим установам боргових зобов'язань до моменту їх фактичної сплати зі знижкою. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно застосовувати сучасні механізми її рефінансування, забезпечувати контроль за станом розрахунків, особливо щодо прострочених платежів, та формувати гнучкі умови передчасних розрахунків (наприклад, надання знижок).

4. Оптимізація збутової політики. Першочерговим завданням є реалізація продукції, що зберігається на складах. Функції продажу і просування покладаються на маркетинговий підрозділ, який має орієнтуватися як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Для цього необхідно активізувати

маркетингові заходи з акцентом на якість і конкурентоспроможність продукції. Продумана стратегія збуту дозволить збільшити обсяг реалізації, що створить умови для виходу підприємства з кризової ситуації. Водночас надмірні товарні запаси негативно впливають на ліквідність, потребують витрат на зберігання та можуть призвести до втрати якості або знецінення сировини.

5. Залучення додаткового пайового (акціонерного) капіталу. Це забезпечить надходження нових внесків від власників, що сприятиме зростанню власного капіталу підприємства.

6. Отримання нових позикових ресурсів. Йдеться не лише про банківські кредити, але й про інші джерела фінансування: випуск облігацій, залучення обладнання через лізинг тощо.

Заходи зі скорочення вихідних грошових потоків безпосередньо впливають на рівень ліквідності ТОВ «Комфі Трейд». Зменшити відтік коштів можливо шляхом [29, 32]:

1. Зниження собівартості продукції. Для кожного підприємства, з огляду на його специфіку, набір чинників, що формують собівартість, буде відмінним. Серед них: обсяги виробництва, асортимент продукції, рівень технічної оснащеності та організації виробничого процесу, умови праці, а також цінова політика.

Особливу увагу слід приділяти витратам, які виникають не внаслідок нормального процесу виробництва. До них належать:

- надмірне використання сировини та матеріалів;
- переплати працівникам за перевиконання норм чи за роботу в несприятливих умовах;
- фінансові втрати через простої обладнання чи аварійні ситуації;
- недоліки у взаємодії з постачальниками;
- порушення трудової та виробничо-технічної дисципліни.

Основним напрямом зменшення собівартості є раціональне використання виробничих ресурсів. Досягти цього можна шляхом зниження трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці. Найбільш ефективними

інструментами є автоматизація виробництва, впровадження сучасного високопродуктивного обладнання та заміна застарілих технічних засобів.

Важливим додатковим заходом є посилення вимог до якості сировини та комплектуючих, що постачаються контрагентами, а також підвищення рівня контролю за їх відповідністю встановленим стандартам.

Реструктуризація кредиторської заборгованості ТОВ «Комфі Трейд». До заходів оптимізації взаємовідносин із кредиторами, які доцільно впроваджувати підприємству, належать [32]:

- конверсія боргу у власність та трансформація короткострокових зобов'язань у довгострокові. Така форма реструктуризації передбачає заохочення кредиторів до отримання корпоративних прав замість повернення боргу. Це дозволяє боржникові підвищити ринкову капіталізацію завдяки збільшенню пайового (акціонерного) капіталу та поліпшенню балансової структури. Зростання співвідношення власного капіталу до позикового позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства. Водночас використання цього методу може обмежуватися небажанням власників втрачати частину контролю над суб'єктом господарювання;

- пролонгація боргових зобов'язань. Йдеться про продовження строків дії кредитної угоди та перегляд умов погашення з урахуванням обставин, що перешкоджають своєчасному виконанню зобов'язань.

Модифікація політики розрахунків із засновниками. У кризових умовах можливим є застосування механізмів відтермінування чи тимчасового призупинення виплат, а також коригування їх розмірів із метою спрямування більшої частини чистого прибутку на капіталізацію та нарощення власного капіталу підприємства.

Скорочення витрат, не пов'язаних із поточним виробничим процесом. До таких заходів належить, зокрема, призупинення інвестиційної діяльності або заморожування окремих проєктів задля збереження ліквідності та платоспроможності. Оскільки інвестиції фінансуються переважно за рахунок

чистого прибутку, доцільність таких рішень залежить від поточного фінансового стану, термінів окупності проєктів та обсягів необхідних інвестиційних витрат.

Своєчасне прийняття та реалізація управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансових показників у майбутньому, забезпечує підприємству зростання фінансового потенціалу, підвищення платоспроможності та рентабельності завдяки збільшенню прибутку.

Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комфі Трейд» доцільно впровадити комплекс заходів, поданих на рис. 3.2.

