

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

## КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

***Назаркіної Кристини Янівни***

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

на тему

***Ліквідність підприємства та її аналіз***

за матеріалами

*(повна назва теми)*

***ТОВ “Метро КЕШ енд Керрі Україна”***

*(повна назва бази дослідження)*

науковий керівник

*д.е.н., професор*

*(наук. ступінь, вчене звання)*

*(підпис)*

*І.П. Васильчук*

*(прізвище, ініціали)*

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від *16 червня* 2025р. № *13*

Завідувач кафедри

*к.е.н., доцент*  
*Наук. ступінь, вчене звання*

*(підпис)*  
*О.В. Нсізвестна*  
*Ініціали, прізвище*

## ЗАЯВА

Я, Назаркіна Кристина Янівна, засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему: «Ліквідність підприємства та її аналіз» написана мною самостійно. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

*17.06.2025*

дата

підпис

*К.Я. Назаркіна*

ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ *О.В.Неізнестна*  
(підпис) (Прізвище, ініціали)  
« 04 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

1. Тема роботи *Ліквідність підприємства та її аналіз*

Керівник роботи *д.е.н., проф. І.П. Васильчук*  
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 04 » квітня 2025 р. № 228-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «07» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**Розділ 1.**

*ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

**Розділ 2.**

*АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

**Розділ 3.**

*НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

**Об'єкт дослідження:** процес управління ліквідністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

**Предмет дослідження:** ліквідність підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи:**

дослідити та оцінити стан ліквідності підприємства та запропонувати рекомендації щодо її підвищення

5. Дата видачі завдання « 04 » квітня 2025р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів КБР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 11.04.2025	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 02.05.2025	виконано
3.	Підготовка розділу 3	до 23.05.2025	виконано
4	Отримання відгуку від наукового керівника	до 07.06.2025	виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 10.06.2025	виконано
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 13.06.2025	Реєстраційний № <u>    </u> « 13 » червня 2025 р.
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	14.06.2025	виконано
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 20.06.2025	

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ І.П. Васильчук  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ К.Я. Назаркіна  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Назаркіна Кристина Янівна. Ліквідність підприємства та її аналіз. — Кваліфікаційна бакалаврська робота.

Випускна робота присвячена розгляду теоретичних та практичних питань аналізу ліквідності підприємства. Розглянуто сутність та значення платоспроможності і ліквідності в діяльності підприємства, надано класифікацію видів ліквідності, наведено методика аналізу ліквідності підприємства.

В другому розділі надано характеристику особливостей діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та проведено аналіз його основних фінансово-економічних показників в динаміці за п'ять останніх років; здійснено поглиблений аналіз ліквідності підприємства та визначено основні проблеми у його діяльності.

За результатами аналізу досліджуваному підприємству ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» запропоновані обґрунтовані та обраховані рекомендації щодо оптимізації обсягів оборотних активів та короткострокових зобов'язань торговельного підприємства та надано оцінку їх впливу на фактичні і поточні показники ліквідності.

Ключові слова: ліквідність, платоспроможність, показники ліквідності, ліквідність балансу, оптимізація рівня показників ліквідності

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	7
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	9
1.1. Сутність та значення ліквідності в діяльності підприємства	9
1.2. Методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства	18
Висновки до розділу 1	29
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	31
2.1. Характеристика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та основних показників його діяльності	31
2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	42
Висновки до розділу 2	54
<b>Розділ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	58
3.1. Оцінка результатів аналізу ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та пропозиції щодо її поліпшення	58
3.2. Обґрунтування рекомендацій ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо поліпшення ліквідності та платоспроможності	65
Висновки до розділу 3	75
<b>ВИСНОВКИ</b>	79
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	86
<b>ДОДАТКИ</b>	91

## ВСТУП

Одним з основних індикаторів, що характеризують фінансовий стан підприємства, є його ліквідність або платоспроможність у короткостроковому періоді. Платоспроможність у міжнародній практиці означає достатність ліквідних активів для погашення в усіякий момент всіх своїх короткострокових зобов'язань. Ліквідність передбачає, що грошові надходження підприємства задовольняють або перевищують потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань. Довгострокова платоспроможність передбачає здатність підприємства погашати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання.

Ліквідність є зовнішнім проявом фінансового стану підприємства. Ліквідність підприємства завжди є в центрі уваги власників, партнерів та кредиторів підприємства, оскільки недостатня ліквідність означає нездатність підприємства погашати власні борги і обмежує свободу дій керівництва підприємства у фінансуванні інвестиційної та операційної діяльності. Більш серйозні наслідки неліквідності – це нездатність підприємства сплатити свої короткострокові борги, що може призвести до вимушеного продажу довгострокових фінансових вкладень і активів, а в крайній формі – до банкрутства.

Дана проблема є актуальною за умов кризового стану економіки, зумовленого, зокрема і війною, тому її дослідженню присвячено багато праць як провідних закордонних економістів, таких як Л.А.Бернстайн, Т. Карлін, так і вітчизняних знаних та молодих дослідників Р.О. Костирко, О.В. Люта, Н.Г. Пігуль, К.Т. Глядько, І.А. Сніткіна, О. В. Фоміна, В. В. Сопко, О. О. Августова та багатьох інших.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є ліквідність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ліквідністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Мета роботи – дослідити та оцінити стан ліквідності підприємства та запропонувати рекомендації щодо її підвищення.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

розглянути сутність та значення ліквідності в діяльності підприємства;

навести методiku аналізу ліквідності підприємства;

надати характеристику ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та основних показників його діяльності;

провести аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;

здійснити оцінку результатів аналізу ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та запропонувати пропозиції щодо її поліпшення;

надати обґрунтування рекомендацій ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо поліпшення ліквідності та платоспроможності.

Інформаційною основою для проведення дослідження була фінансова звітність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», позаоблікові дані, інформація зі стратегічного звіту та офіційного сайту торговельного підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є загальнонаукові методи – аналіз, синтез, групування; методи економічного аналізу – факторний аналіз, спеціальні методи і прийоми фінансового аналізу - горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів; методи графічного аналізу, методи прогнозування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення ліквідності в діяльності підприємства

Фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від його ліквідності та платоспроможності - двох ключових показників, що визначають здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Їхнє грамотне управління сприяє довгостроковій фінансовій стійкості, підвищенню довіри з боку інвесторів та контрагентів, а також забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Платоспроможність в міжнародній практиці означає достатність ліквідних активів для погашення у будь-який момент всіх своїх короткострокових зобов'язань перед кредиторами. Традиційно платоспроможність підприємства визначається наявністю в його розпорядженні ліквідних активів - тих активів, які в максимально короткі терміни можуть «перетворитися» на гроші, тобто бути реалізованими, або самі по собі бути засобом платежу.

Існують різні підходи та погляди науковців на сутність понять «ліквідність» та «платоспроможність» та на чинники, що визначають її рівень і впливають на інші аспекти фінансового стану підприємства. Так, зарубіжні науковці надають такі визначення сутності категорії «ліквідність». Коллас Б. розглядає ліквідність з точки зору фінансової рівноваги. На його думку з точки зору кредиторів «фінансова рівновага означає ймовірність того, чи зможе підприємство, реалізувавши всі або частину своїх активів, виконати свої зобов'язання в строк, ... підтримання фінансової рівноваги та зменшення ризику несплати потребує певного співвідношення між ступенем ліквідності активів і ступенем погашення кредиторської заборгованості» [7]. Бернстайн Л. дає визначення показникам ліквідності як таким, що дають уяву не тільки

про платоспроможність фірми на поточний момент, але й у випадку надзвичайних подій. В той же час основне призначення показників ліквідності – давати оцінку здатності фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання [1]. Карлін Т. Р. вважає, що у фінансовій практиці ліквідність означає здатність перетворити актив у готівку швидко та без втрат ринкової вартості. Для того, щоб фірма мала високу ліквідність, вона повинна підтримувати належне співвідношення між перетворенням короткострокових активів у готівку та строками погашення поточних зобов'язань [6]. На думку інших закордонних авторів, відповідь на питання про платоспроможність дається з погляду «правила мінімальної фінансової рівноваги», тобто платоспроможне те підприємство, у якого досить власних джерел формування оборотних коштів.

В економічній українській літературі також існують різні точки зору щодо змісту платоспроможності. Так, Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. трактують поняття як «готовність та здатність суб'єкта господарювання виконувати свої зобов'язання в повному обсязі за рахунок активів» [10, с. 15]. Не можна не погодитися із схожим твердженням Олійник О.О. та Рогового С.М., які розуміють «ліквідність як спроможність підприємства реалізувати активи й одержувати кошти для оплати зобов'язань; відповідне співвідношення величини ліквідних активів і поточної заборгованості, тобто здатність активів підприємства швидко перетворюватись на грошові кошти» [13, с. 36]. В свою чергу Фоміна О. В., Сопко В. В., Августова О. О. доводять, що «основними ознаками платоспроможності можуть виступати: наявність коштів на рахунках підприємства в достатньому для платежів обсягу; відсутність простроченої кредиторської заборгованості; наявність у складі поточних активів високоліквідних елементів» [24].

Водночас деякі автори, розглядаючи питання точного розуміння складових ліквідності відносять «до короткострокових зобов'язань... довгострокові кредити та позики, що підлягають погашенню в найближчий

період» [5, 11]. Можна погодитися з таким твердженням, оскільки ця частина довгострокових позик має бути погашена у короткостроковому періоді.

Побережець О.В., Гусев А.О. узагальнюють наукові доробки вчених та виділяють «два основні підходи до трактування змісту поняття:

1) здатність підприємства перетворювати оборотні активи на платіжні засоби для забезпечення виконання поточних зобов'язань (ліквідність у вузькому розумінні);

2) здатність підприємства перетворювати активи (оборотні та необоротні) на платіжні засоби для забезпечення виконання зобов'язань (поточних та довгострокових) (ліквідність у широкому розумінні). Цей підхід більш повно характеризує економічну сутність ліквідності, оскільки основним призначенням управління ліквідністю підприємства є забезпечення його платоспроможності не лише в короткостроковому, а й у середньо- та довгостроковому періодах» [15].

Можна зробити висновок, що платоспроможність визначається складом оборотних активів підприємства. Зокрема більша частина власних оборотних активів є основою платоспроможності підприємства.

У науковій літературі існує кілька підходів до їх трактування, що відображають різні аспекти фінансового управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування ліквідності та платоспроможності підприємства з позиції управління

№	Підходи	Зміст та ключові особливості
1.	Класичний підхід	Ліквідність розглядається як здатність підприємства швидко конвертувати активи в грошові кошти. Платоспроможність визначається як загальна фінансова стійкість підприємства, що дозволяє йому виконувати всі зобов'язання.
2.	Фінансово-аналітичний підхід	Ліквідність оцінюється через систему коефіцієнтів (загальної, швидкої, абсолютної ліквідності). Платоспроможність аналізується через співвідношення активів і зобов'язань, а також через фінансовий леверидж.
3.	Інституційний підхід	Ліквідність та платоспроможність розглядаються в контексті регуляторних вимог та стандартів бухгалтерського обліку. Визначаються критерії фінансової стійкості, що застосовуються у міжнародній практиці.

Джерело: узагальнено автором за [3, 5, 13, 19]

Науковці дискутують щодо взаємозв'язку ліквідності та платоспроможності. Деякі дослідники вважають, що ліквідність є основним фактором платоспроможності, оскільки нестача ліквідних активів може призвести до фінансової кризи. Інші наголошують, що платоспроможність має ширший характер і залежить не лише від ліквідності, а й від структури капіталу та фінансової політики підприємства [24, 25].

Дослідження Фоміної О. В., Сопко В. В., Августової О. О. також показують, що ототожнення ліквідності та платоспроможності є некоректним, оскільки ліквідність оцінюється у короткостроковій перспективі, а платоспроможність - у довгостроковій [25].

Деякі з науковців, зокрема І.О. Бланк, вважають, що не слід ототожнювати платоспроможність та ліквідність: «... поняття «ліквідність» і «платоспроможність» не тотожні» та «.. не можна плутати поняття «ліквідність підприємства» і «платоспроможність підприємства» [17].

Якщо вести мову про ліквідність підприємства, то мають на увазі наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових боргів хоча б і з порушенням строків погашення, які передбачені контрактом. Платоспроможність визначається наявністю у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків по кредиторській заборгованості, яка потребує негайного погашення.

Отже, ліквідність і платоспроможність - це два взаємопов'язані фінансові показники, які характеризують фінансову стабільність підприємства. Попри те, що вони часто використовуються разом, ці поняття мають різну сутність та оцінюються в різних часових горизонтах.

Прийmemo, що ліквідність - це здатність підприємства швидко конвертувати активи в грошові кошти для виконання короткострокових фінансових зобов'язань. До ключових ознак слід віднести:

- Оцінюється у короткостроковому періоді;

- Залежить від наявності ліквідних активів (готівка, рахунки в банку, короткострокові фінансові вкладення);

- Визначається здатністю швидко мобілізувати фінансові ресурси без суттєвих втрат;

- Вимірюється через коефіцієнти ліквідності.

Під платоспроможністю будемо розуміти здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. До ключових характеристик слід віднести:

- Оцінюється у коротко- та довгостроковому періоді;

- Залежить від загальної фінансової стійкості та розміру активів у порівнянні із зобов'язаннями;

- Визначається здатністю підприємства забезпечувати свою фінансову незалежність;

- Вимірюється через коефіцієнти боргового навантаження та фінансової автономії.

Доцільно порівняти схожість та відмінності між цими поняттями за ключовими ознаками (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Основні відмінності між поняттями «ліквідність» та  
«платоспроможність»**

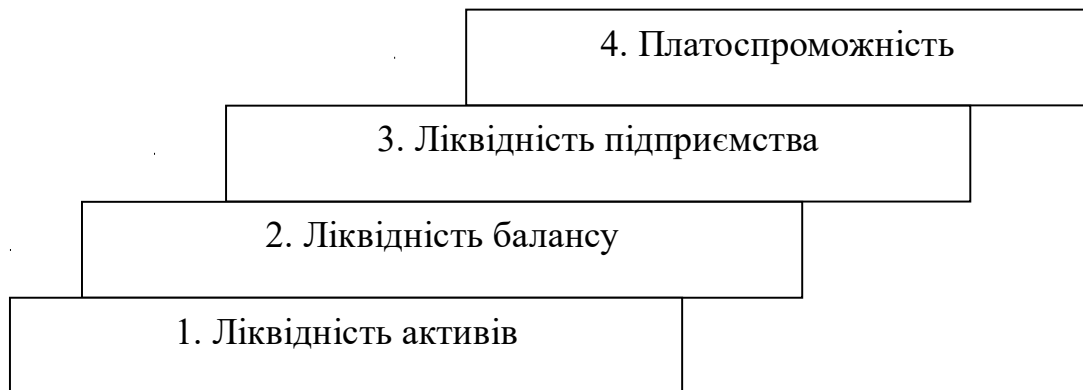
<b>Параметр</b>	<b>Ліквідність</b>	<b>Платоспроможність</b>
Часовий горизонт	Короткостроковий	Коротко- та довгостроковий
Основні фактори	Наявність ліквідних активів	Загальна структура активів і боргових зобов'язань
Основний ризик	Дефіцит грошових коштів	Неплатоспроможність, банкрутство
Спосіб вимірювання	Коефіцієнти ліквідності	Коефіцієнти боргового навантаження

Джерело: узагальнено автором за [15-19]

Між ліквідністю та платоспроможністю існують прямий взаємозв'язок. Так, ліквідність впливає на платоспроможність підприємства - недостатній

рівень ліквідності може ускладнити виконання поточних зобов'язань і призвести до фінансової кризи. Водночас платоспроможність підприємства залежить не лише від ліквідності, а й від загальної структури активів, зобов'язань та фінансового управління.

Взаємозв'язок між платоспроможністю і ліквідністю підприємства, ліквідністю балансу і ліквідністю активів показана на рис.1.1.



**Рис.1.1. Взаємозв'язок між показниками ліквідності та платоспроможності**

Джерело: [20]

Таким чином, ліквідність виступає як «необхідна й обов'язкова умова платоспроможності, контроль за дотриманням якої бере на себе не тільки сама юридична особа, але і визначений зовнішній суб'єкт, зацікавлений у підконтрольності даного суб'єкта, що хазяює. Від ступеня ліквідності балансу активів залежить платоспроможність будь-якої організації. Відсутність грошей на рахунках не завжди означає неплатоспроможність організації, тому що вони можуть надійти протягом найближчих днів. Тільки постійна кризова відсутність готівки приводить до того, що організація стає «технічно неплатоспроможною», а це вже можна розглядати як першу ступінь на шляху до банкрутства» [19].

Платоспроможність у довгостроковому періоді пов'язують із фінансовою стійкістю, тому слід дослідити взаємозв'язок та відмінності між ними. Так, фінансова стійкість та платоспроможність - це два взаємопов'язані, але різні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства. Фінансова

стійкість - це здатність підприємства забезпечувати свою діяльність в довгостроковій перспективі без загрози банкрутства, підтримуючи збалансоване співвідношення між активами, пасивами, доходами та витратами. До ключових характеристик слід віднести:

- Оцінюється у довгостроковому періоді;
- Включає здатність до самофінансування та розвитку;
- Залежить від ефективності управління капіталом і прибутковості бізнесу;
- Визначається такими показниками, як рівень рентабельності, структура капіталу, коефіцієнт автономії.