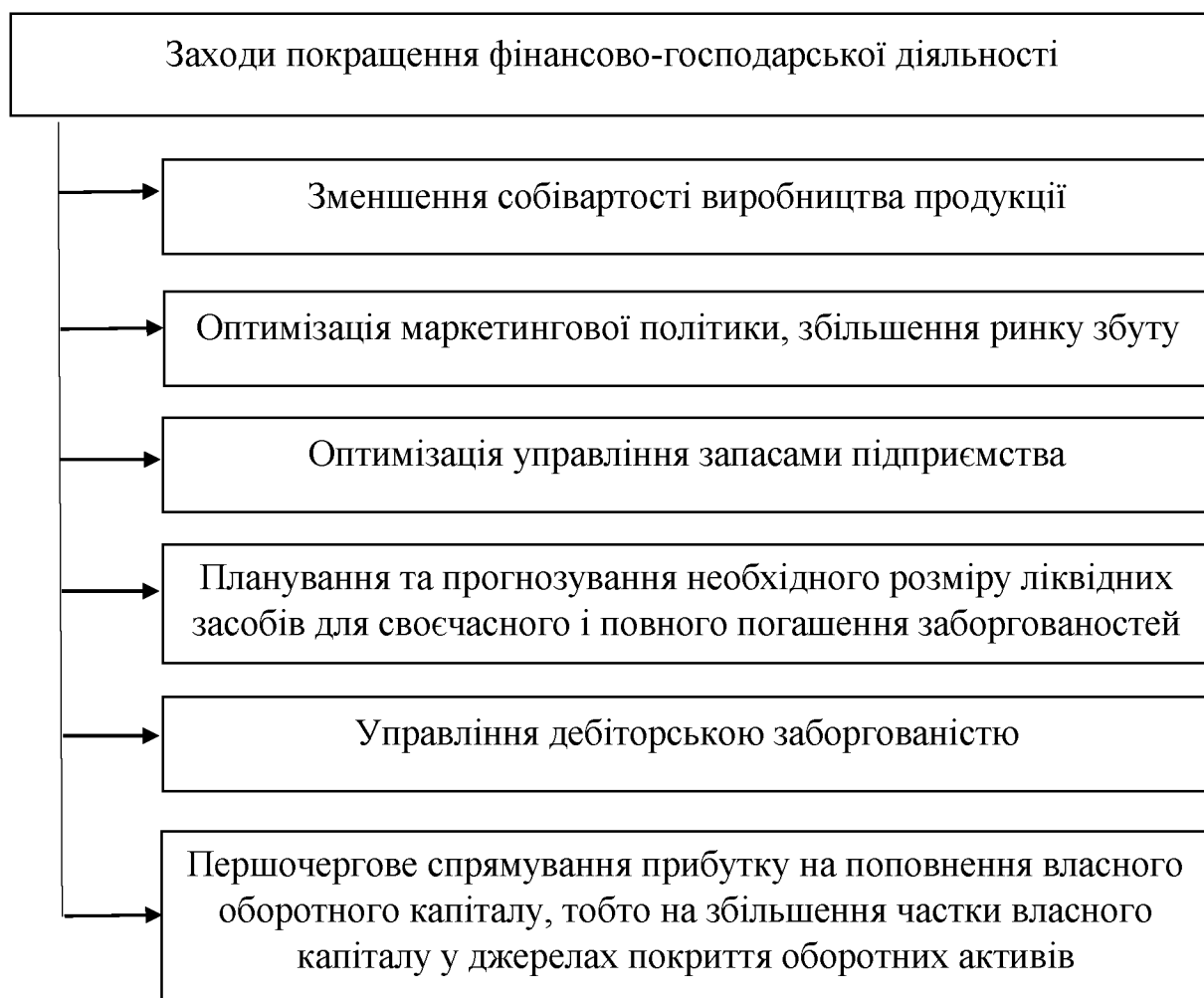


Рис. 3.2. Заходи покращення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комфі Трейд»

Комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення та зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Комфі Трейд», повинен охоплювати систематичний контроль як зовнішніх, так і внутрішніх факторів

функціонування, виявлення можливостей мінімізації впливу зовнішніх ризиків, а також планування превентивних дій у разі виникнення кризових ситуацій. У випадках непередбачуваного розвитку подій доцільним є застосування гнучких, інноваційних управлінських рішень. Важливим елементом є постійний моніторинг реалізації таких заходів та оцінка відповідності досягнутих результатів поставленим цілям.

Отже, результативність фінансово-економічної діяльності безпосередньо залежить від своєчасного та об'єктивного аналізу, який виступає підґрунтям для розроблення та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, його подальший розвиток і покращення кінцевих результатів.

3.2. Підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою запобігання банкрутства

Механізм антикризового фінансового управління у ТОВ «Комфі Трейд» передбачає формування та застосування комплексу методів ранньої діагностики загрози неплатоспроможності та заходів фінансової санації, які спрямовані на запобігання банкрутству підприємства. Основні складові такого механізму, рекомендовані для впровадження у діяльність ТОВ «Комфі Трейд», відображено на рис. 3.3 [43].

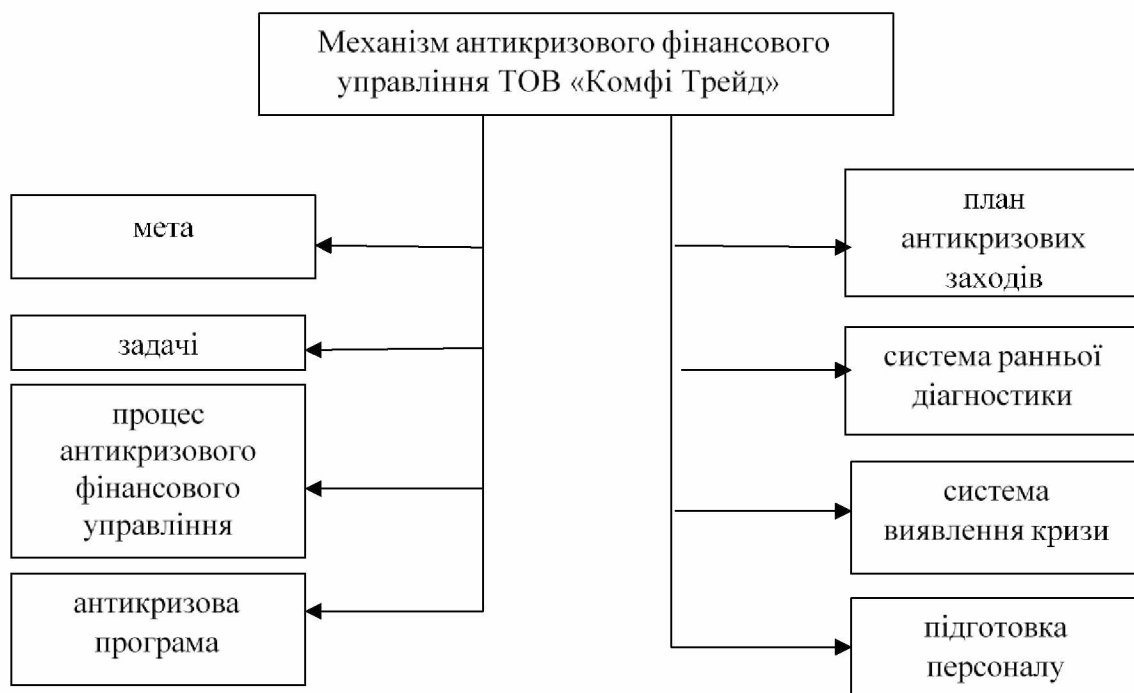


Рис. 3.3. Механізм антикризового фінансового управління ТОВ «Комфі Трейд»

Далі розглянемо окремо кожен елемент механізму антикризового фінансового управління, запропонованого для досліджуваного підприємства.

Основною метою впровадження антикризового фінансового менеджменту на ТОВ «Комфі Трейд» є формування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на оперативне відновлення платоспроможності, підвищення обсягів доходів від реалізації продукції та зниження рівня збитковості, що в підсумку має забезпечити подолання кризового фінансового стану підприємства [57].

Ключові завдання антикризового фінансового управління для ТОВ «Комфі Трейд» представлено на рис. 3.4.