Платоспроможність - це здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та державою у поточному та майбутньому періодах. Ключові характеристики:

- Оцінюється у коротко- та середньостроковому періоді;
- Залежить від наявності ліквідних активів;
- Визначається здатністю підприємства погашати борги та зобов'язання;
- Вимірюється через коефіцієнти ліквідності та фінансового стану.

Таблиця 1.3

### **Головні відмінності між поняттями «фінансова стійкість» та «платоспроможність»**

<b>Параметр</b>	<b>Фінансова стійкість</b>	<b>Платоспроможність</b>
Часовий горизонт	Довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Основні фактори	Рентабельність, структура капіталу	Наявність ліквідних активів, управління боргами
Основний ризик	Банкрутство, втрата конкурентоспроможності	Неплатоспроможність, дефіцит грошових коштів
Спосіб вимірювання	Фінансові коефіцієнти, рівень доходності	Коефіцієнти ліквідності, боргове навантаження

Джерело: узагальнено автором за [19, 20, 24]

Отже, фінансова стійкість свідчить про загальну довгострокову стабільність підприємства, а платоспроможність - про його поточну можливість виконати фінансові зобов'язання. Вони тісно пов'язані: недостатня платоспроможність може призвести до фінансової нестабільності, а слабка фінансова стійкість - до майбутньої загрози неплатоспроможності.

На рівень ліквідності та платоспроможності підприємства впливають різноманітні фактори:

1. Структура активів - чим більше підприємство має високоліквідних активів (готівка, короткострокові фінансові інструменти), тим кращий його ліквідний стан.
2. Фінансова стратегія - ефективне планування грошових потоків, управління оборотним капіталом та диверсифікація джерел фінансування.
3. Економічні умови - рівень інфляції, кредитна політика держави, стабільність фінансового ринку.
4. Дебіторська та кредиторська заборгованість - забезпечення своєчасних розрахунків із контрагентами.
5. Підприємницькі ризики - можливість виникнення форс-мажорних обставин, що можуть вплинути на фінансові потоки.

Кризові ситуації, особливо такі масштабні, як війна, значно впливають на економічну стабільність підприємств, створюючи нові виклики для їхньої платоспроможності. В умовах воєнного конфлікту компанії стикаються зі змінами у фінансових потоках, доступності ресурсів, ринкових умовах та загальній економічній кон'юнктурі. Узагальнемо основні негативні чинники впливу війни на платоспроможність:

1. *Падіння доходів та скорочення ринків.* Війна призводить до зниження купівельної спроможності населення та скорочення ринків збуту через міграцію населення, руйнування інфраструктури та загальний економічний спад. Як наслідок, підприємства можуть втратити стабільні джерела доходу, що негативно позначається на їхній платоспроможності.

2. *Проблеми з постачанням та логістикою.* Руйнування транспортних шляхів, блокування доступу до необхідних ресурсів та нестабільність міжнародних торговельних відносин ускладнюють виробничі процеси. Дефіцит матеріалів та збої у постачанні можуть призвести до збільшення витрат і фінансових труднощів.

3. *Інфляція та девальвація національної валюти.* Війна супроводжується високим рівнем інфляції, зростанням цін на енергоресурси та коливанням валютних курсів. Це збільшує операційні витрати підприємств і ускладнює виконання фінансових зобов'язань.

4. *Обмежений доступ до фінансування.* Кредитні установи можуть скорочувати обсяги фінансування, оскільки ризики неповернення кредитів зростають. Підприємства втрачають можливість отримання додаткових ресурсів для підтримки ліквідності та платоспроможності.

5. *Збільшення фінансових ризиків та боргового навантаження.* В умовах кризи підприємства можуть бути змушені накопичувати борги для забезпечення операційної діяльності, що збільшує фінансове навантаження та загрожує стійкості компанії [29, 43].

У підсумку, війна створює значні виклики для фінансової стійкості підприємств, але грамотне управління платоспроможністю та адаптація до кризових умов дозволяє компаніям зберегти стабільність і знайти нові можливості для розвитку.

Таким чином, слід наголосити, що ліквідність є критичним чинником фінансового управління, оскільки від неї залежить здатність підприємства забезпечувати безперервну діяльність, зокрема:

- Операційна стабільність - можливість своєчасно покривати витрати, пов'язані з виробництвом, оплатою праці та придбанням ресурсів.
- Запобігання фінансовим ризикам - усунення загрози неплатоспроможності та банкрутства через нестачу ліквідних активів.
- Зміцнення кредитної репутації - підвищення довіри з боку банків та інвесторів, що відкриває доступ до вигідних фінансових ресурсів.

- Фінансова гнучкість - здатність оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації та використовувати нові можливості.

## **1.2. Методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства**

Оцінка ліквідності підприємства є важливим етапом фінансового аналізу, який дозволяє визначити його здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Для цього використовують систему фінансових коефіцієнтів та різні методики аналізу.

Основними задачами аналізу ліквідності є:

1. Оцінка ступеня ліквідності оборотних активів підприємства.
2. Оцінка ліквідності балансу підприємства.
3. Оцінка рівня платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді.
4. Формування інформації про політику, що проводиться господарюючим суб'єктом по підтримці необхідного рівня платоспроможності.
5. Оцінка перспектив розвитку і розробка рекомендацій по усуненню чинників, що несприятливо впливають на платоспроможність [11, 12, 22].

При оцінці ліквідності підприємства основний акцент приділяється порівнянню величини поточних активів і пасивів. Відповідно, для коректного аналізу необхідно вміти правильно ідентифікувати поточні активи у складі балансу, а також поточні (короткострокові) зобов'язання серед пасивів.

До складу поточних активів входять грошові кошти та інші активи, які можуть бути реалізовані, спожиті або перетворені на готівку протягом типового виробничо-комерційного циклу або протягом одного року, якщо цей цикл триває менше. Поточні зобов'язання охоплюють борги, які мають бути погашені за рахунок поточних активів того ж балансу або нових

короткострокових зобов'язань, а також ті, що мають бути виконані у відносно короткий період часу—зазвичай протягом одного року.

Водночас загальне правило можливості перетворення поточних активів на грошові кошти протягом року має певні важливі уточнення. Найсуттєвішим є аспект виробничо-комерційного циклу, який визначається середнім проміжком часу між придбанням матеріалів і послуг та отриманням доходу від реалізації продукції. У випадку галузей із тривалими запасами або розстроченою системою продажу цей цикл може бути значно довшим. За відсутності чітко визначеної його тривалості застосовується умовна норма в один рік.

Основними статтями поточних активів є:

- грошові кошти;
- еквіваленти грошових коштів;
- дебіторська заборгованість і векселі до отримання;
- запаси;
- витрати майбутніх періодів [22].

Грошові кошти становлять ключову складову поточних активів, оскільки їхня основна функція полягає у покритті поточних зобов'язань. Однак фінансові ресурси, зарезервовані для цільових вкладень, зокрема розвитку виробничої інфраструктури, не слід вважати поточними активами. Аналогічно, компенсаційні залишки, необхідні для отримання банківського кредиту, зазвичай не є «вільними» грошовими коштами.

Еквіваленти грошових коштів являють собою тимчасові фінансові вкладення, спрямовані на отримання доходу. Їхня ключова характеристика – короткостроковість та висока надійність, що забезпечує можливість швидкої конвертації в грошові кошти.

Рівень ліквідності підприємства значною мірою залежить від обсягу дебіторської заборгованості, а визначальним чинником у її оцінці виступають показники продажу. Співвідношення дебіторської заборгованості до виручки визначається кредитною політикою підприємства та методами управління її

інкасацією. Зміни в обсягах дебіторської заборгованості зазвичай корелюють із динамікою продажів, хоча цей зв'язок не завжди є пропорційним [9].

Оцінюючи дебіторську заборгованість як потенційне джерело надходження грошових коштів, необхідно враховувати її поновлювальний характер—у багатьох випадках нові кредити видаються замість інкасації попередніх зобов'язань. Як наслідок, рівень дебіторської заборгованості не є безпосереднім показником майбутніх фінансових надходжень.

Окрім цього, в сучасних умовах, що характеризуються кризою неплатежів, критично важливим є аналіз якісного складу дебіторської заборгованості. Вона має бути розподілена на категорії: гарантована, сумнівна та безнадійна. Остання не може бути погашена, тому її включення до розрахунку ліквідності виявляється некоректним, оскільки не відображає реальну фінансову ситуацію підприємства [22].

Так само, як і для дебіторської заборгованості, ключовим чинником, що визначає обсяг запасів, виступає прогнозований рівень продажів. Це пояснюється тим, що реалізація продукції є основним механізмом перетворення запасів у грошові кошти. Крім того, оцінка майбутніх фінансових надходжень від продажу запасів залежить від показника рентабельності, оскільки запаси можуть бути оцінені за їхньою первісною вартістю або поточною ринковою ціною. Незважаючи на те, що запаси враховуються у структурі коефіцієнта покриття, вони не мають прямого відношення до обсягів продажів та рівня прибутковості, які є критично важливими параметрами для прогнозування майбутніх грошових потоків.

Запаси також класифікуються за ступенем ліквідності: найбільш ліквідними є готова продукція, тоді як виробничі запаси мають нижчу ліквідність. Однак усередині кожної групи товарно-матеріальних запасів рівень ліквідності може значно варіюватися. Наприклад, готова продукція, яка не користується попитом, не може розглядатися як ліквідний актив. Аналогічно, специфічні види сировини та матеріалів можуть мати обмежену

ліквідність. Таким чином, при включенні запасів у розрахунок показників ліквідності слід застосовувати виважений підхід [15, 17].

Рівень поточних пасивів безпосередньо впливає на ліквідність підприємства. Сума короткострокових зобов'язань, погашення яких оцінюється через відповідний коефіцієнт ліквідності, значною мірою визначається обсягом продажів. Поточні пасиви слугують джерелом фінансування, аналогічно до того, як дебіторська заборгованість і запаси представляють закріплені фінансові ресурси. За умови стабільного або зростаючого рівня продажів виплати поточних пасивів фактично є процесом рефінансування. Водночас жоден з елементів поточних пасивів, що входять у розрахунок коефіцієнта покриття, не враховує перспективні фінансові виплати, такі як капіталовкладення в контракти, орендні платежі тощо, кожен з яких впливає на формування майбутніх фінансових потоків [12].

Ключовим показником ліквідності є перевищення оборотних активів над короткостроковими пасивами у вартісному вимірі. Чим більшим є це перевищення, тим стабільнішим є фінансовий стан підприємства з точки зору ліквідності. У випадку, якщо обсяг оборотних активів є недостатнім порівняно з короткостроковими зобов'язаннями, фінансова ситуація стає нестабільною, що може призвести до дефіциту грошових коштів для виконання поточних зобов'язань. Це може змусити підприємство до екстреного розпродажу запасів, залучення додаткових боргових зобов'язань або реалізації частини довгострокових активів.

Ступінь відповідності між активами і пасивами відіграє вирішальну роль у визначенні платоспроможності підприємства та ризику банкрутства. Організація може бути визнана неплатоспроможною, навіть якщо загальний обсяг активів перевищує її зобов'язання, за умови, що значна частина капіталу вкладена у важкореалізовані активи. Хоча затримка платежів зазвичай є тимчасовим явищем, систематичне порушення балансу між строками оборотності активів і зобов'язань може призвести до повної зупинки платежів і фінансової кризи [12].

Враховуючи ці аспекти, розрізняють три основні типи ліквідності: *поточну, операційну та термінову*. Поточна ліквідність оцінює відповідність дебіторської заборгованості та грошових коштів короткостроковим зобов'язанням. Операційна ліквідність характеризує баланс між активами та пасивами відповідно до строків їх оборотності в умовах звичайної діяльності підприємства. Термінова ліквідність, у свою чергу, визначає здатність підприємства виконати зобов'язання у разі його ліквідації.

Значущість ліквідності можна найкраще зрозуміти, аналізуючи можливі наслідки здатності підприємства своєчасно покривати власні короткострокові зобов'язання.

Аналіз фахової літератури [11-13] показує, що ліквідність підприємства може бути визначена на кількох рівнях, кожен з яких характеризує фінансову стабільність та здатність компанії виконувати свої зобов'язання.

*Недостатня ліквідність* зазвичай означає обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє підприємству скористатися комерційними можливостями, такими як знижки чи вигідні інвестиційні пропозиції. В таких умовах компанія стикається з браком фінансової гнучкості, що обмежує управлінські рішення та звужує варіанти дій керівництва.

*Критичний дефіцит ліквідності* виникає у випадку, коли організація не має змоги своєчасно погасити поточні боргові зобов'язання. Це може призвести до необхідності термінового продажу довгострокових вкладень, реалізації необоротних активів або, у найгіршому випадку, до повної фінансової неспроможності та банкрутства.

Для власників підприємства недостатній рівень ліквідності може мати серйозні наслідки, включаючи зниження прибутковості, втрату управлінського контролю та ризик часткової або повної втрати вкладеного капіталу. У випадку, якщо власники несуть необмежену відповідальність, їхні збитки можуть навіть перевищити первинні інвестиції.

Кредитори також зазнають ризиків у разі фінансової нестабільності підприємства. Недостатня ліквідність боржника може спричинити затримки у

виплатах відсотків і основної суми боргу або навіть часткову чи повну втрату позичених коштів.

Поточний рівень ліквідності впливає не лише на кредиторів та власників, а й на відносини підприємства з клієнтами та постачальниками. Фінансова нестабільність може призвести до невиконання умов контрактів, що, у свою чергу, негативно позначається на співпраці з ключовими постачальниками. Втрата довіри контрагентів може погіршити ринкові позиції компанії та обмежити її доступ до необхідних ресурсів.

З огляду на ці ризики, ліквідність має вирішальне значення для стабільності підприємства. Якщо компанія не здатна своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, її подальше функціонування опиняється під загрозою, а всі інші показники ефективності діяльності відходять на другий план.

Визначення прийняттого рівня ліквідності в короткостроковій перспективі нерозривно пов'язане з аналізом несистематичних фінансових ризиків, що можуть виникати в процесі функціонування підприємства.

Залежно від мети аналізу ліквідності в системі показників поточної платоспроможності виділяють коефіцієнти, що характеризують діяльність функціонуючого підприємства, і коефіцієнти, вживані для аналізу підприємства, яке ліквідується [12].

Важливим етапом проведення аналізу ліквідності є процедура обробки зібраної інформації за допомогою аналітичних методів. Використовування різних аналітичних методів слід здійснювати в комплексі, що дозволить одержати більш повний і наближений до реального полягання опис платоспроможності підприємства і ліквідності його активів.

Так, використовуючи метод угруповання, можна сформулювати баланс в адаптованій для проведення аналізу ліквідності формі — по ступеню убуття або зростання (залежно від задачі аналізу) ліквідності, при цьому довільно складаючи групи статі активу і пасиву. Потім доцільно побудувати

структуру усередині кожної з груп і по балансу в цілому, застосовуючи доступні економіко-математичні методи.

Використання методу фінансових коефіцієнтів дозволяє зробити висновки, що стосуються:

- відповідності одержаних результатів середньогалузевим і нормативним показникам;

- динаміки змін статі поточних активів і короткострокової заборгованості;

- ступеня ліквідності тих або інших статей балансу [12, 18, 19].

Інформаційним забезпеченням при цьому буде виступати фінансова звітність підприємства, а саме форма № 1 “Баланс”.

Ліквідність балансу - це здатність активів підприємства покрити його зобов'язання у встановлені терміни. Висока ліквідність означає, що компанія має достатню суму оборотних активів для погашення своїх поточних боргів.

Оцінка ліквідності балансу підприємства є предметом наукових дискусій, оскільки існують різні підходи до класифікації активів і пасивів, а також до визначення рівня ліквідності. Класичний підхід передбачає поділ активів за рівнем їхньої ліквідності та пасивів за строками погашення. Відповідно до цього підходу, баланс вважається ліквідним, якщо кожна група активів перевищує відповідну групу пасивів.

Основні групи активів:

1. Абсолютно ліквідні активи (готівка, кошти на рахунках).
2. Високоліквідні активи (короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість).
3. Середньоліквідні активи (запаси, оборотні активи).
4. Низьколіквідні активи (основні засоби, довгострокові вкладення).

Основні групи пасивів:

1. Найтерміновіші зобов'язання (кредиторська заборгованість, короткострокові кредити).
2. Короткострокові зобов'язання (зобов'язання до одного року).

3. Довгострокові зобов'язання (зобов'язання понад один рік).
4. Стійкі пасиви (капітал підприємства) [15].