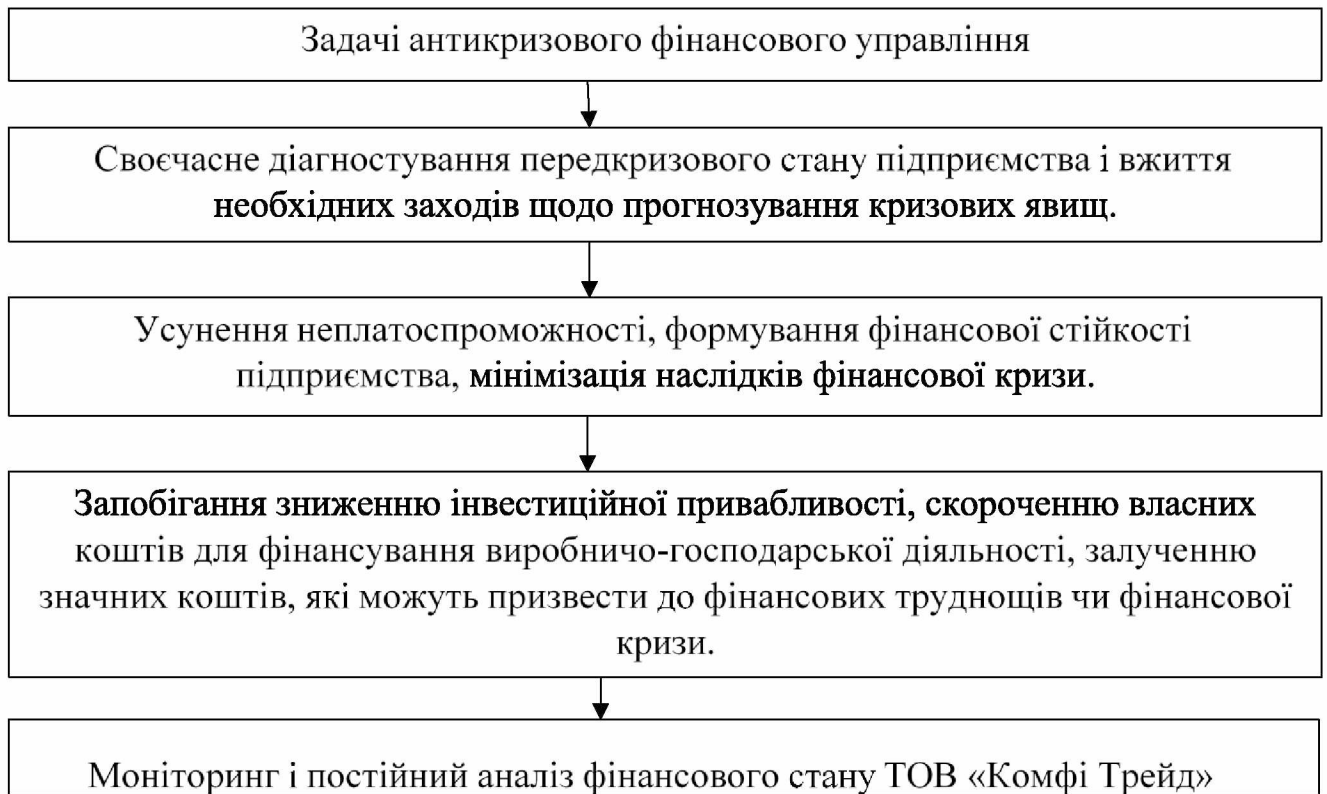


Рис. 3.4. Головні задачі антикризового фінансового управління для ТОВ «Комфі Трейд»

Процес антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві повинен характеризуватися цілеспрямованістю, послідовністю, своєчасністю прийняття рішень та їх гнучкістю. У цьому контексті виникає необхідність розробки поетапного підходу до антикризового управління, який передбачає визначення конкретних дій для запобігання кризі та виведення підприємства зі стану фінансової нестабільності [57].

Зміст етапів антикризового фінансового управління для ТОВ «Комфі Трейд» включає:

1. Діагностика кризових явищ та ризику банкрутства. Включає комплексний аналіз господарсько-фінансових результатів, оцінку фінансово-майнового стану, синхронності та ритмічності грошових потоків, розмірів та періодичності дефіциту коштів, структури і термінів погашення зовнішніх зобов'язань, а також ймовірності та часових рамок можливого банкрутства.

Оцінюються також внутрішні ресурси підприємства для локалізації та подолання кризових явищ [47].

2. Визначення мети та завдань антикризового управління.

3. Визначення суб'єкта, відповідального за антикризову фінансову діяльність.

4. Оцінка часових обмежень. Встановлюються терміни до можливого порушення справи про банкрутство та адміністративні обмеження повноважень діючого керівництва.

5. Розробка антикризової програми. Це детальний план заходів із визначенням послідовності дій, необхідних ресурсів і відповідальних осіб за виконання.

6. Впровадження програми та контроль виконання. Ключовою функцією на цьому етапі є організація моніторингу, що дозволяє вчасно вносити корективи або модернізувати політику антикризового управління.

7. Розробка та реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризової ситуації [57].

Процес виведення ТОВ «Комфі Трейд» з кризового стану має бути системним і добре організованим, а не хаотичним. Це обумовлює необхідність створення основних документів антикризового управління, серед яких ключовими є антикризова програма та план антикризових заходів [61].

Антикризова програма повинна відповідати визначеним вимогам, що представлені на рис. 3.5.

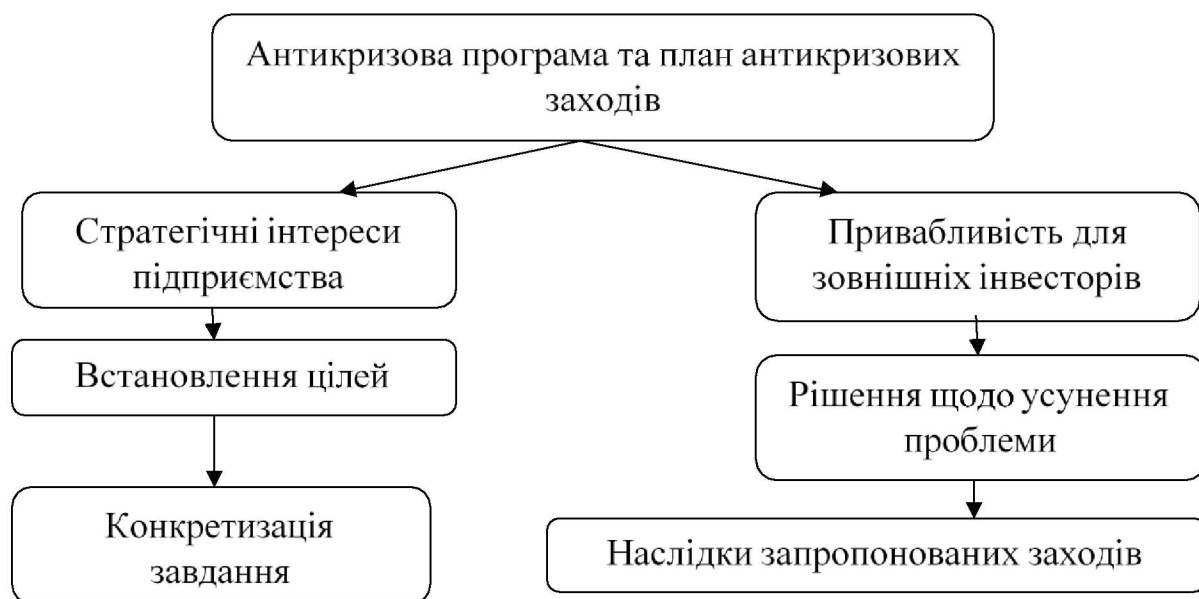


Рис. 3.5. Вимоги щодо антикризової програми та плану антикризових заходів для ТОВ «Комфі Трейд»

Система ранньої діагностики фінансових криз на досліджуваному підприємстві являє собою спеціалізовану інформаційну платформу, що дозволяє своєчасно отримувати дані про можливі загрози, які можуть надходити як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища підприємства.

За своєю суттю, механізм впровадження такої системи та забезпечення подолання фінансової кризи включає комплекс організаційних, інформаційних, методичних і управлінських заходів. Він спрямований на формування ефективного стабілізаційного управління підприємством у разі виникнення фінансової нестабільності [57].

Основним завданням системи раннього попередження та реагування на підприємстві ТОВ «Комфі Трейд» є своєчасне виявлення ризику банкрутства та прогнозування можливості його настання.

Розглянемо етапи формування системи раннього попередження та реагування на підприємстві, представлені на рис. 3.4. До них належать: визначення сфер спостереження; вибір індикаторів раннього попередження, здатних сигналізувати про розвиток негативних процесів; встановлення цільових показників та допустимих меж їх зміни; формування завдань для центрів

обробки інформації, що передбачає підготовку висновків щодо впливу окремих даних на діяльність підприємства; організація інформаційних каналів для забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації, системою раннього реагування та її користувачами [27].

Важливим елементом механізму антикризового фінансового управління ТОВ «Комфі Трейд» є підготовка персоналу. Рекомендується покласти функції координатора розробки та впровадження цього механізму на директора підприємства. З огляду на розмір компанії та чисельність персоналу, доцільно залучити кожного працівника до виконання завдань антикризового фінансового управління. Такий підхід дозволяє уникнути додаткових витрат на впровадження механізму [57].

Крім організаційних заходів щодо удосконалення політики антикризового фінансового управління, підприємству слід зосередитися на вирішенні ключових проблем фінансово-господарської діяльності. Дослідження, проведене у другому розділі дипломної роботи, виявило низку проблем діяльності ТОВ «Комфі Трейд». З урахуванням масштабів підприємства рекомендується приділити пріоритетну увагу одній проблемі, вирішення якої значно покращить фінансовий стан і зменшить ризик банкрутства [43].

Першочерговим завданням є збільшення доходів ТОВ «Комфі Трейд». Оскільки основні надходження підприємство отримує від продажу електротехнічного обладнання та надання відповідних послуг, основна увага має бути зосереджена на підвищенні обсягів реалізації. Для цього підприємству рекомендується оптимізувати маркетингову діяльність, що включає: створення служби маркетингу; налагодження маркетингової інформаційної системи; розробку маркетингової стратегії та плану; впровадження системи маркетингового контролю [44].

Для ефективного функціонування маркетингової служби пропонується сформувати команду з одного менеджера, при цьому, зважаючи на збитковість діяльності, доцільно звільнити головного економіста, функції якого дублюються

з обов'язками директора, і замість нього найняти маркетолога. Частину функцій служби можна покласти на директора підприємства та менеджера з продажу [7].

Діяльність маркетингової служби на ТОВ «Комфі Трейд» повинна ґрунтуватися на таких принципах: цілеспрямованість – відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, орієнтація на розв'язання конкретних маркетингових завдань та задоволення потреб клієнтів; чіткість побудови – раціональна спеціалізація, відсутність дублювання функцій, єдність керівництва та підконтрольність виконавців; точна визначеність напрямів діяльності – орієнтація на конкретну маркетингову концепцію, чіткий розподіл завдань та функцій між підрозділами і виконавцями; гнучкість – своєчасне реагування на зміни зовнішнього бізнес-середовища; скоординованість дій – комплексний підхід до маркетингових заходів для досягнення синергічного ефекту; фінансова забезпеченість – належне фінансування маркетингових заходів та мотивація персоналу; економічність – покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації; активна політика – пошук нових ринків і споживачів, виявлення незадоволених потреб та творчий підхід до вирішення маркетингових завдань [32].

При організації служби маркетингу підприємству необхідно обрати оптимальний підхід до її структури та функціонування.

Детальніше опишемо підходи до організації маркетингової діяльності на підприємстві. Вони включають:

1. Витратний підхід – передбачає повну зайнятість виконавця протягом робочого дня та логічний зв'язок між виконуваними функціями.
2. Управлінський підхід – забезпечує послідовне та спрямоване виконання маркетингових функцій.
3. Соціальний підхід – враховує відповідність виконуваних функцій статусу працівників.
4. Гнучкий підхід – створює можливості для швидкого реагування на зміни зовнішнього бізнес-середовища [6].

Для ТОВ «Комфі Трейд» рекомендується застосовувати саме гнучкий підхід до організації маркетингу.

Надалі визначимо ключові компетенції співробітника служби маркетингу підприємства. Він повинен: відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість, вміння керувати людьми); мати системні знання, широкий кругозір, аналітичні здібності та стратегічне мислення; бути орієнтованим на потреби споживачів; володіти підприємницькими здібностями; проявляти творчий і новаторський підхід до роботи; мати навички ведення переговорів та знати іноземні мови; мати спеціальну підготовку в галузі менеджменту та маркетингу; вільно користуватися комп'ютером [57].