Досліджуючи взаємозалежність ліквідності і платоспроможності, слід зазначити, що ліквідність є менш динамічною категорією, ніж платоспроможність. Річ у тому, що у міру стабілізації виробничої діяльності підприємства у нього поступово складається певна структура активів і джерел засобів, різкі зміни яких порівняно рідкісні. Тому показники ліквідності звичайно варіюють в певних межах, що цілком передбачаються, що і дає підстави аналітичним агентствам розраховувати і публікувати середньо галузеві і середньо групові значення цих показників для використання в міжгосподарських порівняннях і як орієнтири при відкритті нових напрямів виробничої діяльності.

Однак, є і альтернативні підходи до оцінки ліквідності. Так, деякі науковці критикують традиційний підхід, вказуючи на його недоліки:

- Неврахування вагових коефіцієнтів - традиційний метод не враховує різну значущість активів та пасивів.
- Ігнорування динаміки ліквідності - оцінка ліквідності балансу часто проводиться статично, без урахування змін у фінансових потоках.

Аналіз фахових публікацій виявив, що альтернативні концепції пропонують:

- Використання інтегрального показника ліквідності, що враховує вагові коефіцієнти для кожної групи активів і пасивів (Побережець О.В., Гусев А.О.) [15].
- Аналіз ліквідності на основі руху грошових коштів, а не лише балансових показників (Терен Г.М., Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К.) [10, 18].

Деякі дослідники пропонують більш гнучку класифікацію активів, включаючи додаткові категорії, такі як (наприклад, активи, що можуть бути реалізовані лише за певних умов) [17]. Інші автори наголошують на необхідності врахування галузевих особливостей -наприклад, у виробничих

підприємств ліквідність запасів може бути нижчою, ніж у торговельних компаній [16].

Таким чином, оцінка ліквідності балансу залишається предметом наукових дискусій, а підприємства можуть використовувати різні методики залежно від специфіки своєї діяльності. Підприємства використовують ці методики для:

- Оптимізації фінансових потоків та підвищення ефективності управління.
- Визначення потреб у фінансуванні та залученні кредитних ресурсів.
- Запобігання кризовим ситуаціям та ризикам неплатоспроможності.

Оцінка ліквідності дозволяє підприємству уникати фінансових ризиків, оптимізувати структуру активів і пасивів та забезпечувати стабільність у короткостроковій перспективі.

Основний принцип оцінки ліквідності балансу - це порівняння активів за рівнем їхньої ліквідності з пасивами, розподіленими за строками їх погашення.

Аналіз ліквідності балансу базується на порівнянні активів підприємства, згрупованих згідно ступеня їх ліквідності, розташованих по мірі зниження ліквідності та пасивів по строках їх погашення, розташованих по мірі збільшення строків. Активи підприємства в залежності від терміну перетворення їх в грошові кошти поділяються на чотири групи.

Найбільш ліквідні активи – А1. До цієї групи відносяться грошові кошти та їх еквіваленти та короткострокові фінансові вкладення .

Активи, що швидко реалізуються – А2. До цієї групи відносяться дебіторська заборгованість та інші короткострокові активи.

Активи, що повільно реалізуються – А3. В цю групу включаються запаси, витрати майбутніх періодів, а з розділу 1 Балансу включається рядок «Довгострокові фінансові вкладення».

Активи, що важко реалізуються – А4. В цю групу включаються статті розділу 1 балансу за виключенням строки, що включена до групи А3.

Зобов'язання підприємства також групуються в чотири групи згідно терміновості їх сплати.

Найбільш строкові зобов'язання – П1. В цю групу включається кредиторська заборгованість.

Короткострокові пасиви - П2. В цю групу включаються короткострокові кредити та позики та поточна заборгованість за довгостроковими кредитами.

Довгострокові пасиви – П3. В цю групу включаються довгострокові кредити та позики.

Постійний капітал – П4. Включаються статті розділу 1 та розділу 2 пасиву балансу [15, 16, 19].

Ліквідність балансу виражається в ступені покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідність балансу досягається шляхом встановлення рівноваги між зобов'язаннями підприємства та його активами.

Технічна сторона аналізу ліквідності балансу передбачає «співставлення коштів по активу з капіталом та боргами по пасиву. Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні умови щодо нерівностей:

$$\begin{aligned}
 A1 &> П1 \\
 A2 &> П2 \\
 A3 &> П3 \\
 A4 &< П4 \quad [15] \qquad (1.1)
 \end{aligned}$$

Порівняння першої та другої груп активів (найбільш ліквідних активів та активів, що швидко реалізуються) з першими двома групами пасивів (найбільш термінові зобов'язання та короткострокові пасиви) показує поточну ліквідність, тобто платоспроможність або неплатоспроможність підприємства в найближчий до моменту аналізу проміжок часу. Порівняння третьої групи активів і пасивів показує перспективну ліквідність, тобто прогноз платоспроможності підприємства» [16]. Для зручності проведення аналізу ліквідності балансу і оформлення його результатів складається відповідна таблиця.

Всі розглянуті показники характеризують ліквідність підприємства в статичному аспекті. Динамічний аспект ліквідність або ліквідність операційного типу характеризує здатність підприємства генерувати грошові кошти в результаті поточної діяльності. До таких показників відносяться показники оборотності поточних активів: оборотності товарно-матеріальних запасів та оборотності дебіторської заборгованості. Крім того, ступінь закріплення грошових коштів в неліквідній формі характеризує показник циклу грошової конверсії.

Для оцінки ліквідності деякі економісти радять розраховувати показник робочого капіталу, який визначають у різних джерелах як показник власних або чистих оборотних коштів. Показник ВОК характеризує ту частину власного капіталу підприємства, що є джерелом покриття поточних активів підприємства (тобто активів, що мають оборотність менш одного року). Він є розрахунковим показником, що залежить як від структури активів, так і від структури джерел коштів, і має особливо важливе значення для підприємств, що займаються комерційною діяльністю й іншими посередницькими операціями. За інших рівних умов ріст цього показника в динаміку розглядається як позитивна тенденція. Основним і постійним джерелом збільшення власних оборотних коштів є прибуток. Одночасно поширення набув і показник чистих оборотних коштів (ЧОК), який характеризує ту частину оборотних активів, яка профінансована довгостроковим капіталом, найчастіше саме його у західній практиці вважають показником робочого капіталу. Довгий час важливою нормою усієї фінансової діагностики було положення, відповідно до якого майновий чистий оборотний капітал підприємства — величина позитивна. Сьогодні більшість фінансових аналітиків згодні, що знання про позитивний чи негативний рівень чистого оборотного капіталу майже не має змісту, рівень повинний інтерпретуватися в залежності від численних перемінних і, зокрема, у залежності від характеру діяльності підприємства.

Весь процес проведення дослідження не буде повним без розробки рекомендацій, направлених на поліпшення платоспроможності підприємства в майбутньому.

### **Висновки до розділу 1**

Ліквідність підприємства визначається наявністю у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових боргів хоча б і з порушенням строків погашення, які передбачені контрактом. Платоспроможність визначається наявністю у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, яка потребує негайного погашення.

В економічній літературі та на практиці існує підхід до визначення ліквідності підприємства, згідно якого розрізняють поточну операційну ліквідність та ліквідність у випадку ліквідації підприємства.

Операційна ліквідність базується на припущенні, що підприємство функціонує та здійснює свою звичайну діяльність, пов'язану з його операційним циклом. Ліквідність у випадку ліквідації базується на припущенні, що кредитори мають намір «збанкрутити» або ліквідувати підприємство з метою відшкодування основної суми свого боргу у разі, якщо інше неможливе. При цьому діє припущення, що активи будуть продані на аукціоні по більш низькій ціні, ніж справедлива ринкова вартість, тому як продаж відбувається терміново і без урахування побажань власників.

На рівень ліквідності господарюючого суб'єкта впливає чимало внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлено функціонуванням його в економічному середовищі. До зовнішніх факторів належить стан економіки держави та рівень інфляції, ступінь державного регулювання та характер проведення монетарної політики, а до внутрішніх факторів відносять, зокрема стан активів підприємства, тривалість їх обороту, величина оборотних активів, співвідношення наявних платіжних засобів і зобов'язань та інші чинники.

Серед основних чинників, що необхідно враховувати при оцінці та управлінні ліквідністю можна виділити наступні – складові оборотних активів: запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові кошти; та складові поточних зобов'язань: кредиторська заборгованість та короткострокові кредити. Саме співвідношення між ліквідними активами та пасивами з відповідним строком виникнення і визначають стан ліквідності балансу підприємства, а достатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань визначають безпосередньо стан його ліквідності.

Ліквідність підприємства виміряється за допомогою показників ліквідного та операційного типу. Існує розповсюджений показник ліквідності або коефіцієнт покриття, який відбиває загальний стан ліквідності. На показники ліквідності впливають чинники, які включаються в їх розрахунок: грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість, запаси, поточні пасиви. На рівень та якість показників ліквідності впливає якість активів та строковість пасивів. Ліквідність підприємства можливо оцінити на підставі аналізу балансу на ліквідність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Характеристика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та основних показників його діяльності**

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» — дочірня компанія міжнародного холдингу METRO AG, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу у форматі cash & carry. Компанія вийшла на український ринок у 2003 році і є одним із найбільших німецьких інвесторів в Україні, з обсягом інвестицій понад 600 млн євро [14].

Основна діяльність компанії полягає в забезпеченні товарів для бізнес-клієнтів, зокрема представників сектору HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг), а також для роздрібних торговців і приватних підприємців. Оптові торговельні центри ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пропонують асортимент з понад 21 000 найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» співпрацює із українськими та міжнародними компаніями. З яких 16 000 найменувань Компанія закупає в українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів, а 5 000 найменувань складає імпорт. 60% найменувань від всієї продукції складають продукти харчування, напої і 40% – побутова хімія, товари для дому та офісу, електроніка, товари для дітей.

Станом на 2023 рік, мережа «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» налічує 23 класичні торговельні центри у великих містах, таких як Київ, Дніпро, Одеса, Харків, Львів, Кривий Ріг, Полтава, Вінниця, Запоріжжя, Чернівці, Миколаїв, Рівне, Івано-Франківськ, Маріуполь та Житомир. Крім того, компанія управляє трьома магазинами оптової торгівлі «Бери-Вези» у Тернополі, Луцьку та Чернігові [35].

У 2024 році компанія посіла 51 місце у рейтингу «ТОР-1000» компаній України. Чистий дохід склав понад 28,7 млрд грн, а чистий прибуток — 178 млн грн, що свідчить про відновлення після збитків у попередні роки [27]. Сталий розвиток є одним із ключових факторів успішного бізнесу METRO: вже протягом 7 років поспіль компанія входить до світового індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index [14].

Чисельність персоналу компанії становить близько 3 200 працівників, які обслуговують клієнтів у 26 магазинах по всій країні [28]. Станом на 2023 рік компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» створила 3134 робочих місць [].

Повномасштабна війна, розпочата Росією у 2022 році, суттєво вплинула на діяльність компанії. Два магазини — у Маріуполі та Харкові — були тимчасово закриті через небезпеку в регіоні [14].

Можна виділити основні виклики, з якими зіткнулася компанія під час війни:

- *Логістичні труднощі*: вартість внутрішніх перевезень зросла майже вдвічі через підвищення цін на паливо та зменшення обсягів транспортування [37].

- *Прикордонні затримки*: протести польських фермерів призвели до затримок вантажів на кордоні, що вплинуло на постачання товарів [43].

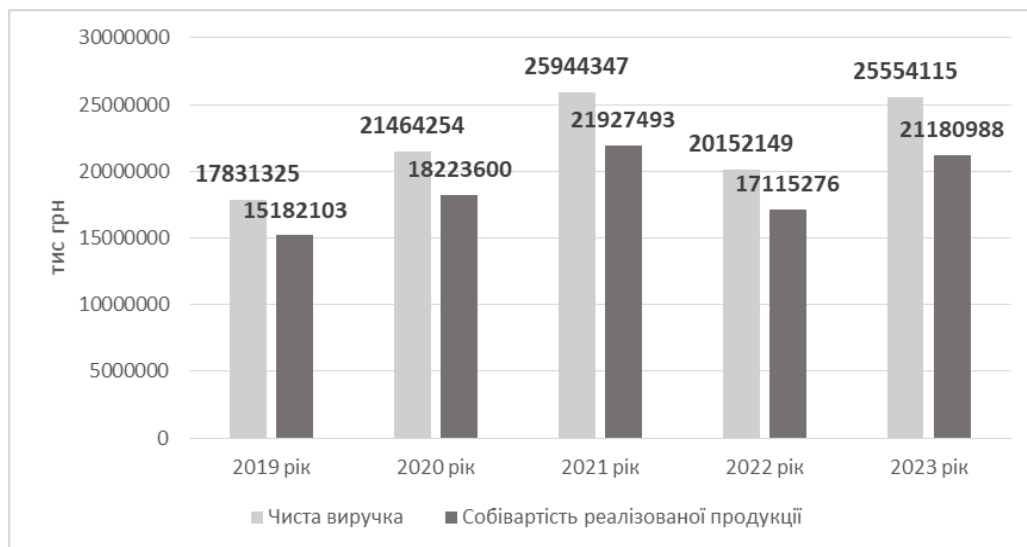
- *Фінансові обмеження*: контроль за рухом капіталу та складнощі з отриманням страхування воєнних ризиків ускладнили фінансову діяльність компанії.

- *Мобілізація персоналу*: нові законодавчі ініціативи щодо мобілізації можуть призвести до зменшення кількості працівників у критичних галузях, включаючи роздрібну торгівлю [44].

Згідно звіту про управління компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» продовжує свою довгострокову стратегію, орієнтуючись на оптову торгівлю, зокрема, на клієнтів HoReCa та Traders та продовжує робити акцент на спрощенні та впорядкуванні свого портфолію у наступному році. Стратегія

компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» додатково включає зміцнення та розширення своєї основної діяльності, оптової торгівлі. Вона включає в себе подальшу локалізацію бізнесу, розширення бізнесу з доставки, розвиток нових каналів та клієнтів, а також збільшення лояльності клієнтів та пов'язане з цим посилене використання потенціалу клієнтів. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» продовжує реалізовувати свої цілі в галузі сталого розвитку та приділяє увагу зменшенню харчових відходів, зростанню асортименту і якості товарів та послуг [40, 41].

Після характеристики Компанії та особливостей її діяльності перейдемо до аналізу основних фінансово-економічних показників та трендів розвитку підприємства. Для цього на початку проаналізуємо в динаміці за п'ять років основні показники доходів, витрат та фінансових результатів Компанії (рис.2.1-2.2).



**Рис.2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2019-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

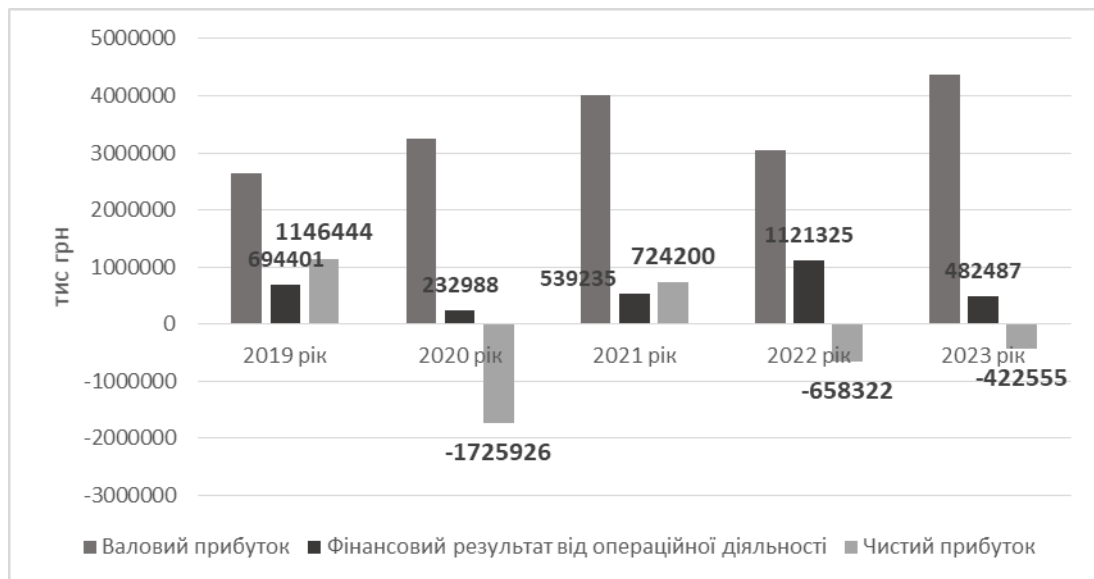
Аналіз показників доходів та витрат Компанії за 2019- 2023 роки показує мінливу динаміку цих показників, яку можна розділити на три умовні періоди:

1 етап: післяковідне зростання показників, коли ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» впоралося із зниженням обсягів продажі продукції після локдауну на початку 2020 року і наростило свої доходи більш ніж на 45%;

2 етап: різке скорочення операцій і падіння обсягів виручки через початок військового вторгнення росії у лютому 2022 року;

3 етап: адаптація до умов війни і поступове нарощення обсягів продажу продукції та збільшення обсягів доходів Компанії, оскільки населення завжди є споживачами продуктової продукції та товарів повсякденного вжитку. Доходи зростали як внаслідок збільшення фізичного обсягу продажу продукції, так і внаслідок зростання цін через інфляцію.

Показники витрат наслідувати тренди виручки, але з перевищенням доходів над витратами, що дозволило сформувати позитивні фінансові результати у вигляді валового прибутку та прибутку від операційної діяльності (рис.2.2).



**Рис.2.2. Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2019-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

Однак можна бачити, що чисті фінансові результати були як у формі прибутків (2019 та 2021 роки), так і збитків (2020, 2022 та 2023 роки). Причинами отримання чистих збитків Компанії у роки війни було пов'язане з

суттєвим зниженням обсягів операційного прибутку через зростання витрат на продаж продукції, так і зменшення інших доходів від інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.1

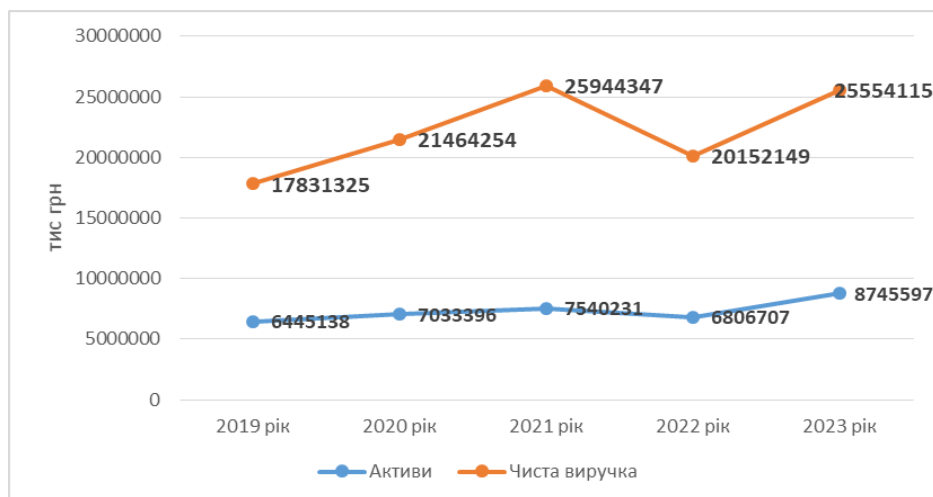
**Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		Темп росту 2022 до 2021, %	Темп росту 2023 до 2022, %
				2022-2021	2023-2022		
Чиста виручка від реалізації продукції	25944347	20152149	25554115	-5792198	5401966	77,7	126,8
Собівартість реалізованої продукції	21927493	17115276	21180988	-4812217	4065712	78,1	123,8
Валовий прибуток	4016854	3036873	4373127	-979981	1336254	75,6	144,0
Інші операційні доходи	118631	1 143 350	79 491	1024719	-1063859	963,8	7,0
Адміністративні витрати	357187	393150	339 514	35963	-53636	110,1	86,4
Витрати продажу	3236775	2 416 978	3 546 025	-819797	1129047	74,7	146,7
Інші операційні витрати	2288	248770	84 592	246482	-164178	10872,8	34,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	539235	1121325	482487	582090	-638838	207,9	43,0
Інші доходи	736346	661 928	440 704	-74418	-221224	89,9	66,6
Фінансові витрати	274468	220570	202 577	-53898	-17993	80,4	91,8
Інші витрати	0	2 193 347	1 101653	2193347	-1091694		50,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1001113	(630664)	(381039)	-1631777	249625	-63,0	60,4
Витрати з податку на прибуток	276913	27658	41516	-249255	13858	10,0	150,1
Чистий прибуток/збиток	724200	-658322	-422555	-1382522	235767	-90,9	64,2

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Аналіз показує падіння виручки майже на 24% у 2022 році та її зростання майже на 27% у 2023 році.

Водночас, собівартість продукції у 2023 році зросла на майже 24%, що менше темпів росту виручки цього року. Це дозволило отримати приріст валового прибутку на 44% на відміну від попереднього періоду, коли обсяги валового прибутку зменшилися. Якщо у 2022 році порівняно з попереднім періодом суттєво зростали як інші операційні доходи, так і інші операційні витрати, то вже у 2023 році Компанія мала зменшення за цими статтями. Якщо у 2022 році Компанія змогла зменшити витрати продажу майже на 25%, то вже у 2023 році витрати продажу зросли на 47%, що у сукупності і призвело до зменшення обсягів операційного прибутку. У 2022 році операційний прибуток зріс більш ніж на 108%, а у 2023 році внаслідок зростання витрат на продаж операційний прибуток склав лише 43% від обсягів попереднього року. Фінансові витрати Компанії протягом трьох років були доволі значними, що призвело до отримання чистих збитків і у 2022 і у 2023 роках. Аналіз показує, що достатні обсяги доходів дозволяють формувати більші обсяги майна Компанії, динаміка зміни величини активів (майна) Компанії повторює динаміку обсягів виручки, хоча і з меншою мінливістю (рис.2.3).



**Рис.2.3. Співвідношення показників чистої виручки та активів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2019-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

Рисунок показує, що обсяги доходів компанії суттєво перевищують величину активів, що є нормальним для торговельного підприємства, основна

діяльність якого пов'язана з продажем і перепродажем товарів. Аналіз змін в динаміці та структурі майна підприємства (табл.2.2-2.3) показує, що протягом 2021 року активи торговельного підприємства зросли на 7,2%, що зумовлено зростанням оборотних активів на майже 21%.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки активів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Показники	Станом на				Відхилення			Темп росту, %		
	1.01. 2021р.	1.01. 2022р.	1.01. 2023р.	31.12. 2023 р.	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи	3364741	3107528	3 064 744	3 205 069	-257213	-42 784	140325	92,4	98,6	104,6
Оборотний капітал	3668655	4432703	3 741 963	5 540 528	764048	-690740	1798565	120,8	84,4	148,1
Активи	7033396	7540231	6 806 707	8 745 597	506835	-733524	1938890	107,2	90,3	128,5

Джерело: пороховано автором за даними звітності

У 2022 році відбулося зниження сукупної величини активів на 10%, що було зумовлене як падінням обсягів як оборотних, так і необоротних активів. У наступному 2023 році майно підприємства зросло на майже 29%, що було зумовлене незначним приростом необоротних активів на 4,6%, але й суттєвим приростом оборотних активів на 48%.

Аналіз змін в структурі активів Компанії (табл.2.3) показує, що у складі майна підприємства переважають оборотні активи, що є типовим для торговельного підприємства. Частка необоротних активів знижується з майже 48% на початок 2021 року до майже 37% на кінець 2023 року. Відповідно, відбувається зростання частки оборотних активів з 52% на початок 2021 року до 63% на кінець 2023 року. При цьому слід зазначити, що Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» як підприємство, що займається насамперед, роздрібною торгівлею, має представлення і продаж своєї продукції у магазинах (22 магазини), які мають значні площі і коштують разом з обладнанням досить дорого [35, 36].

Таблиця 2.3

**Аналіз структури активів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за  
2021-2023 роки, %**

Показники	Станом на				Відхилення		
	1.01. 2021р.	1.01. 2022р.	1.01. 2023р.	31.12. 2023 р.	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи	47,84	41,21	45,03	36,65	-6,63	3,81	-8,38
Оборотний капітал	52,16	58,79	54,97	63,35	6,63	-3,81	8,38
Активи	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Аналіз змін в динаміці та структурі джерел фінансування майна торговельного підприємства (табл.2.4-2.5) показав, що Компанія має від'ємне значення власного капіталу, що зумовлене отриманням непокритих збитків протягом цих років.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки джерел фінансування майна ТОВ «МЕТРО Кеш енд  
Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Показники	Станом на				Відхилення			Темп росту, %		
	1.01. 2021р.	1.01. 2022р.	1.01. 2023р.	31.12. 2023 р.	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	(5583756 )	(4859556 )	(5517878)	(5940433)	724200	-658322	-422555	87,0	113,5	107,7
Довгострокові зобов'язання	5801758	5140561	6865195	7433548	-661197	1724634	568353	88,6	133,5	108,3
Поточні зобов'язання	6815394	7259226	5459390	7252482	443832	-1799836	1793092	106,5	75,2	132,8
Капітал	7033396	7540231	6 806 707	8 745 597	506835	-733524	1938890	107,2	90,3	128,5

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Відповідно, для отримання коштів для фінансування своєї діяльності торговельне підприємство змушене залучати позикові кошти – як

довгострокові, так і короткострокові. На кінець 2023 року довгострокові позикові кошти підприємства зросли на 8%, а поточні зобов'язання підприємства зросли на майже 33%.

Аналіз змін в структурі джерел фінансування «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (табл. 2.5) показав, що у складі джерел фінансування переважає саме позиковий капітал і саме довгостроковий, частка якого на початок 2023 року складає більше 100%, а на кінець 2023 року – також значну частку – 85%. Наближена до цієї частка також поточних зобов'язань на кінець 2023 року – 83%.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури джерел фінансування майна ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, %**

Показники	Станом на				Відхилення		
	1.01. 2021р.	1.01. 2022р.	1.01. 2023р.	31.12. 2023 р.	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	-79,39	-64,45	-81,07	-67,92	14,94	-16,62	13,14
Довгострокові зобов'язання	82,49	68,18	100,86	85,00	-14,31	32,68	-15,86
Поточні зобов'язання	96,90	96,27	80,21	82,93	-0,63	-16,07	2,72
Капітал	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Для узагальненої характеристики підприємства доцільно провести аналіз основних зведених показників його діяльності за три роки (табл. 2.6).

Так, аналіз доходів Компанії показав, що у 2022 році через війну спостерігалось суттєве зниження доходу на 22% порівняно з 2021. У 2023 році дохід відновився і навіть перевищив показник 2021 року на 2%. Водночас, Компанія зазнала збитків у 2022 та 2023 роках, але у 2023 збиток скоротився на 36%, що свідчить про поступову стабілізацію.

Таблиця 2.6

**Аналіз основних показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»  
за 2021-2023 роки, тис грн**

Рік	Чистий дохід	Чистий фінансовий результат	Загальні активи	Власний капітал	Позиковий капітал
2021	25 944 347	724 200	7 540 231	(4859556)	3 842 480
2022	20 152 149	-658 322	6 806 707	(5517878)	3 493 585
Темп росту, % (2022/2021)	77,7	-	90,3	113,5	90,9
2023	25 554 115	-422 555	8 745 597	(5940433)	4 597 323
Темп росту, % (2023/2022)	126,8	-	128,5	107,7	131,6

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Вже діагностоване падіння активів у 2022 році (-9,7%), зростання у 2023 (+28,5%), що може свідчити про інвестиційні програми або покращення ліквідності. Позиковий капітал (зобов'язання) зростає з року в рік, що потребує контролю з точки зору фінансової стійкості.

Отже, Компанія «МЕТРО Україна» продемонструвала адаптивність до умов війни, частково відновивши обсяги виручки в 2023 році. Проте зберігається тиск на прибутковість, а також зростає боргове навантаження. Увагу слід зосередити на управлінні витратами та ліквідністю.

Характеристику торговельного підприємства продовжимо за розрахованими показниками, які характеризують ефективність діяльності, зокрема показники рентабельності та оборотності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз основних показників рентабельності та оборотності ТОВ  
«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки**

Рік	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність продажів (ROS), %	Оборотність активів, разів
2021	9,60	2,79	3,44
2022	-9,67	-3,27	2,96
Відхилення	-19,27	-6,06	-0,48
2023	-4,83	-1,65	2,92
Відхилення	14,4	1,62	-0,04

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Розрахунки показують, що у 2021 році  $ROA = 9,6\%$ , що означає ефективне використання активів. Але вже у 2022–2023 роках спостерігається збитковість, хоча у 2023 році показник покращився майже вдвічі порівняно з 2022 роком. Показник рентабельності продажів є позитивним у 2021 році і негативним у 2022–2023 роках, коли витрати перевищували доходи. Спостерігається тренд до зменшення збитковості в 2023.

Аналіз показників оборотності сукупної величини активів показав їх зменшення з 3,44 разів у 2021 році до 2,92 у 2023 році свідчить про зниження ефективності використання активів для генерації доходу.

Для підтвердження висновків проаналізуємо динаміку за п'ять останніх років показників оборотності запасів, як основної складової активів (рис. 2.4), та показника валової маржі (рис.2.5).



**Рис.2.4. Динаміка показника оборотності запасів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

Аналіз динаміка показника оборотності запасів показує, що у 2019 році оборотність запасів складала 33 дні, що є прийнятним для торговельного підприємства, але з початком війни відбулося прискорення періоду оборотності запасів до 31 дні, то на кінець 2023 року знову оборотність уповільнилася.

Аналіз в динаміці показника валової маржі (рис.2.5) показав, що Компанії вдалося за ці роки збільшити віддачу у вигляді валового прибутку на кожен гривню виручки, не дивлячись навіть на війну.



**Рис.2.5. Динаміка показника валової маржі ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2019-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

Це засвідчує потенціал до розвитку та здатність нарощувати свою ефективність.

Таким чином, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» демонструє стійкість та адаптивність в умовах воєнного часу. Компанія продовжує обслуговувати клієнтів, підтримувати економіку та соціальні ініціативи, незважаючи на численні виклики. Проте, для забезпечення стабільної діяльності в майбутньому, необхідно вирішити питання логістики, фінансових обмежень та забезпечення персоналом.

## **2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Фінансовий стан підприємства визначається станом його платоспроможності у короткостроковому періоді та фінансової стійкості, яка

передбачає дотримання правил фінансування підприємства. Саме тому доцільно дослідити стан платоспроможності підприємства дослідивши стан його ліквідності відповідно методики аналізу, наведеної раніше в роботі.

Мета аналізу – оцінити стан короткострокової платоспроможності підприємства – ліквідності – за відповідними показниками та на основі аналізу ліквідності його балансу. Інформаційне джерело для такого аналізу – Баланс підприємства (дод. А.1-Б.1).

Напрямки аналізу:

- розрахувати показники ліквідності ліквідного типу та визначити їх відповідність нормативу;
- провести оцінку ліквідності балансу на основі поділу на групи активів за ступенем ризику та пасивів за ступенем терміновості;
- провести поглиблений аналіз складових поточних активів та пасивів підприємства як формуючих чинників;
- проаналізувати грошові потоки підприємства для визначення його платоспроможності.

Згідно поставлених завдань розпочнемо дослідження стану ліквідності підприємства за відповідними показниками ліквідності ліквідного типу. Аналіз представлений у табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»  
за 2021-2023 роки**

Показники	Норматив	Станом на				Відхилення		
		1.01. 2021р.	1.01. 2022р.	1.01. 2023р.	31.12. 2023р.	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2-0,35]	0,16	0,18	0,17	0,37	0,03	-0,01	0,20
Коефіцієнт критичної ліквідності	[0,6-0,8]	0,25	0,30	0,28	0,46	0,05	-0,02	0,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	[1-2;3]	0,54	0,61	0,69	0,76	0,07	0,07	0,08

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Аналіз розрахованих показників показує, що ліквідність та поточна платоспроможність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом всіх років дослідження знаходиться на низькому рівні, оскільки практично всі показники мають рівень нижче нормативного. Однак рівень показника абсолютної ліквідності наближається до нормативного і навіть вкладається у нормативні межі станом на кінець 2023 року. Причинами такої ситуації є значні обсяги отриманих грошових коштів на рахунках Компанії. Загалом, високий рівень показника абсолютної ліквідності, який розраховується на основі обсягів найбільш ліквідних активів – грошових коштів – є типовим для торговельного підприємства. На початок 2021 року коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,16 і це означає, що 16% від всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок грошових коштів. А вже на кінець 2023 року Компанія може погасити вже 37% від всіх поточних боргів за рахунок грошових коштів, що є суттєвим поліпшенням ситуації.

Однак рівень показника критичної ліквідності, та, особливо, показника загальної ліквідності, знаходиться на низькому рівні. Так, на початок успішного і спокійного 2021 року ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за рахунок грошових коштів та погашеної дебіторської заборгованості може погасити лише 25% від поточних боргів, а на кінець воєнного 2023 року вже 46% від всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок грошей і погашеної дебіторської заборгованості, при чому зростання було зумовлене саме зі збільшенням обсягів грошових коштів.

В свою чергу рівень показника загальної ліквідності є значно нижче нормативної межі: на початок 2021 року лише 54% всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок перетворення в грошові кошти загальних обсягів оборотних активів; на кінець 2023 року ситуація покращується вже 76% від всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок ліквідних активів.

Отже, ліквідність Компанії знаходиться на низькому рівні протягом всіх років аналізу, але поліпшується протягом 2023 року.

Наступним етапом аналізу є аналіз ліквідності балансу торговельного підприємства. В основі оцінки балансу покладений принцип поділу всіх активів за ступенем їх ліквідності, а пасивів – за ступенем терміновості.

Для проведення такого аналізу необхідно поділити активи за ступенем ліквідності (ризикованості) на групи А1 – А4, та пасиви за ступенем терміновості на групи П1-П4 та порівняти їх між собою з метою з’ясування платіжного надлишку або дефіциту.