Для ефективного збору та використання маркетингової інформації на підприємстві необхідно налагодити функціонування маркетингової інформаційної системи (МІС). Вона акумулює дані з різних джерел, забезпечує їх класифікацію, аналіз, оцінку та поширення, що дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

На рис. 3.6 наведено схему функціонування МІС на ТОВ «Комфі Трейд». Завдяки МІС підприємство зможе інтегрувати інформацію з різних джерел і передавати її у зручному для прийняття рішень форматі [58].

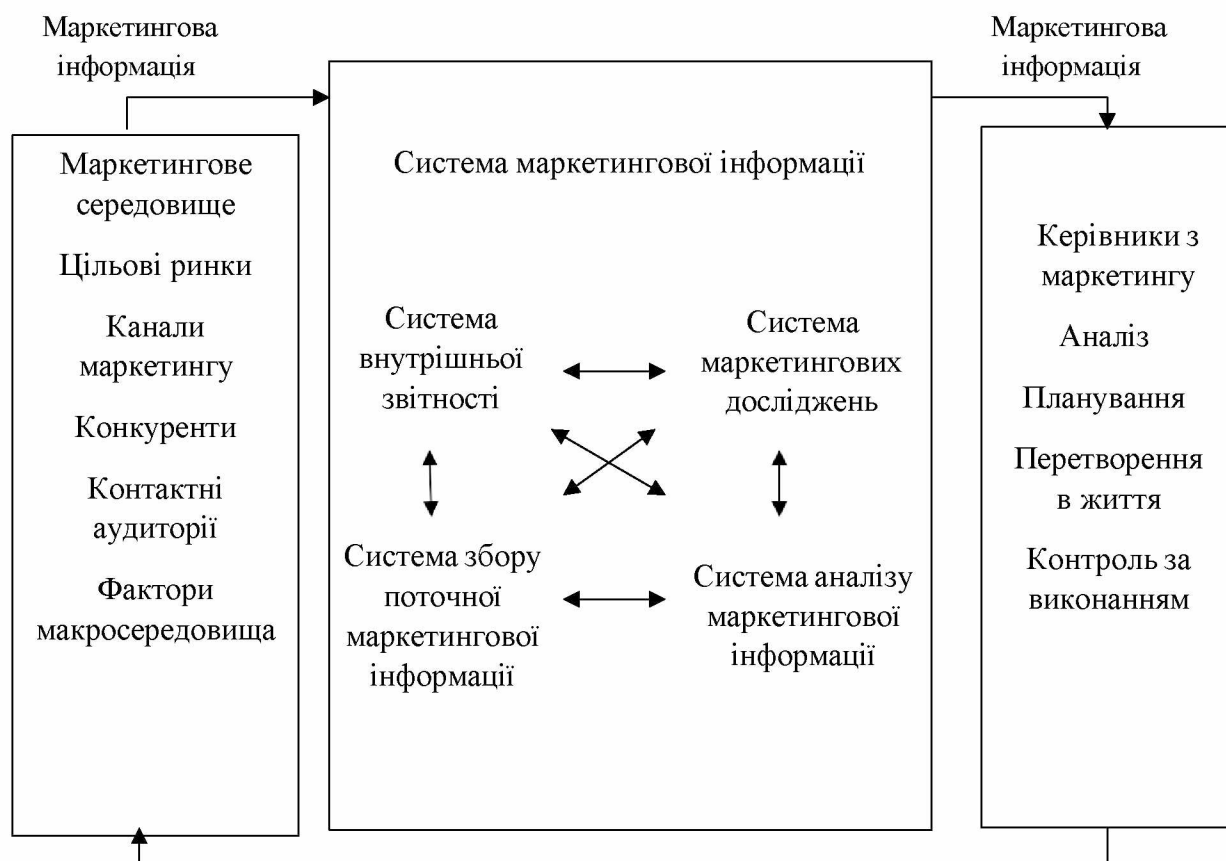


Рис. 3.6. Система маркетингової інформації на ТОВ «Комфі Трейд»

Маркетингова інформаційна система (МІС) виконує ряд важливих функцій. Вона забезпечує збір та акумулювання інформації з різних джерел, зокрема від споживачів, конкурентів, торгового персоналу та дистриб'юторів. Надходження цих інформаційних потоків до менеджера з маркетингу дозволяє планувати та реалізовувати маркетингові заходи, а також здійснювати контроль за виконанням маркетингових планів. Зворотні потоки інформації до ринку формуються через маркетингові дії та інші комунікаційні механізми [43].

Зазвичай маркетингова інформаційна система включає чотири основні підсистеми.

Система внутрішньої звітності підприємства дозволяє відстежувати ключові показники діяльності: обсяг продажів, витрати, рух матеріальних запасів, грошові потоки, а також дані про дебіторську та кредиторську заборгованість. Вона акумулює дані про фінансовий стан і результати діяльності підприємства [61].

Система збору поточної маркетингової інформації – це комплекс джерел та процедур для отримання щоденної інформації про події на ринку. Вона включає прийоми та методи моніторингу зовнішнього середовища, дозволяючи відстежувати інформацію про постачальників, конкурентів, посередників, споживачів, органи державного регулювання та інші зовнішні фактори [43].

Система маркетингових досліджень на ТОВ «Комфі Трейд» «дозволяє ефективно працювати з інформацією, яка потребує проведення окремих досліджень. Вона охоплює безперервний цикл планування, збору, аналізу та подання даних, необхідних для оцінки поточної та прогнозування майбутньої маркетингової ситуації. Функціонування цієї системи забезпечується використанням методів збору первинної інформації та відбору вторинної [24].

Підприємство може проводити маркетингові дослідження власними силами або замовляти їх у спеціалізованих компаній. Основні напрями маркетингових досліджень на ТОВ «Комфі Трейд» включають: вивчення поведінки споживачів; аналіз кон'юнктури ринку; дослідження збуту; визначення місткості ринку та частки підприємства у загальному обсязі продажів; складання коротко- та довготермінових прогнозів; дослідження цінової політики; аналіз діяльності конкурентів. Завдяки системі аналізу маркетингової інформації підприємство зможе своєчасно виявляти проблемні моменти та оперативно їх усувати.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності на ТОВ «Комфі Трейд» необхідно розробити маркетинговий план. Існує декілька підходів до структури такого плану, проте для підприємства доцільно використати рекомендації відомого вченого Ф. Котлера. План має включати: зведення контрольних показників, опис поточної маркетингової ситуації, перелік загроз і можливостей, визначення завдань і проблем, маркетингові стратегії, програми дій, бюджет та послідовність контролю за виконанням запланованого [62].