Аналіз ліквідності балансу проведемо окремо за 2021-2022 роки та окремо за 2022-2023 роки. Аналіз ліквідності балансу за 2021-2022 роки наведено в табл.2.9, а за 2022-2023 роки – в табл. 2.10.

Ситуація представлена нерівностями:

На початок 2021 року:

$$A1 < П1; \quad A2 > П2; \quad A3 > П3; \quad A4 > П4.$$

На початок 2022 року:

$$A1 > П1; \quad A2 < П2; \quad A3 < П3; \quad A4 > П4.$$

На кінець 2022 року:

$$A1 > П1; \quad A2 < П2; \quad A3 < П3; \quad A4 > П4.$$

На кінець 2023 року:

$$A1 > П1; \quad A2 < П2; \quad A3 < П3; \quad A4 > П4.$$

На підставі отриманих результатів розрахунків та побудови нерівностей можна зробити висновок про неліквідність балансу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Так, спостерігається дотримання нормативу лише для першої нерівності для 2022-2023 років, а всі інші нерівності не виконуються. Звертає на себе увагу невиконання четвертої нерівності протягом всіх років аналізу, тобто необоротні активи Компанії фінансуються позиковими коштами. Це підтверджує раніше зроблений висновок про втрату Компанією своєї фінансової стійкості через від’ємне значення власного капіталу і є свідченням недотримання торговельним підприємством основних правил фінансування. Загалом, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має значну залежність від позикових коштів у фінансуванні своєї діяльності.

Таблиця 2.9

**Аналіз ліквідності балансу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2022 роки, тис грн**

Актив	На 1.01.2021	На 1.01.2022	На 31.12.2022	Пасив	На 1.01.2021	На 1.01.2022	На 31.12.2022	Платіжний надлишок (дефіцит)		
								На 1.01.2021	На 1.01.2022	На 31.12.2022
A1	1057504	1331299	930354	П1	1215886	0	0	-158382	1331299	930354
A2	621471	828484	598185	П2	5599508	7259226	5459390	-4978037	-6430742	-4861205
A3	1989680	2272921	2213424	П3	5801758	5140561	6865195	-3812078	-2867640	-4651771
A4	3364741	3107528	3064744	П4	-5583756	-4859556	-5517878	8948497	7967084	8582622
Всього	7033396	7540232	6806707	Всього	7033396	7540232	6806707	0	0	0

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Таблиця 2.10

**Аналіз ліквідності балансу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2023 роки, тис грн**

Актив	На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023	Пасив	На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023	Платіжний надлишок (дефіцит)		
								На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023
A1	1331299	930354	2712662	П1	0	0	0	1331299	930354	2712662
A2	828484	598185	671513	П2	7259226	5459390	7252482	-6430742	-4861205	-6580969
A3	2272921	2213424	2156353	П3	5140561	6865195	7433548	-2867640	-4651771	-5277195
A4	3107528	3064744	3205069	П4	-4859556	-5517878	-5940433	7967084	8582622	9145502
Всього	7540232	6806707	8745597	Всього	7540232	6806707	8745597	0	0	0

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Для подальшого дослідження чинників, які вплинули на стан ліквідності підприємства доцільно проаналізувати співвідношення між обсягами оборотних активів та поточних зобов'язань, як чинників, що формують рівень показника загальної ліквідності (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

Рисунок демонструє, що протягом трьох останніх років поточні зобов'язання торгової компанії стійко перевищували оборотні кошти за обсягами, навіть в успішний та мирний 2021 рік, коли розрив був найбільший. Це може вважатися прийнятним для торговельного підприємства, оскільки цей вид діяльності відрізняється швидкою оборотністю і поверненням коштів. Так, загальна сума дебіторської заборгованості Компанії має термін обороту в середньому у 3 дні, що дозволяє торговельному підприємству своєчасно отримувати кошти.

Про особливості формування робочого капіталу торговельного підприємства, які характеризують певний аспект ліквідності, може свідчити величина показників чистих (ЧОК) та власних (ВОК) оборотних коштів (табл. 2.11). Розрахунки підтверджують динаміку у співвідношенні обсягів оборотних коштів та поточних зобов'язань (див. рис.2.6) і засвідчують

від'ємне значення показників ЧОК та ВОК. Причинами є значне перевищення обсягів поточної заборгованості підприємства.

Таблиця 2.11

### Аналіз показників чистих та власних оборотних коштів ТОВ

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2023 роки, тис грн

Показники	На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023	Відхилення	
				2022 рік	2023 рік
Чисті оборотні кошти	-2826523	-1717427	-1711954	1109096	5473
Власні оборотні кошти	-7967084	-8582622	-9145502	-615538	-562880

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Надалі детальніше розглянемо зміну у складових оборотних активів та поточних зобов'язань Компанії для визначення найбільш впливаючих чинників. Для цього проаналізуємо зміни в його запасах, дебіторській заборгованості та поточних зобов'язаннях ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Аналіз змін в динаміці та структурі запасів Компанії (табл.2.12-2.13) виявив, що товарні запаси протягом 2022-2023 років зменшувалися, хоча і не так значно – до 3% протягом 2022 року та менше 1% протягом 2023 року. Найбільше зменшення спостерігалось за групою продовольчих запасів, які є основною групою товарів торговельної мережі.

Таблиця 2.12

### Аналіз динаміки запасів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2023

роки, тис грн

Показники	На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Продовольчі запаси	1313532	1230481	1166466	-83051	-64015	93,7	94,8
Непродовольчі запаси	730676	757676	801844	27000	44168	103,7	105,8
Матеріали	1768	2796	3780	1028	984	158,1	135,2
Всього запасів	2045976	1990953	1972090	-55023	-18863	97,3	99,1

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Це підтверджує аналіз структури запасів Компанії (табл.2.13), оскільки саме продаж продовольчої продукції оптовими партіями є основним напрямом діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Продаж великих партій продовольчих товарів невеликому ритейлу або закладам харчування і складають специфіку діяльності Компанії. Так, на початок 2022 року частка продовольчих запасів складала 64%, а от на кінець 2023 року 59%, що трохи менше на часткою, але все одно більше за частку непродовольчих товарів.

Таблиця 2.13

**Аналіз структури запасів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за  
2022-2023 роки, %**

Показники	На	На	На	Відхилення	
	1.01.2022	1.01.2023	31.12.2023	2022 рік	2023 рік
Продовольчі запаси	64,20	61,80	59,15	-2,40	-2,65
Непродовольчі запаси	35,71	38,06	40,66	2,34	2,60
Матеріали	0,09	0,14	0,19	0,05	0,05
Всього запасів	100	100	100	-	-

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Надалі проаналізуємо зміни у складі дебіторської заборгованості Компанії (табл.2.13-2.14). Аналіз динаміки дебіторської заборгованості підприємства за видами за два останні роки наведений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО Кеш енд  
Кері Україна» за 2022-2023 роки, тис грн**

Показники	На	На	На	Відхилення		Темп росту, %	
	1.01.2022	1.01.2023	31.12.2023	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	157545	41739	66405	-115806	24666	26,5	159,1
Дебіторська заборгованість постачальників та передоплати	615540	494770	507764	-120770	12994	80,4	102,6

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	55399	61676	97344	6277	35668	111,3	157,8
Інша поточна заборгованість	0	0	0	0	0		
Всього	828484	598185	671513	-230299	73328	72,2	112,3

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Аналіз показує, що протягом 2022 року як загальна сума дебіторської заборгованості, так і її окремі складові зменшилися суттєво з початком війни. При цьому товарна дебіторська заборгованість впала до 26,5% від обсягів з початку року, а дебіторська заборгованість постачальників та передоплати зменшилася до 80,4% від початку року.

Аналіз структури дебіторської заборгованості Компанії (табл. 2.15) показує, що найбільшу частку у її складі займає дебіторська заборгованість постачальників з часткою на рівні 74% на початок 2022 року та часткою у 75,6% на кінець 2023 року.

Таблиця 2.15

**Аналіз структури дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО Кеш  
енд Кері Україна» за 2022-2023 роки, %**

Показники	На	На	На	Відхилення	
	1.01.2022	1.01.2023	31.12.2023	2022 рік	2023 рік
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	19,02	6,98	9,89	-12,04	2,91
Дебіторська заборгованість постачальників та передоплати	74,30	82,71	75,61	8,41	-7,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6,69	10,31	14,50	3,62	4,19
Інша поточна заборгованість	0	0	0	0	0
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Протягом двох років зростає дебіторська заборгованість бюджету перед Компанією – з майже 7% до більше 14,5% на кінець 2023 року. А от товарна дебіторська заборгованість знизилася за цей період з 19% на початок 2022 року до 10% на кінець 2023 року.

Далі проаналізуємо динаміку змін в складових кредиторської заборгованості підприємства за той же період (табл. 2. 16).

Таблиця 2.16

**Аналіз динаміки поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Показники	На 1.01.2022	На 1.01.2023	На 31.12.2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3708320	2449204	2979378	-1259116	530174	66,0	121,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	190906	84212	32477	-106694	-51735	44,1	38,6
Зобов'язання з лізингу	17669	4015	2747	-13654	-1268	22,7	68,4
Поточні зобов'язання	41739	69140	187572	27401	118432	165,6	271,3
Інші поточні зобов'язання	3300592	2852819	4050308	-447773	1197489	86,4	142,0
Всього	7259226	5459390	7252482	-1799836	1793092	75,2	132,8

Джерело: пороховано автором за даними звітності

Аналіз показує, що з початком війни обсяги поточних зобов'язань Компанії зменшилися до 75% і найбільше за статтями «поточна заборгованість з лізингу» (22,7%) та заборгованість за розрахунками з бюджетом (44%). Однак вже у наступному році операції Компанії збільшилися, відповідно, збільшилася і дебіторська, так і кредиторська заборгованість торговельного підприємства. Звертає на себе увагу суттєве зростання поточних зобов'язань – на 171% та інших поточних зобов'язань – на 33%. Слід зазначити, що товарна кредиторська заборгованість зросла на 21,6%.

Аналіз структури поточних зобов'язань Компанії (табл. 2.17) показав, що найбільшу частку у їх складі займає саме товарна заборгованість, частка якої доволі значна – 41% на кінець 2023 року, хоча і відбулося її зниження майже на 10%.

Таблиця 2.17

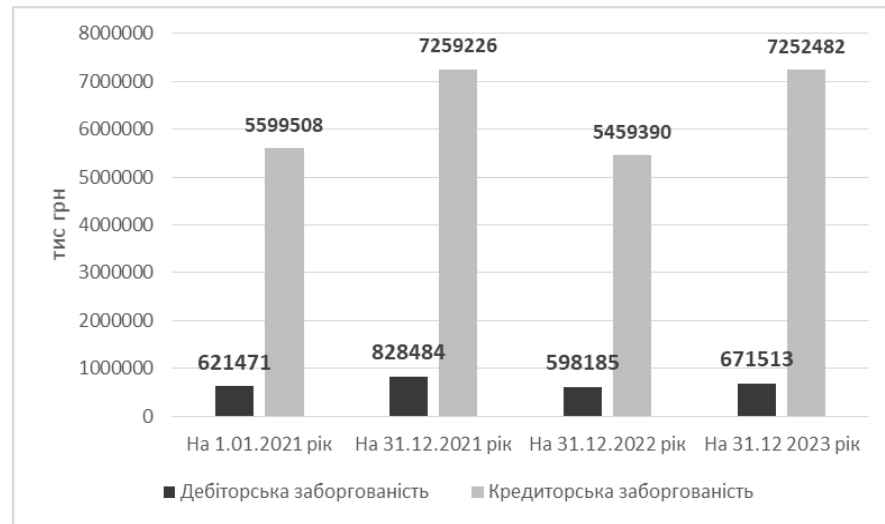
**Аналіз структури поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, %**

Показники	На	На	На	Відхилення	
	1.01.2022	1.01.2023	31.12.2023	2022 рік	2023 рік
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	51,08	44,86	41,08	-6,22	-3,78
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,63	1,54	0,45	-1,09	-1,09
Зобов'язання з лізингу	0,24	0,07	0,04	-0,17	-0,04
Поточні зобов'язання	0,57	1,27	2,59	0,69	1,32
Інші поточні зобов'язання	45,47	52,26	55,85	6,79	3,59
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: пораховано автором за даними звітності

В результаті високих темпів зростання відбулося збільшення частки інших поточних зобов'язань Компанії з 45% до майже 56%.

В контексті ліквідності важливе значення має співвідношення між обсягами найбільш вагомих складових поточних активів та поточних зобов'язань підприємства (рис.2.7). Можна побачити, що сукупна дебіторська заборгованість підприємства протягом останніх років набагато менше за обсяги кредиторської заборгованості, що є підтвердженням високої боргової залежності торговельного підприємства, що є досить типовим для підприємств роздрібною торгівлі, але з урахуванням специфіки бізнес-моделі ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» - високими є як поточні, так і довгострокові борги.



**Рис. 2.7. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності

В цій ситуації показники ліквідності Компанії об'єктивно будуть не високими, хоча могли б бути на рівні нормативу за інших умов.

Про ліквідність підприємства може свідчити і зміни в обсягах та динаміці чистих грошових потоків. Аналіз змін в динаміці показників (табл.2.18) Компанії показав, що в роки війни сукупний чистий грошовий потік Компанії був від'ємний.

Таблиця 2.18

**Аналіз динаміки чистих грошових потоків ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, тис грн**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				2022 -2021	2023 -2022
ЧГП операційний	1823761	(528599)	2275144	-2352360	2803743
ЧГП інвестиційний	(126419)	(81538)	(348082)	44881	-266544
ЧГП фінансовий	(1441524)	292743	(118735)	1734267	-411478
ЧГП загальний	255818	(317394)	(1808327)	-573212	-1490933

Джерело: пораховано автором за даними звітності

Проте впливаючі чинники на цю ситуацію були різними протягом трьох років. Так, у 2021 році підприємство отримало значні обсяги чистого

грошового потоку від операційної діяльності, які дозволили перекрити від’ємні значення чистих грошових потоків від інвестиційної та фінансової діяльності. У 2022 році ситуація стала іншою – Компанія отримала від’ємне значення чистого грошового потоку від операційної діяльності і було значне вкладення коштів в інвестиційну діяльність на тлі залучення фінансових ресурсів призвело до отримання від’ємного значення чистого грошового потоку від всіх видів діяльності. І ще гіршою стала ситуація з платоспроможністю Компанії у 2023 році: підприємство отримало позитивний чистий грошовий потік від операційної діяльності, але фінансова діяльність принесла від’ємні грошові потоки разом із від’ємним значенням чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності, що зумовило від’ємний сукупний чистий грошовий потік. У сукупності це свідчить про низький рівень ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Таким чином, можна констатувати факт низького рівня ліквідності та платоспроможності Компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» під час війни. Про це свідчать результати аналізу балансу Компанії на ліквідність та аналізу показників ліквідності і довгострокової платоспроможності. Абсолютні показники чистих грошових потоків Компанії в воєнні роки є від’ємними, рівно як і від’ємне значення чистих та власних оборотних коштів.

## **Висновки до розділу 2**

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» — дочірня компанія міжнародного холдингу METRO AG, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу у форматі cash & carry. Основна діяльність компанії полягає в забезпеченні товарів для бізнес-клієнтів, зокрема представників сектору HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг), а також для роздрібних торговців і приватних підприємців.

Аналіз показників доходів та витрат Компанії за 2019-2023 роки показує мінливу динаміку цих показників, яку можна розділити на три умовні періоди:

1 етап: післяковідне зростання показників, коли ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» впоралося із зниженням обсягів продажі продукції після локдауну на початку 2020 року і наростило свої доходи більш ніж на 45%;

2 етап: різке скорочення операцій і падіння обсягів виручки через початок військового вторгнення росії у лютому 2022 року;

3 етап: адаптація до умов війни і поступове нарощення обсягів продажу продукції та збільшення обсягів доходів Компанії, оскільки населення завжди є споживачами продуктової продукції та товарів повсякденного вжитку. Доходи зростали як внаслідок збільшення фізичного обсягу продажу продукції, так і внаслідок зростання цін через інфляцію.

Чисті фінансові результати Компанії були як у формі прибутків (2019 та 2021 роки), так і збитків (2020, 2022 та 2023 роки).

Аналіз змін в структурі активів Компанії показав, що у складі майна підприємства переважають оборотні активи, що є типовим для торговельного підприємства. Відбувається зростання частки оборотних активів з 52% на початок 2021 року до 63% на кінець 2023 року. Аналіз змін в динаміці та структурі джерел фінансування майна торговельного підприємства показав, що Компанія має від'ємне значення власного капіталу, що зумовлене отриманням непокритих збитків протягом цих років. Відповідно, для отримання коштів для фінансування своєї діяльності торговельне підприємство змушене залучати позикові кошти – як довгострокові, так і короткострокові. На кінець 2023 року довгострокові позикові кошти підприємства зросли на 8%, а поточні зобов'язання підприємства зросли на майже 33%. Аналіз змін в структурі джерел фінансування «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» показав, що у складі джерел фінансування переважає саме позиковий капітал і саме довгостроковий, частка якого на початок 2023 року складає більше 100%, а на кінець 2023 року – також значну частку – 85%.

Наближена до цієї частка також поточних зобов'язань на кінець 2023 року – 83%.

Отже, Компанія «МЕТРО Україна» продемонструвала адаптивність до умов війни, частково відновивши обсяги виручки в 2023 році. Проте зберігається тиск на прибутковість, а також зростає боргове навантаження.

Аналіз розрахованих показників показує, що ліквідність та поточна платоспроможність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом всіх років дослідження знаходиться на низькому рівні, оскільки практично всі показники мають рівень нижче нормативного. Однак рівень показника абсолютної ліквідності наближається до нормативного і навіть вкладається у нормативні межі станом на кінець 2023 року. Причинами такої ситуації є значні обсяги отриманих грошових коштів на рахунках Компанії. Загалом, високий рівень показника абсолютної ліквідності, який розраховується на основі обсягів найбільш ліквідних активів – грошових коштів – є типовим для торговельного підприємства. Рівень показника загальної ліквідності є значно нижче нормативної межі: на початок 2021 року лише 54% всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок перетворення в грошові кошти загальних обсягів оборотних активів; на кінець 2023 року ситуація покращується вже 76% від всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок ліквідних активів.

Аналіз ліквідності балансу показав його неліквідність, що зумовлено високою залежністю від позикових коштів. Отже, ліквідність Компанії знаходиться на низькому рівні протягом всіх років аналізу, але поліпшується протягом 2023 року.

Протягом трьох останніх років поточні зобов'язання торговельної компанії стійко перевищували оборотні кошти за обсягами, навіть в успішній та мирний 2021 рік, коли розрив був найбільший. Це може вважатися прийнятним для торговельного підприємства, оскільки цей вид діяльності відрізняється швидкою оборотністю і поверненням коштів. Так, загальна сума дебіторської заборгованості Компанії має термін обороту в середньому

у 3 дні, що дозволяє торговельному підприємству своєчасно отримувати кошти.

В контексті ліквідності важливе значення має співвідношення між обсягами найбільш вагомих складових поточних активів та поточних зобов'язань підприємства. Можна побачити, що сукупна дебіторська заборгованість підприємства протягом останніх років набагато менше за обсяги кредиторської заборгованості, що є підтвердженням високої боргової залежності торговельного підприємства.

Можна констатувати факт низького рівня ліквідності та платоспроможності Компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» під час війни. Про це свідчать результати аналізу балансу Компанії на ліквідність та аналізу показників ліквідності і довгострокової платоспроможності. Абсолютні показники чистих грошових потоків Компанії в воєнні роки є від'ємними, рівно як і від'ємне значення чистих та власних оборотних коштів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Оцінка результатів аналізу ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та пропозиції щодо її поліпшення**

У сучасних умовах трансформації національного ринку роздрібною торгівлі важливою передумовою стабільного функціонування підприємств є збереження фінансової стійкості та достатнього рівня платоспроможності. Метою цього дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності та оцінка ліквідності торговельного підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за період 2021–2023 років на основі даних фінансової звітності.

У 2021 році підприємство продемонструвало задовільні фінансові результати. Чиста виручка становила понад 25,9 млрд грн, а чистий прибуток - 724 млн грн. Проте вже у 2022 році, під впливом макроекономічних та воєнних викликів, компанія зазнала істотного падіння чистого доходу на 22,3%, що спричинило зменшення валового прибутку на 24% та трансформацію прибутку в чистий збиток розміром 658 млн грн. У 2023 році відбулося часткове відновлення - виручка зросла на 26,8%, валовий прибуток - на 44%, а чистий збиток скоротився до 423 млн грн. Ці дані свідчать про адаптаційні здатності підприємства в умовах кризового середовища [30-33].

Рентабельність активів (ROA) і продажів (ROS) у 2022–2023 рр. залишалися від'ємними, що відображає збитковий характер діяльності компанії. Водночас показник оборотності активів (2,9 оборти у 2023 р.) свідчить про відносно ефективне використання ресурсів, незважаючи на загальну фінансову нестабільність.

Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників, фінансова стійкість компанії протягом усього періоду залишається незадовільною.

Власний капітал ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є від'ємним, що свідчить про перевищення зобов'язань над активами, а отже, про критичний рівень фінансової залежності. У структурі капіталу домінують зобов'язання, зокрема довгострокові (85% у 2023 р.) та поточні (82,9%), що створює додаткові ризики фінансової нестабільності.

Показники ліквідності демонструють поступове покращення: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,54 у 2021 році до 0,76 у 2023 році, абсолютної - з 0,16 до 0,37. Незважаючи на позитивну динаміку, значення залишаються нижчими або лише наближеними до нормативних, що свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання.

Аналіз оборотних активів вказує на обмежені резерви ліквідності. Запаси у 2023 році дещо скоротилися (на 0,9% порівняно з 2022 р.), що, з одного боку, оптимізує обсяг капіталу, вкладеного в обігові кошти, а з іншого - може свідчити про ризики незабезпеченості товарного асортименту. Дебіторська заборгованість має нестабільну динаміку, проте її структура поступово змінюється в бік збільшення частки розрахунків з бюджетом, що може свідчити про своєчасне податкове адміністрування.

Таким чином, протягом 2021–2023 років діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» відзначалася високим рівнем адаптивності, проте залишалася в умовах фінансової вразливості та низької платоспроможності. Для забезпечення подальшого стабільного функціонування компанії доцільно вжити таких заходів: здійснити капіталізацію за рахунок зовнішніх джерел або прибутку в майбутньому, реструктурувати боргові зобов'язання, впровадити політику управління ліквідністю з фокусом на оптимізацію запасів та дебіторської заборгованості, а також активізувати діяльність, спрямовану на зростання виручки й контроль витрат. Ці кроки дозволять зміцнити фінансову стабільність підприємства та забезпечити підвищення його конкурентоспроможності на ринку [33, 34].

З огляду на результати аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021–2023 роки, доцільно запропонувати

такі напрями вдосконалення управління ліквідністю та платоспроможністю, які сприятимуть підвищенню фінансової стійкості Компанії:

1. Стабілізація обсягів (зміцнення) власного капіталу.
2. Оптимізація структури зобов'язань.
3. Управління оборотними активами.
4. Підвищення ефективності грошових потоків.
5. Залучення альтернативних джерел фінансування.
6. Регулярний моніторинг та контроль фінансового стану.

Розглянемо зміст цих рекомендацій детальніше з обґрунтуванням доцільності їх запровадження..

*Рекомендація 1. Зміцнення власного капіталу.*

Аналіз встановив, що власний капітал торговельного підприємства є від'ємним упродовж аналізованого періоду, що суттєво погіршує платоспроможність та фінансовий стан Компанії.

Для вирішення цієї ситуації доцільно здійснити такі заходи:

- Провести рекапіталізацію компанії за рахунок додаткових вкладень засновників або материнської компанії.
- Реінвестувати можливі майбутні прибутки в капітал, не здійснюючи значних виплат дивідендів.
- Розглянути можливість реструктуризації зобов'язань перед пов'язаними сторонами - зменшити частку зобов'язань за рахунок їх конвертації у власний капітал (debt-to-equity swap).

*Рекомендація 2. Оптимізація структури зобов'язань.*

Аналіз виявив високу частку короткострокових зобов'язань (понад 80%), створює тиск на ліквідність у бік її погіршення.

Тому доцільно запровадити такі рекомендації:

- Переукласти короткострокові зобов'язання у довгострокові, зокрема з банками, постачальниками.

- Використовувати інструменти фінансового лізингу або довгострокового факторингу як альтернативу короткостроковому кредитуванню.

- Активізувати переговори з кредиторами щодо пролонгації строків оплати за товарами та послугами.

*Рекомендація 3. Управління оборотними активами.*

Встановлено низький рівень показників ліквідності і виявлено нестабільність у структурі дебіторської заборгованості.

Рекомендації можуть бути наступними:

- Впровадити кредитну політику щодо покупців з чіткими умовами відстрочки платежів і контролем кредитного ліміту.

- Використовувати дисконтування дебіторської заборгованості або її передачу фінансовим установам (факторинг).

- Вдосконалити систему управління запасами з використанням сучасних методів (ABC/XYZ-аналіз, JIT), з метою зниження обсягу неліквідних товарів.

*Рекомендація 4. Підвищення ефективності грошових потоків.*

Однією з проблем у ліквідності та платоспроможності Компанії є незбалансованість між надходженнями і платежами.

Для розв'язання цієї проблеми доцільно вжити таких заходів:

- Створити детальний платіжний календар для планування надходжень і витрат.

- Контролювати цикли обороту грошових коштів, із метою скорочення періоду дебіторської заборгованості та оптимізації термінів розрахунків із постачальниками.

- Використовувати автоматизовану систему управління грошовими потоками.

*Рекомендація 5. Залучення альтернативних джерел фінансування.*

Також проблемою є високе боргове навантаження – і довгострокових і короткострокових боргів - та існує потреба у ліквідних ресурсах, що встановив аналіз балансу на ліквідність.

Для цього потрібно запровадити такі заходи:

- Залучити інвестиції через партнерські програми або спільні проєкти (joint ventures, франчайзинг).
- Опрацювати варіанти державних або міжнародних програм підтримки бізнесу, зокрема тих, що спрямовані на розвиток ритейлу в умовах кризи.
- Розглянути можливість емісії корпоративних облігацій із фіксованим доходом у середньо- або довгостроковій перспективі

*Рекомендація 6. Здійснювати регулярний моніторинг та контроль фінансового стану.*

Оцінка організації щодо управління ліквідністю Компанії виявила відсутність системного моніторингу ризиків ліквідності, хоча про ризик ліквідності зазначено у стратегічному звіті Компанії. Для подолання цього недоліку слід:

- Запровадити систему ключових фінансових індикаторів (KPI) для відповідальних працівників для моніторингу показників ліквідності, оборотності, рентабельності.
- Регулярно проводити стрес-тестування грошових потоків та сценарний аналіз (best/worst case).

Для впровадження рекомендації №2 щодо оптимізації структури поточних зобов'язань компанії запропоновано використовувати інструменти фінансового лізингу або довгострокового факторингу як альтернативу короткостроковому кредитуванню. Тому доцільно розглянути детальніше сутність цих фінансових операцій та порівняти їх переваги і недоліки з позиції торговельного підприємства.

За фаховими публікаціями [23, 26] з'ясовано, що лізинг - це форма довгострокової оренди активів (обладнання, транспортних засобів, торговельного обладнання), яка дозволяє підприємству користуватися ними

без необхідності їх повного викупу на початковому етапі. Основними перевагами лізингу для торговельного підприємства є наступні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Основні переваги для торговельного підприємства

Перевага	Обґрунтування
<i>Збереження грошових коштів</i>	Лізинг не потребує одноразової великої інвестиції. Це дозволяє зберегти готівку або інвестувати її в запаси/маркетинг.
<i>Зменшення тиску на оборотний капітал</i>	Розподіл платежів у часі (анюїтетні платежі) зменшує навантаження на короткострокові ресурси.
<i>Поліпшення ліквідності</i>	Оскільки активи отримуються без прямої купівлі, не відбувається «вилучення» коштів з обігу.
<i>Не погіршує фінансові коефіцієнти</i>	За фінансового лізингу актив зараховується до балансу, але не збільшує короткострокові зобов'язання, на відміну від банківських кредитів.
<i>Податкові переваги</i>	Лізингові платежі можуть включатися до витрат і зменшувати базу оподаткування.
<i>Оновлення обладнання</i>	Торгівля часто потребує сучасного устаткування (сканери, холодильники, ТЗ); лізинг дає змогу регулярно оновлювати матеріально-технічну базу.

Джерело: узагальнено автором [23, 26]

Для виконання рекомендації №3 щодо оптимізації обсягів оборотних активів доцільно використати операції факторингу. Факторинг - це також фінансовий інструмент, що дозволяє підприємству швидко отримати грошові кошти за рахунок передачі дебіторської заборгованості фінансовій установі.

До основних переваг факторингу відносять наступні [21] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Основні переваги факторингу для торговельного підприємства

Перевага	Обґрунтування
<i>Швидке покращення ліквідності</i>	Отримання коштів одразу після відвантаження товару — без очікування платежу від покупця (зменшення DSO).
<i>Зменшення ризику неплатежів</i>	Часто фактор бере на себе ризик несплати, що знижує кредитні ризики компанії.
<i>Зниження потреби у зовнішньому фінансуванні</i>	Потреба в обіговому капіталі покривається за рахунок майбутніх надходжень, без банківських позик.
<i>Поліпшення оборотності активів</i>	Прискорення грошового обігу дозволяє ефективніше фінансувати запаси та покривати поточні витрати.
<i>Покращення фінансових показників</i>	Зменшення дебіторської заборгованості та зростання грошових коштів підвищують абсолютну ліквідність.
<i>Гнучкість</i>	Факторинг може бути безрегресним, зворотним, з відстроченням платежу, що дозволяє адаптувати модель до потреб компанії.

Джерело: узагальнено автором

На цій підставі доцільним вважається використовувати комплекс фінансових інструментів та управлінських заходів, оскільки вони спричиняють певний відмінний вплив на платоспроможність Компанії (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняльна оцінка впливу запровадження операцій лізингу та факторингу на оборотний капітал та ліквідність Компанії**

<b>Критерій</b>	<b>Лізинг</b>	<b>Факторинг</b>
<i>Оборотний капітал</i>	Зберігає кошти для інших потреб	Швидко вивільняє кошти з дебіторської заборгованості
<i>Короткострокове навантаження</i>	Мінімізує потребу у разовій оплаті	Зменшує фінансовий цикл
<i>Ліквідність</i>	Нейтральний або позитивний вплив (не збільшує поточні зобов'язання)	Позитивний вплив – збільшує грошові кошти
<i>Ризики</i>	Можливі високі загальні витрати за весь період	Вартість факторингу + залежність від платоспроможності покупців
<i>Фінансові коефіцієнти</i>	Часто покращує ліквідність/оборотність	Помітно покращує ліквідність, знижує дебіторську заборгованість

Джерело: узагальнено автором

Можна узагальнити, що лізинг і факторинг - це ефективні фінансові інструменти, що особливо доцільні для торговельних підприємств, які працюють з великим обсягом товарообороту та численними контрагентами.

- Лізинг - сприяє оновленню основних засобів без втрати ліквідності, не перевантажуючи баланс.

- Факторинг - оптимізує дебіторську заборгованість, прискорює грошовий потік і підвищує платоспроможність у короткостроковому періоді.

Для компанії такої як ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» використання цих інструментів дозволяє внутрішньо оздоровити фінансову структуру без необхідності брати нові банківські кредити. Це особливо важливо у кризових умовах (умовах війни) та при обмеженому доступі до капіталу.

Отже, аналіз виявив негативні моменти в діяльності Компанії:

- Коефіцієнти ліквідності протягом більшості періоду були нижчими за нормативні значення, що свідчить про ризики втрати платоспроможності.

- Дебіторська заборгованість незначна, але структура не є стабільною (частка за товари сильно коливалась).

Запаси скоротились, що може бути ознакою адаптації до кризи, але також вказує на зменшення оборотного капіталу.

Таким чином, для підвищення рівня платоспроможності та ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» необхідно здійснити комплексну трансформацію фінансового управління. Основну увагу слід приділити капіталізації, оптимізації структури зобов'язань, управлінню оборотними активами та налагодженню ефективного контролю за грошовими потоками. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії не лише стабілізувати фінансовий стан, але й забезпечити довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

### **3.2. Обґрунтування рекомендацій ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо поліпшення ліквідності та платоспроможності**

Для підтвердження ефективності запропонованих рекомендацій слід здійснити обрахунок економічного ефекту від їх запровадження. Для цього здійснимо обрахунок за окремими пропозиціями рекомендацій №2 та №3.

Рекомендація №2 передбачає оптимізацію структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Для цього будемо спиратися на фактичні дані Компанії станом на 31.12.2023 року (табл. 3.4) та проведемо розрахунки, які демонструють вплив можливих заходів на платоспроможність та ліквідність підприємства.

Для показника поточної (загальної) ліквідності існує норматив  $\geq 1.0$ , фактично рівень показника складає 0,76. Для досягнення нормативного значення потрібно збільшити рівень показника на 0,24 пункти:

Таблиця 3.4

**Фактичні дані ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» станом на  
31.12.2023 р.**

Показник	Значення, тис. грн
Поточні зобов'язання	7252482
Довгострокові зобов'язання	7433548
Сума зобов'язань (всього)	14 686 030
Частка поточних зобов'язань у загальній сумі	49,4%
Оборотні активи	5540528
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76

$$1,0 - 0,76 = 0,24$$

За таких умов необхідна сума додаткових поточних активів або скорочення поточних зобов'язань:

$$0,24 \times 7\,252\,482 = 1\,740\,595 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо можливі заходи для досягнення цього рівня:

- Переукладання і переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові.*

Так, можна припустити, що Компанія може переукласти 25% від своїх поточних зобов'язань (1 813 121 тис. грн) в довгострокові.