Розглянемо детальніше структуру плану маркетингу ТОВ «Комфі Трейд»:

1. Зведення контрольних показників. На початку плану подається короткий виклад основних цілей і рекомендацій підприємства, що дозволяє

директору швидко ознайомитися з ключовим напрямом плану. Після зведення доцільно розмістити зміст плану.

2. Поточна маркетингова інформація.

3. Небезпеки та можливості. Даний розділ дозволяє керівнику оцінити перспективи, а також потенційні ризики та можливості, які можуть виникнути щодо товару.

4. Задачі та проблеми. Визначивши загрози, директор може поставити конкретні завдання та окреслити пов'язані з ними проблеми. Задачі формулюються у вигляді цілей, досягнення яких передбачено протягом дії плану.

5. Стратегія маркетингу. Тут викладається загальний підхід до реалізації поставлених завдань. Стратегія повинна чітко визначати ринкові сегменти, на яких підприємство зосередить свої зусилля [37].

6. Програма дій. Маркетингові стратегії перетворюються на конкретні дії, що визначають, що буде зроблено, коли, хто відповідальний та які витрати передбачені.

7. Бюджети. На основі програми дій формується бюджет, який виступає прогнозом доходів і витрат підприємства [27].

8. Порядок контролю. У завершальному розділі плану визначається порядок контролю за виконанням запланованих заходів. Зазвичай цілі та бюджетні асигнування розподіляються по місяцях або кварталах, що дозволяє оцінювати результати на кожному етапі. Контрольний процес має включати концепцію, мету, об'єкти, контрольовані норми, відповідальних контролерів, методи, обсяги перевірок, точки контролю, вагомість рішень, допустимі відхилення, ідентифікацію причин та формулювання пропозицій [17].

Другим шляхом зниження збитковості є оптимізація витрат. Підприємству рекомендується звернути увагу на собівартість реалізованої продукції. Оскільки ТОВ «Комфі Трейд» є торговельним підприємством, для зниження витрат на реалізовані товари пропонується розробити комплекс заходів, наведений на рис.3.7 [43].

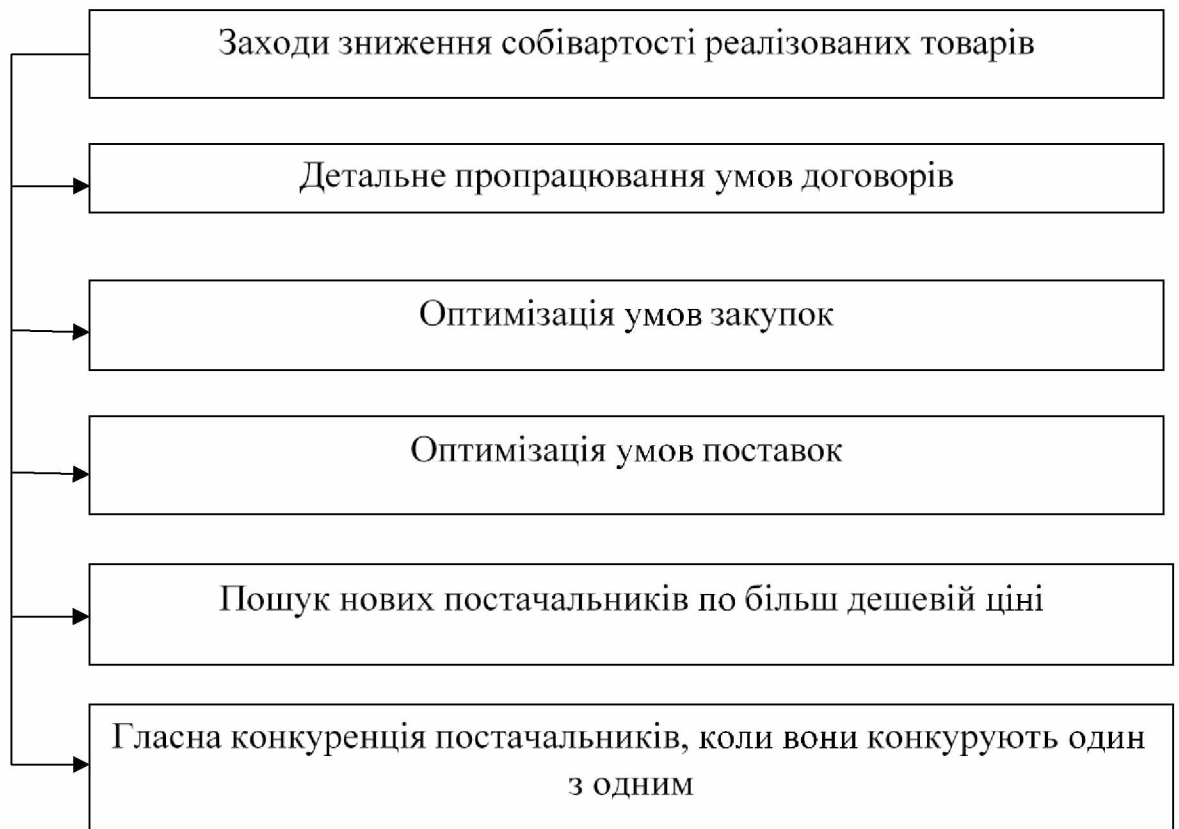


Рис. 3.7. Сукупність заходів зниження собівартості реалізованих товарів на ТОВ «Комфі Трейд»

Запропоновані заходи дозволять підприємству усунути або значно зменшити проблему збитковості в короткостроковій перспективі. Для повного ліквідування збитків необхідно впровадити політику антикризового фінансового управління.

Слід зауважити, що реалізація цих оптимізаційних заходів також сприятиме покращенню ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «Комфі Трейд».

Для запобігання банкрутству на підприємстві запропоновано впровадити механізм антикризового фінансового управління, який включає такі елементи: визначення мети та завдань, опис процесу антикризового управління, розробку антикризової програми та плану заходів, систему ранньої діагностики, систему виявлення кризових ситуацій, а також підготовку персоналу.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження визначено, що вдосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства в сучасних умовах є ключовою передумовою підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та запобігання банкрутству.