В результаті показники набуть нових значень:

Поточні зобов'язання:

$$7\,252\,482 - 1\,813\,121 = 5\,439\,361 \text{ тис. грн}$$

Довгострокові зобов'язання:

$$7\,433\,548 + 1\,813\,121 = 9\,246\,669 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$= 5\,540\,528 / 5\,439\,361 = 1,02 \text{ (досягнуто нормативного значення).}$$

Отже, впровадження такої рекомендації дозволяє досягнути норматив ліквідності без залучення нових активів. Це дозволяє полегшити тиск на короткострокові зобов'язання та покращити показники платоспроможності.

- Ще один напрям впровадження заходів в межах реалізації рекомендації №2 передбачає заміну частини кредиторської заборгованості

*фінансовим лізингом з урахуванням того, що Компанія вже активно використовує лізингові операції.*

Припускаємо, що Компанія може перевести на умовах фінансового лізингу (довгостроковий фінансовий інструмент) 15% від обсягу поточних зобов'язань, що складає 1088 млн грн.

В результаті будуть такі зміни:

Поточні зобов'язання:

$$7252\ 482 - 1\ 088\ 000 = 6\ 164\ 482 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$5\ 540\ 528 / 6\ 164\ 482 = 0,90$$

За такої пропозиції коефіцієнт ліквідності покращується, але не досягає нормативу, однак у поєднанні з першою пропозицією може привести до стійкого результату.

3. Ще одним можливим заходом в межах цієї пропозиції може бути *продлонгація строків оплати за постачання через переговори з кредиторамі.*

Так, у структурі поточних зобов'язань понад 3000 млн грн складає кредиторська заборгованість за товари. Продлонгація на 3 місяці хоча б для 50% зобов'язань ( 1 500 млн грн) фактично дає ефект перенесення в часі (умовно – переведення у довгострокові зобов'язання).

Як наслідок запровадження такої пропозиції будуть такі результати:

Поточні зобов'язання після пролонгації:

$$7\ 252\ 482 - 1\ 500\ 000 = 5\ 752\ 482 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$5\ 540\ 528 / 5\ 752\ 482 = 0,96$$

В результаті отримуємо суттєве наближення до нормативу, без зміни структури капіталу що дозволяє не нести додаткові витрати на залучення нових позикових коштів.

Зведемо всі розрахунки за пропозиціями за рекомендацією №2 та представимо їх у вигляді таблиці (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Економічний ефект від запровадження заходів в межах рекомендації  
щодо оптимізації структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері  
Україна»**

<b>Захід</b>	<b>Ефект на зобов'язання</b>	<b>Поточна ліквідність</b>
Переукладання 25% у довгострокові	-1,81 млрд грн	1,02
Заміна 15% фінансовим лізингом	-1,09 млрд грн	0,90
Пролонгація 50% зобов'язань за товари	-1,5 млрд грн	0,96
<b>Комбінований ефект (усі заходи)</b>	<b>-4,4 млрд грн</b>	<b>&gt;1,4</b>

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що оптимізація структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є реально досяжною за рахунок внутрішніх рішень і переговорів з кредиторами. Реалізація навіть одного з рекомендованих заходів дозволить досягти або суттєво наблизитись до нормативного значення поточної ліквідності. Комплексне впровадження усіх трьох заходів здатне повністю зняти тиск короткострокової заборгованості, покращити фінансову гнучкість та підвищити кредитний рейтинг компанії.

Наступним кроком здійснимо обрахунок можливих заходів в межах рекомендації №3 щодо управління оборотними активами задля їх оптимізації і підвищення рівня показників ліквідності.

Для цього також скористаємося фактичними даними (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Фактичні дані ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» станом на  
31.12.2023 р.**

<b>Показник</b>	<b>Значення, тис. грн</b>
Поточні зобов'язання	7252482
Довгострокові зобов'язання	7433548
Сума зобов'язань (всього)	14 686 030
Частка поточних зобов'язань у загальній сумі	49,4%
Оборотні активи	5540528
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76

1. *Покращення структури дебіторської заборгованості.* Як вже було встановлено за результатами аналізу частка дебіторської заборгованості є невисока (12,1% оборотних активів), але *структура є нестабільною* протягом років дослідження: частка за товари – лише 9,9% (на 31.12.2023), а 75,6% – це передоплати постачальникам.

Для подолання цього недоліку можуть бути запроваджені такі заходи як:

1) Визначити кредитні ліміти для покупців на основі фінансового скорингу.

2) Запровадити систему контролю термінів дебіторської заборгованості (аналітика за віковими групами).

В результаті реалізації таких заходів очікуваний ефект: зниження частки «передоплат» на 20% (тобто приблизно на 101 млн грн) з одночасним зростанням реальної дебіторської заборгованості за товари.

Також відбудеться зростання ліквідних активів, які можуть бути використані як застави або факторингові інструменти та з'явиться можливість оперативного перетворення у грошовий потік.

*2. Використання операції факторингу для прискорення надходження грошових коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість.*

Припустимо, що 40% від дебіторської заборгованості може бути передана на факторинг, що складає 269000 тис грн. Ставка дисконтування — 10% від номіналу.

Обрахуємо зміни в показниках:

Отримання грошових коштів:

$$269\,000 \times (1 - 0,10) = 242\,100 \text{ тис. грн}$$

Нове значення грошових коштів:

$$2\,712\,662 + 242\,100 = 2\,954\,762 \text{ тис. грн}$$

Зменшення дебіторської заборгованості до:

$$671\,513 - 269\,000 = 402\,513 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо новий рівень показників ліквідності з урахування цих пропозицій:

*Коефіцієнт абсолютної ліквідності:*

До пропозицій:  $2\,712\,662 / 7\,252\,482 = 0,37$

Після пропозицій:  $2\,954\,762 / 7\,252\,482 = 0,41$ , що означає покращення на 4 в.п.

*Коефіцієнт поточної ліквідності:*

Оборотні активи залишаються без змін: факторинг конвертує дебіторську заборгованість у готівку, але грошова частка стає мобільною, покращуючи реальну платоспроможність.

## 2. Оптимізація запасів за методами ABC/XYZ або JIT

Запаси на 31.12.2023 складають 1972 090 тис. грн

Впровадження JIT і ABC/XYZ дає змогу зменшити запаси на 10% без втрати обсягу реалізації:

$$1972\,090 \times 0,10 = 197\,209 \text{ тис. грн}$$

В результаті відбудеться вивільнення обігових коштів на 197 млн грн та з'являється можливість направити частину цих коштів на покриття короткострокових зобов'язань або підвищення ліквідності.

Далі зведемо всі розрахунки за заходами в межах рекомендації №3 та представимо їх у вигляді таблиці (табл.3.7).

Таблиця 3.7

### **Економічний ефект від запровадження заходів в межах рекомендації щодо вдосконалення управління оборотними активами ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

<b>Захід</b>	<b>Залучено грошових коштів / зменшено тиск на зобов'язання, тис. грн</b>
Зниження передоплат	+101 000
Факторинг 40% дебіторської заборгованості	+242 100
Оптимізація запасів (вивільнення коштів)	+197 209
<b>Загальний ефект</b>	<b>540 309 тис. грн</b>

Джерело: розраховано автором

Запропоновані заходи з управління оборотними активами є економічно доцільними, оскільки:

- підвищують абсолютну ліквідність компанії,
- забезпечують додаткові джерела грошових коштів без залучення зовнішнього капіталу,
- знижують залежність від короткострокових кредиторів,
- сприяють покращенню обіговості активів і контролю над грошовим потоком.

У поєднанні з оптимізацією зобов'язань ці заходи можуть забезпечити комплексне оздоровлення ліквідності Компанії в умовах фінансового навантаження.

Наведемо розрахунок сукупного впливу рекомендацій 2 та 3 (оптимізація зобов'язань і управління оборотними активами) на показники ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Таблиця 3.8

**Сукупний вплив рекомендацій на показники ліквідності ТОВ «МЕТРО  
Кеш енд Кері Україна»**

Показник	Базове значення (31.12.2023)	Після реалізації рекомендації 2	Після реалізації рекомендації 3	Сукупний ефект
Поточні зобов'язання, тис. грн	7 252 482	5 439 361 (-25% переукладено у довгострокові)	5 439 361	4 899 052 (1813121 – 540309)
Оборотні активи, тис. грн	5 540 528	5 540 528	6 080 837 (+540 309)	6 080 837
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76 = 5 540 528 / 7 252 482	1,02 = 5 540 528 / 5 439 361	1,12 = 6 080 837 / 5 439 361	1,24 = 6 080 837 / 4 899 052
Грошові кошти (A1), тис. грн	2 712 662	2 712 662	3 252 971 (+540 309)	3 252 971
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,37 = 2 712 662 / 7 252 482	0,50 = 2 712 662 / 5 439 361	0,60 = 3 252 971 / 5 439 361	0,66 = 3 252 971 / 4 899 052
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,46	0,60	0,75	0,85

Джерело: розраховано автором

В результаті сукупного впливу пропозицій коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 0,76 до 1,24, що перевищує норматив ( $\geq 1,0$ ).

Абсолютна ліквідність покращується до 0,66, перевищуючи рекомендовану межу [0,2–0,35].

Критична ліквідність досягає приблизно 0,85, що також перевищує норматив [0,6–0,8].

Фінансова структура активів і зобов'язань істотно стабілізується без залучення додаткового зовнішнього капіталу, а лише завдяки внутрішній оптимізації.

Така комбінація двох напрямів (оптимізація структури пасиву + ефективніше управління оборотними активами) є найшвидшим шляхом до фінансової стабілізації підприємства та підвищення довіри з боку контрагентів і банків.

Запровадження рекомендацій може позитивно відбитися на рівні показників ліквідності навіть у майбутній перспективі, що можна відстежити за прогнозними показниками.

З цією метою здійснимо прогнозування динаміки оборотних активів і поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на 2024–2025 роки з урахуванням:

- історичних трендів 2021–2023 рр.,
- запропонованих рекомендацій з оптимізації структури зобов'язань (рекомендація 2),
- удосконалення управління оборотними активами (рекомендація 3),
- цільового покращення фінансових показників ліквідності,
- передбачуваного відновлення економічної активності.

Аналіз встановив, що у 2023 році спостерігалось активне відновлення діяльності Компанії, що спричинило суттєве зростання оборотного капіталу, а також часткове відновлення обсягів поточних зобов'язань до докризового рівня.

Для прогнозування наведемо аналіз динаміки за попередні роки для з'ясування трендів для прогнозування (табл. 3.9) та встановимо середньозважений темп приросту для обох показників (базовий сценарій).

Прогноз методом темпів приросту:

Оборотні активи: середній приріст =  $(48,1\% + 2,0\%) / 2 = 25\%$

Поточні зобов'язання:  $(32,9\% - 19,9\%) / 2 = 6,5\%$

Таблиця 3.9

### Аналіз попередніх трендів за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зміни 2022/2021	Темп зміни 2023/2022
Оборотні активи, тис. грн	3 668 655	3 741 963	5 540 528	+2,0%	+48,1%
Поточні зобов'язання, тис. грн	6 815 394	5 459 390	7 252 482	-19,9%	+32,9%

Джерело: розраховано автором

Результати прогнозування показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» зведено в табл.3.10.

Таблиця 3.9

Прогноз показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на 2024-2025 роки (базовий сценарій)

Рік	Оборотні активи, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Коеф. поточної ліквідності
2023 (факт)	5 540 528	7 252 482	0,76
2024 (тренд)	$5 540 528 \times 1,25 =$ 6925660	$7 252 482 \times 1,065 =$ 7726902	0,90
2025 (тренд)	$6 925 660 \times 1,25 =$ 8657075	$7 726 902 \times 1,065 =$ 8230050	1,05

Джерело: розраховано автором

У базовому сценарії ліквідність поступово покращується, але ризик перевантаження короткостроковими зобов'язаннями зберігається протягом 2024 року.

Далі здійснимо прогнозування показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» з урахуванням реалізації запропонованих рекомендацій. Врахуємо наступні припущення:

- Внаслідок оптимізації зобов'язань (рекомендація 2) у 2024 році частина короткострокових зобов'язань (25%) переводиться у довгострокові.
- Внаслідок управління оборотними активами (рекомендація 3) у 2024 році відбудеться зростання ліквідної частини активів на 10%.

Врахуємо ці коригування у прогнозуванні показників на 2024 рік:

Поточні зобов'язання 2024 (скориговано):

$$7726\ 902 - 25\% = 5\ 795\ 177 \text{ тис. грн}$$

Оборотні активи 2024 (з урахуванням управлінських дій):

$$6925\ 660 + 10\% = 7\ 618\ 226 \text{ тис. грн.}$$

На 2025 рік передбачимо зростання як оборотних активів, так і поточних зобов'язань на 5% згідно трендів у збільшенні обсягів операцій Компанії внаслідок відновлення економіки (табл.3.10).

Таблиця 3.10

**Прогноз показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері на 2024–2025 роки з урахуванням реалізації заходів (оптимістичний сценарій)**

<b>Рік</b>	<b>Оборотні активи (тис. грн)</b>	<b>Поточні зобов'язання (тис. грн)</b>	<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>
2023 (факт)	5 540 528	7 252 482	0,76
2024 (з рекомендаціями)	7 618 226	5 795 177	1,31
2025 (рекомендації + темп приросту 5%)	$7\ 618\ 226 \times 1,05 =$ 7 999 137	$5\ 795\ 177 \times 1,05 =$ 6 084 936	1,31

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунки показують, що без запровадження рекомендацій коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижче нормативного рівня до 2025 року:

2024:  $6\,925\,660 / 7\,726\,902 = 0,90$

2025:  $8\,657\,075 / 8\,230\,050 = 1,05$  (мінімум)

Однак, у разі впровадження рекомендацій показники ліквідності зростуть вже у 2024 році:

ліквідність досягає 1,31, тобто перевищує нормативне значення (1,0–2,0);

зберігається на стабільному рівні у 2025 році навіть при консервативному прирості.

Таким чином, у разі впровадження стратегічних заходів прогнозується:

- Досягнення стабільного нормативного рівня ліквідності вже у 2024 році.
- Зниження фінансового тиску з боку короткострокових зобов'язань.
- Створення достатнього запасу обігових коштів для оперативної діяльності без залучення додаткових кредитів.

### **Висновки до розділу 3**

З огляду на результати аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021–2023 роки запропоновано такі напрями вдосконалення управління ліквідністю та платоспроможністю, які сприятимуть підвищенню фінансової стійкості компанії:

1. Стабілізація обсягів (зміцнення) власного капіталу.
2. Оптимізація структури зобов'язань.
3. Управління оборотними активами.
4. Підвищення ефективності грошових потоків.
5. Залучення альтернативних джерел фінансування.
6. Регулярний моніторинг та контроль фінансового стану.

Для підтвердження ефективності запропонованих рекомендацій здійснено обрахунок економічного ефекту від їх запровадження за окремими пропозиціями рекомендацій №2 та №3.

Рекомендація №2 передбачає оптимізацію структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за напрямками:

- Переукласти короткострокові зобов'язання у довгострокові, зокрема з банками, постачальниками.
- Використовувати інструменти фінансового лізингу або довгострокового факторингу як альтернативу короткостроковому кредитуванню.
- Активізувати переговори з кредиторами щодо пролонгації строків оплати за товарами та послугами.

Рекомендація №3 передбачає управління оборотними активами за такими напрямками:

- Впровадити кредитну політику щодо покупців з чіткими умовами відстрочки платежів і контролем кредитного ліміту.
- Використовувати дисконтування дебіторської заборгованості або її передачу фінансовим установам (факторинг).
- Вдосконалити систему управління запасами з використанням сучасних методів (АВС аналіз), з метою зниження обсягу неліквідних товарів.

Розрахунки показують, що оптимізація структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є реально досяжною за рахунок внутрішніх рішень і переговорів з кредиторами. Реалізація навіть одного з рекомендованих заходів дозволить досягти або суттєво наблизитись до нормативного значення поточної ліквідності. Комплексне впровадження усіх трьох заходів здатне повністю зняти тиск короткострокової заборгованості, покращити фінансову гнучкість та підвищити кредитний рейтинг компанії.

Запропоновані заходи з управління оборотними активами за рекомендацією №3 є економічно доцільними, оскільки:

- підвищують абсолютну ліквідність компанії,
- забезпечують додаткові джерела грошових коштів без залучення зовнішнього капіталу,
- знижують залежність від короткострокових кредиторів,

- сприяють покращенню обіговості активів і контролю над грошовим потоком.

У поєднанні з оптимізацією зобов'язань ці заходи можуть забезпечити комплексне оздоровлення ліквідності Компанії в умовах фінансового навантаження.

В результаті сукупного впливу пропозицій за рекомендаціями 2 та 3 коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 0,76 до 1,24, що перевищує норматив ( $\geq 1,0$ ). Абсолютна ліквідність покращується до 0,66, перевищуючи рекомендовану межу [0,2–0,35]. Критична ліквідність досягає приблизно 0,85, що також перевищує норматив [0,6–0,8].

Фінансова структура активів і зобов'язань істотно стабілізується без залучення додаткового зовнішнього капіталу, а лише завдяки внутрішній оптимізації. Така комбінація двох напрямів (оптимізація структури пасиву + ефективніше управління оборотними активами) є найшвидшим шляхом до фінансової стабілізації підприємства та підвищення довіри з боку контрагентів і банків.