Запропоновано комплекс напрямів підвищення ефективності управління, серед яких – активація внутрішніх резервів самофінансування, оптимізація структури активів і зобов'язань, реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення якості управління витратами та зниження собівартості продукції. Важливе значення має впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, зокрема системи моніторингу грошових потоків, контролю ліквідності й рентабельності, а також використання ефективних механізмів управління ризиками.

Отже, ефективне управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства передбачає системний підхід до аналізу, планування та контролю всіх фінансових процесів. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Комфі Трейд» зміцнити фінансову стабільність, підвищити економічну ефективність, уникнути кризових явищ і забезпечити стале зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління фінансово-господарською діяльністю виступає ключовим елементом системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності господарської, фінансової та фінансово-господарської діяльності дозволив дійти висновку, що фінансово-господарська діяльність є синтезом економічних процесів, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів у ході здійснення виробничо-комерційних операцій. Вона спрямована на забезпечення стійкості підприємства, ефективності управління капіталом та підвищення фінансових результатів.

Визначено, що головною метою управління фінансово-господарською діяльністю є забезпечення стабільного розвитку підприємства через оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію ризиків і досягнення цільових фінансових показників. Ефективне управління цією сферою діяльності вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, аналітичне оцінювання результатів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та контроль за їх реалізацією.

Обґрунтовано, що сучасна система управління фінансово-господарською діяльністю повинна базуватися на адаптивно-функціональній моделі, яка враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечує гнучкість управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства. Особливе значення у цьому контексті набувають принципи стратегічності, плановірності, адаптивності, комплексності та обґрунтованості, дотримання яких забезпечує узгодженість між короткостроковими й довгостроковими цілями розвитку.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств є

ключовим чинником забезпечення їхньої стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Визначено, що в сучасних ринкових умовах управління має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує фінансовий, організаційний та кадровий аспекти діяльності підприємства.

Проведений аналіз діяльності провідних торговельних компаній України – ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Мойо Трейд», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Алло», ТОВ «Комфі Трейд» та ТОВ «Фокстрот» – засвідчив, що загалом сектор демонструє позитивну динаміку розвитку, попри складні економічні умови, пов'язані з кризовими явищами, пандемією та воєнними викликами. Найвищі темпи зростання доходів спостерігаються у ТОВ «Алло» та ТОВ «Фокстрот», тоді як ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «Комфі Трейд» характеризуються стабільною динамікою активів і потужною ресурсною базою.

Детальний аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд» показав, що підприємство належить до найуспішніших представників роздрібного ринку побутової техніки та електроніки в Україні. Його стабільне зростання, орієнтація на клієнта, впровадження омніканальної моделі продажів та активна цифровізація процесів забезпечують конкурентні переваги та фінансову стійкість компанії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ключовими напрямками підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю торговельних підприємств є:

- забезпечення балансу між фінансовою стабільністю та інвестиційною активністю;
- впровадження цифрових технологій у систему управління ресурсами;
- розвиток кадрового потенціалу як основного чинника інноваційного зростання;
- удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень.

Отже, результати дослідження підтверджують, що успішне функціонування та розвиток торговельного підприємства в умовах сучасного ринку можливі лише за умови впровадження комплексної системи управління фінансово-господарською діяльністю. Це передбачає інтеграцію аналітичних інструментів, фінансового менеджменту, маркетингових стратегій та механізмів антикризового управління.

Реалізація запропонованих підходів дозволить ТОВ «Комфі Трейд» зміцнити фінансову стабільність, підвищити економічну ефективність діяльності, забезпечити належну ліквідність і платоспроможність та створити передумови для стійкого зростання і розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств : навч. посібник. Київ, Знання-Прес, 2009. 299 с.
2. Азарова А.О. Рузакова О.В. Підходи до формалізації механізму оцінювання фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2006. №12. С.121-129.
3. Аранчій В. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. – Київ, Професіонал, 2004. 304 с.
4. Аранчій В., Ганущак-Єфіменко Л., Христенко Л., Шкода М., Гнатенко І., Фастовець Н. Моделювання інтегральної оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємництва. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 1 (42). С. 259-270.
5. Бердар М. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ, ЦУЛ, 2010. 352 с.
6. Бринцев О.В. До питання про визначення поняття господарської діяльності. *Вісник господарського судочинства*. 2013. № 6. С. 63–67.
7. Бугай В.З., Різник В.С. Формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. С. 20-26.
8. Войтов І.М., Луговський Р.В. Управління фінансовими результатами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 267–271
9. Волков Д.П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 3 (53). С. 235-238.
10. Григораш О. В., Терьошина Ю. О. Ефективність фінансовогосподарської діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ*. Харків, 2017. №11. С. 221-226.

11. Давиденко Н.М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(44). С.36-41.
12. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61- 65.
13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 81- 86.
14. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 5. С. 188-194.
15. Ємельянов О. Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 3-9.
16. Запорожець Г.В., Федоренко А.Є., Якименко О.В., Вороніна О.О., Рибак Г.І. Сучасні аспекти антикризового фінансового управління промисловими підприємствами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4 (31). С. 163-172.
17. Захарченко П.В. Гриценко М.П. Фінансовий аналіз: навч. посіб. – Бердянськ: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2018. 224 с.
18. Зудова І.Ю., Стась О.Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 893-897.
19. Іванов С. В. Підходи до ухвалення організаційних рішень і вибору фінансової стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1. С. 62-68
20. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: ФОП Мачулін, 2016. 504 с.
21. Кирчата І.М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 68-78.

22. Кісь Г. Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. *Економічний форум*. 2022. Вип.1 (2), С. 59-68.
23. Клименко О.В., Брезіцька А.М. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою підвищення його ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. № 13. С. 179-185.
24. Коваленко О.В. Визначення резервів і розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2016. Вип. 2. С. 80-84.
25. Ковальчук Н.О. Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: Рута. 2019. 334 с.
26. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40- 41.
27. Корнійчук В.Г. Методологічні аспекти оцінки фінансового потенціалу агроформувань. *Агросвіт*. 2016. №19. С. 3–8.
28. Круш П.В, Сарапулова О.О. Шляхи удосконалення показників фінансово-господарської діяльності виставково-ярмаркових підприємств. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2012. Випуск 10. С.209-216.
29. Купріна Н. М., Ступницька Т.М., Величко О.М. Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 58-67.
30. Лесюк А С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. №15. С.67-73.
31. Лесюк А. С. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 83-88.
32. Лопатовська О. О., Гаєвська О.С. Ліквідність та платоспроможність в контексті фінансового управління діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 118-123.

33. Лях О.І. Методичні рекомендації до оцінки фінансово-економічної діяльності підприємств машинобудування на основі адаптивно-реноваційного підходу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4 (24). С.94- 103.
34. Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В., Розмислов О. М. Адаптивні моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 39-45.
35. Матвійчук Л.О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства». *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 12, ч.2. С. 14-18.
36. Мироненко М.Ю. Деркач Г.В.Сучасні тенденції бюджетно-кошторисного фінансування: монографія. КНТЕУ, м. Вінниця, 2012. 345 с.
37. Міценко Н.Г. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 22.8. С. 260-268.
38. Морозова О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами: науково практичний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. №3. С. 124–133.
39. Ніпіаліді О.Ю., Карпишин Н.І. Фінанси підприємств: навч. посібник. Тернопіль, Економічна думка, 2009. 232 с.
40. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. 419-426 с.
41. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
42. Охмуш О. С. «Управління фінансово-господарською діяльністю ПрАТ «Запоріжжкокс» та напрямки її підвищення». Кваліфікаційна робота магістра. Запорізький Національний університет. 2022. 148 с.
43. Офіційний сайт COMFY. URL : <https://comfy.ua/>

44. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1. С.84-88.

45. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : моногр. Херсон : Видавництво : Грінь Д. С., 2016. 500 с.

46. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

47. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 375с.

48. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

49. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 1 червня 2000 року № 1775 – III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text>

50. Рега М.Г. Сутність виробничо-господарської діяльності підприємств України. *Кримський економічний вісник*. 2013. № 1. С. 23-25.

51. Румик І. І., Пилипенко О.О. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 166-175.

52. Рудич О. О., Герасименко І. О., Ткаченко К. В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 74-79.

53. Семерей Ж. В., Храпкіна В.В. Фінансові аспекти в управлінні діяльністю промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 87-90.

54. Соломатіна Т. В. Діагностика ризиків втрати стратегічного фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 42-48.

55. Соломатіна Т.В. Лізинг в системі стратегічного розвитку фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 93-97.
56. Соляник Л. Г., Мофа І. В., Гужва Н. О. Управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 155-163.
57. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
58. Ткаченко А. А., Подзігун Я. В., Кулик Ю. М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць ЧДГУ*. 2020. Вип. 57. С. 45-53.
59. Турило А.М., Зінченко О.А. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2017. №8. С. 35- 44.
60. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 5. С. 162-168.
61. Халатур С.М., Карамушка Д.К., Базавлуцький О.О. Концептуальні засади побудови системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2022. №20. С. 24-29.
62. Чепка В. В., Ляхович І.В. Антикризова політика як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 137-141.
63. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. Т.15.С. 230-236.
64. Шамота Г. М., Малиш Д. О. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №3. С. 271-278.

65. Шелегеда Б.Г. Проблеми підвищення ефективності промислового підприємства в умовах сталого економічного розвитку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 2. С. 255-260.

66. Шишкіна М.С. Особливості управління фінансово-господарською діяльністю промислових підприємств в умовах кризової економіки. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4353>

67. Юрчук М. Критична оцінка сутності фінансової діяльності та фінансових результатів підприємства в системі бухгалтерського обліку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260388.pdf>

68. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.

Додатки

Додаток А
Фінансова звітність ТОВ «Комфі Трейд» за 2024 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	41 650.00	104 426.00
первісна вартість	1001	218 782.00	319 106.00
накопичена амортизація	1002	177 132.00	214 680.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 200.00	67 363.00
Основні засоби	1010	618 649.00	758 319.00
первісна вартість	1011	1 428 939.00	1 783 767.00
знос	1012	810 290.00	1 025 448.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 602.00	41 988.00
Відстрочені податкові активи	1045	21 614.00	21 842.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	768 715.00	993 938.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 245 679.00	3 766 949.00
Виробничі запаси	1101	13 363.00	15 935.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3 232 316.00	3 751 014.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	762 169.00	908 570.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	63 649.00	145 753.00
з бюджетом	1135	3.00	3.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	8 551.00	12 707.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	97 807.00	178 292.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 686 893.00	2 548 092.00

Назва рядка	Код рядка	на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн
Готівка	1166	63 169.00	75 955.00
Рахунки в банках	1167	1 491 663.00	2 422 589.00
Витрати майбутніх періодів	1170	101 962.00	2 622.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	39 866.00	116 410.00
Усього за розділом II	1195	6 006 579.00	7 679 398.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	6 775 294.00	8 673 336.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.00	4 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	171 494.00	149 292.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	175 494.00	153 292.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	187 751.00	213 412.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	187 751.00	213 412.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Назва рядка	Код рядка	на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	135 636.00	198 170.00
товари, роботи, послуги	1615	5 539 208.00	6 894 430.00
розрахунками з бюджетом	1620	164 570.00	473 574.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 626.00	7 632.00
розрахунками зі страхування	1625	25 455.00	34 780.00
розрахунками з оплати праці	1630	103 653.00	131 540.00
за одержаними авансами	1635	226 228.00	280 302.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	84 694.00	118 979.00
Доходи майбутніх періодів	1665	102 664.00	135 588.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	29 941.00	39 269.00
Усього за розділом III	1695	6 412 049.00	8 306 632.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	6 775 294.00	8 673 336.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	Звітний рік, тис. грн	Попередній рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 958 249.00	27 632 364.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 112 104.00	22 303 991.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	6 846 145.00	5 328 373.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	48 815.00	95 793.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	940 595.00	596 984.00

Назва рядка	Код рядка	Звітний рік, тис. грн	Попередній рік, тис. грн
Витрати на збут	2150	5 606 730.00	4 531 556.00
Інші операційні витрати	2180	242 418.00	243 721.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105 217.00	51 905.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	61 845.00	87 120.00
Інші доходи	2240	541.00	479.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 430.00	84 278.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 102.00	5 349.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	33 071.00	49 877.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 560.00	-9 575.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 511.00	40 302.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 511.00	40 302.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	54 196.00	48 717.00
Витрати на оплату праці	2505	1 921 181.00	1 274 012.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	385 923.00	264 396.00
Амортизація	2515	327 506.00	257 023.00
Інші операційні витрати	2520	4 050 658.00	3 558 299.00
Разом	2550	6 739 464.00	5 402 447.00