Запровадження рекомендацій позитивно відобразиться на рівні показників ліквідності навіть у майбутній перспективі, що можна відстежити за прогнозними показниками. Прогноз показав, що у разі впровадження рекомендацій показники ліквідності зростуть вже у 2024 році:

ліквідність досягає 1,31, тобто перевищує нормативне значення (1,0–2,0);

зберігається на стабільному рівні у 2025 році навіть при консервативному прирості.

Таким чином, у разі впровадження стратегічних заходів прогнозується:

- Досягнення стабільного нормативного рівня ліквідності вже у 2024 році.
- Зниження фінансового тиску з боку короткострокових зобов'язань.
- Створення достатнього запасу обігових коштів для оперативної діяльності без залучення додаткових кредитів.

## ВИСНОВКИ

Ліквідність та платоспроможність підприємства - це ключові фінансові показники, які визначають його здатність виконувати зобов'язання та підтримувати стабільність. Ліквідність підприємства визначається наявністю у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових боргів хоча б і з порушенням строків погашення, які передбачені контрактом. Платоспроможність визначається наявністю у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, яка потребує негайного погашення.

В економічній літературі та на практиці існує підхід до визначення ліквідності підприємства, згідно якого розрізняють поточну операційну ліквідність та ліквідність у випадку ліквідації підприємства.

Операційна ліквідність базується на припущенні, що підприємство функціонує та здійснює свою звичайну діяльність, пов'язану з його операційним циклом. Ліквідність у випадку ліквідації базується на припущенні, що кредитори мають намір «збанкрутити» або ліквідувати підприємство з метою відшкодування основної суми свого боргу у разі, якщо інше неможливе. При цьому діє припущення, що активи будуть продані на аукціоні по більш низькій ціні, ніж справедлива ринкова вартість, тому як продаж відбувається терміново і без урахування побажань власників.

На рівень ліквідності господарюючого суб'єкта впливає чимало внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлено функціонуванням його в економічному середовищі. До зовнішніх факторів належить стан економіки держави та рівень інфляції, ступінь державного регулювання та характер проведення монетарної політики, а до внутрішніх факторів відносять, зокрема стан активів підприємства, тривалість їх обороту, величина

оборотних активів, співвідношення наявних платіжних засобів і зобов'язань та інші чинники.

Серед основних чинників, що необхідно враховувати при оцінці та управлінні ліквідністю можна виділити наступні – складові оборотних активів: запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові кошти; та складові поточних зобов'язань: кредиторська заборгованість та короткострокові кредити. Саме співвідношення між ліквідними активами та пасивами з відповідним строком виникнення і визначають стан ліквідності балансу підприємства, а достатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань визначають безпосередньо стан його ліквідності.

Ліквідність підприємства виміряється за допомогою показників ліквідного та операційного типу. Існує розповсюджений показник ліквідності або коефіцієнт покриття, який відбиває загальний стан ліквідності. На показники ліквідності впливають чинники, які включаються в їх розрахунок: грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість, запаси, поточні пасиви. На рівень та якість показників ліквідності впливає якість активів та строковість пасивів. Ліквідність підприємства можливо оцінити на підставі аналізу балансу на ліквідність.

«METRO Кеш енд Кері Україна» — дочірня компанія міжнародного холдингу METRO AG, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу у форматі cash & carry. Основна діяльність компанії полягає в забезпеченні товарів для бізнес-клієнтів, зокрема представників сектору HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг), а також для роздрібних торговців і приватних підприємців.

Аналіз показників доходів та витрат Компанії за 2019-2023 роки показує мінливу динаміку цих показників, яку можна розділити на три умовні періоди:

1 етап: післяковідне зростання показників, коли ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» впоралося із зниженням обсягів продажі продукції після локдауну на початку 2020 року і наростило свої доходи більш ніж на 45%;

2 етап: різке скорочення операцій і падіння обсягів виручки через початок військового вторгнення росії у лютому 2022 року;

3 етап: адаптація до умов війни і поступове нарощення обсягів продажу продукції та збільшення обсягів доходів Компанії, оскільки населення завжди є споживачами продуктової продукції та товарів повсякденного вжитку. Доходи зростали як внаслідок збільшення фізичного обсягу продажу продукції, так і внаслідок зростання цін через інфляцію.

Чисті фінансові результати Компанії були як у формі прибутків (2019 та 2021 роки), так і збитків (2020, 2022 та 2023 роки).

Аналіз змін в структурі активів Компанії показав, що у складі майна підприємства переважають оборотні активи, що є типовим для торговельного підприємства. Відбувається зростання частки оборотних активів з 52% на початок 2021 року до 63% на кінець 2023 року. Аналіз змін в динаміці та структурі джерел фінансування майна торговельного підприємства показав, що Компанія має від'ємне значення власного капіталу, що зумовлене отриманням непокритих збитків протягом цих років. Відповідно, для отримання коштів для фінансування своєї діяльності торговельне підприємство змушене залучати позикові кошти – як довгострокові, так і короткострокові. На кінець 2023 року довгострокові позикові кошти підприємства зросли на 8%, а поточні зобов'язання підприємства зросли на майже 33%. Аналіз змін в структурі джерел фінансування «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» показав, що у складі джерел фінансування переважає саме позиковий капітал і саме довгостроковий, частка якого на початок 2023 року складає більше 100%, а на кінець 2023 року – також значну частку – 85%. Наближена до цієї частка також поточних зобов'язань на кінець 2023 року – 83%.

Отже, Компанія «МЕТРО Україна» продемонструвала адаптивність до умов війни, частково відновивши обсяги виручки в 2023 році. Проте зберігається тиск на прибутковість, а також зростає боргове навантаження.

Аналіз розрахованих показників показує, що ліквідність та поточна платоспроможність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом всіх років дослідження знаходиться на низькому рівні, оскільки практично всі показники мають рівень нижче нормативного. Однак рівень показника абсолютної ліквідності наближається до нормативного і навіть вкладається у нормативні межі станом на кінець 2023 року. Причинами такої ситуації є значні обсяги отриманих грошових коштів на рахунках Компанії. Загалом, високий рівень показника абсолютної ліквідності, який розраховується на основі обсягів найбільш ліквідних активів – грошових коштів – є типовим для торговельного підприємства. Рівень показника загальної ліквідності є значно нижче нормативної межі: на початок 2021 року лише 54% всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок перетворення в грошові кошти загальних обсягів оборотних активів; на кінець 2023 року ситуація покращується вже 76% від всіх поточних боргів Компанія може погасити за рахунок ліквідних активів.

Аналіз ліквідності балансу показав його неліквідність, що зумовлено високою залежністю від позикових коштів. Отже, ліквідність Компанії знаходиться на низькому рівні протягом всіх років аналізу, але поліпшується протягом 2023 року.

Протягом трьох останніх років поточні зобов'язання торгової компанії стійко перевищували оборотні кошти за обсягами, навіть в успішний та мирний 2021 рік, коли розрив був найбільший. Це може вважатися прийнятним для торговельного підприємства, оскільки цей вид діяльності відрізняється швидкою оборотністю і поверненням коштів. Так, загальна сума дебіторської заборгованості Компанії має термін обороту в середньому у 3 дні, що дозволяє торговельному підприємству своєчасно отримувати кошти.

В контексті ліквідності важливе значення має співвідношення між обсягами найбільш вагомих складових поточних активів та поточних зобов'язань підприємства. Можна побачити, що сукупна дебіторська заборгованість підприємства протягом останніх років набагато менше за обсяги кредиторської заборгованості, що є підтвердженням високої боргової залежності торговельного підприємства.

Можна констатувати факт низького рівня ліквідності та платоспроможності Компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» під час війни. Про це свідчать результати аналізу балансу Компанії на ліквідність та аналізу показників ліквідності і довгострокової платоспроможності. Абсолютні показники чистих грошових потоків Компанії в воєнні роки є від'ємними, рівно як і від'ємне значення чистих та власних оборотних коштів.

З огляду на результати аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2021–2023 роки запропоновано такі напрями вдосконалення управління ліквідністю та платоспроможністю, які сприятимуть підвищенню фінансової стійкості компанії:

1. Стабілізація обсягів (зміцнення) власного капіталу.
2. Оптимізація структури зобов'язань.
3. Управління оборотними активами.
4. Підвищення ефективності грошових потоків.
5. Залучення альтернативних джерел фінансування.
6. Регулярний моніторинг та контроль фінансового стану.

Для підтвердження ефективності запропонованих рекомендацій здійснено обрахунок економічного ефекту від їх запровадження за окремими пропозиціями рекомендацій №2 та №3.

Рекомендація №2 передбачає оптимізацію структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за напрямками:

- Переукласти короткострокові зобов'язання у довгострокові, зокрема з банками, постачальниками.

- Використовувати інструменти фінансового лізингу або довгострокового факторингу як альтернативу короткостроковому кредитуванню.

- Активізувати переговори з кредиторами щодо пролонгації строків оплати за товарами та послугами.

Рекомендація №3 передбачає управління оборотними активами за такими напрямками:

- Впровадити кредитну політику щодо покупців з чіткими умовами відстрочки платежів і контролем кредитного ліміту.

- Використовувати дисконтування дебіторської заборгованості або її передачу фінансовим установам (факторинг).

- Вдосконалити систему управління запасами з використанням сучасних методів (ABC аналіз), з метою зниження обсягу неліквідних товарів.

Розрахунки показують, що оптимізація структури зобов'язань ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є реально досяжною за рахунок внутрішніх рішень і переговорів з кредиторами. Реалізація навіть одного з рекомендованих заходів дозволить досягти або суттєво наблизитись до нормативного значення поточної ліквідності. Комплексне впровадження усіх трьох заходів здатне повністю зняти тиск короткострокової заборгованості, покращити фінансову гнучкість та підвищити кредитний рейтинг компанії.

Запропоновані заходи з управління оборотними активами за рекомендацією №3 є економічно доцільними, оскільки:

- підвищують абсолютну ліквідність компанії,
- забезпечують додаткові джерела грошових коштів без залучення зовнішнього капіталу,
- знижують залежність від короткострокових кредиторів,
- сприяють покращенню обіговості активів і контролю над грошовим потоком.

У поєднанні з оптимізацією зобов'язань ці заходи можуть забезпечити комплексне оздоровлення ліквідності Компанії в умовах фінансового навантаження.

В результаті сукупного впливу пропозицій за рекомендаціями 2 та 3 коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 0,76 до 1,24, що перевищує норматив ( $\geq 1,0$ ). Абсолютна ліквідність покращується до 0,66, перевищуючи рекомендовану межу [0,2–0,35]. Критична ліквідність досягає приблизно 0,85, що також перевищує норматив [0,6–0,8].

Фінансова структура активів і зобов'язань істотно стабілізується без залучення додаткового зовнішнього капіталу, а лише завдяки внутрішній оптимізації.

Така комбінація двох напрямів (оптимізація структури пасиву + ефективніше управління оборотними активами) є найшвидшим шляхом до фінансової стабілізації підприємства та підвищення довіри з боку контрагентів і банків.

Запровадження рекомендацій позитивно відобразиться на рівні показників ліквідності навіть у майбутній перспективі, що можна відстежити за прогнозними показниками.

Прогноз показав, що у разі впровадження рекомендацій показники ліквідності зростуть вже у 2024 році:

ліквідність досягає 1,31, тобто перевищує нормативне значення (1,0–2,0);

зберігається на стабільному рівні у 2025 році навіть при консервативному прирості.

Таким чином, у разі впровадження стратегічних заходів прогнозується:

- Досягнення стабільного нормативного рівня ліквідності вже у 2024 році.
- Зниження фінансового тиску з боку короткострокових зобов'язань.
- Створення достатнього запасу обігових коштів для оперативної діяльності без залучення додаткових кредитів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бернстайн Л.А. *Аналіз фінансової звітності: теорія, практика і інтерпретація*. Пер. з англ. М.:1996. 645 с.
2. Бригхем Ю., Ерхардт М. *Фінансовий менеджмент*. 10-е вид. / Пер. с англ. под ред. к.е.н. Е.А.Дорофєєва СПб., 2005. 960 с.
3. Захарова Н.Ю. Платоспроможність та ліквідність підприємства: сутність, оцінка та умови забезпечення. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №2(40). 2019. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/547/519> (дата звернення 15.04.2025)
4. Європейська Бізнес Асоціація. (2023, August 29). *Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток*. URL: [https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuje-gumanitarni-misiyi-ta-stalyj-rozvytok/\(European Business Association\)](https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuje-gumanitarni-misiyi-ta-stalyj-rozvytok/(European+Business+Association)) (дата звернення 5.05.2025)
5. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 5, Том 1. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14430>  
[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36) (дата звернення 12.04.2025)
6. Карлін Т. Р., Альберт Р. Макмин *Анализ финансовых отчетов (на основе СААР)*. М.: Инфра –М. 1998.
7. Коллас Б. *Управление финансовой деятельностью предприятия*. Пер. с франц. М.: «Финансы». «ЮНИТИ». 1997.
8. Концепція реформування регулювання факторингу в Україні. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/%B3\\_2023.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%B3_2023.pdf)
9. Костирко Р.С. *Фінансовий аналіз: навч. посібн.* Х.: Фактор. 2007. 784 с.

10. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4. С. 14–23.
11. Майборода О.Є., Косарева І.П., Каранда О.М. Концептуальні засади управління платоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. № 3. 2017. С. 793-797
12. Мельник Т.А., Лобач К.В. Методи оцінки ліквідності підприємства. *Наукові записки*. 2016. Вип. 20. С. 79–94
13. Олійник О.О., Роговий С.М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 34–38
14. Офіційний сайт компанії ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення 6.04.2025)
15. Побережець О.В., Гусєв А.О. Ліквідність балансу підприємства та методика її визначення. *Приазовський економічний вісник*. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-40>
16. Польова Т.В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 16.04.2025)
17. Сніткіна І.А. Підходи визначення сутності платоспроможності та класифікація факторів впливу. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. С. 179-183 DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).179-183](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).179-183) (дата звернення 18.04.2025)
18. Терен Г.М. Система показників аналізу ліквідності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. *Економічна наука*. 2016. № 8. С. 36–41.
19. Томчук О.Ф., Фабіянська В.Ю., Довгополук Г.Ю. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті фінансового стану підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5(05). С. 345–351.

- 20.Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. *Фінансовий аналіз*: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.
- 21.Факторинг. URL: <https://www.eximb.com/ua/business/corporate/corporate-dokumentarni-operacii/corporate-factoryng/> (дата звернення 25.05.2025)
- 22.Фінанси підприємств: навч. посіб. за ред. Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
- 23.Фінансовий лізинг. URL: <https://credit-agricole.ua/biznesu/leasing> (дата звернення 25.05.2025)
- 24.Фоміна О. В., Сопко В. В., Августова О. О. Управління платоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/9.pdf) (дата звернення 21.05.2025)
- 25.Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Дьякова Ю. Ю. Напрями підвищення ефективності оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 642-648.
- 26.Що таке лізинг. URL: <https://ulf.ua/post/chto-takoe-lizing-i-chto-oznachaet-vzyat-v-lizing-avto> (дата звернення 25.05.2025)
- 27.Business & Human Rights Resource Centre. (2023, March 1). *Ukraine: Govt. adds Metro Cash & Carry to list of war sponsors because of its ongoing business in Russia*. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/ukraine-govt-adds-metro-cash-carry-to-list-of-war-sponsors-because-of-its-ongoing-business-in-russia/>(Business & Human Rights Resource Centre) (дата звернення 15.05.2025)
- 28.ContactOut. (n.d.). *METRO Cash & Carry Ukraine - Company Profile & Staff Directory*. URL: <https://contactout.com/company/METRO-Ukraine-85962>(ContactOut) (дата звернення 15.05.2025)
- 29.ESM Magazine. (2023, March 6). *Insights From The Front Line: Ukraine's Supermarket Sector Battles On*. URL: <https://www.esmmagazine.com/retail/insights-from-the-front-line-ukraines->

- [supermarket-sector-battles-on-240756\(esmmagazine.com\)](https://www.esmmagazine.com/supermarket-sector-battles-on-240756) (дата звернення 15.05.2025)
- 30.METRO Україна. (n.d.). *Сталий розвиток*. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/csr> (дата звернення 15.05.2025)
- 31.METRO Україна. (n.d.). *Корпоративна соціальна відповідальність в METRO Україна*. URL: [https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article0\(Metro-Ukraine\)](https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article0(Metro-Ukraine)) (дата звернення 15.05.2025)
- 32.METRO Україна. (n.d.). *Сталий розвиток Metro-Ukraine*. URL: [https://careers.metro.ua/stalyi-rozvytok\(Metro-Ukraine\)](https://careers.metro.ua/stalyi-rozvytok(Metro-Ukraine)) (дата звернення 15.05.2025)
- 33.METRO Україна. (n.d.). *Позиція METRO Україна*. URL: [https://www.metro.ua/about-metro/pozytsiya\(Metro\)](https://www.metro.ua/about-metro/pozytsiya(Metro)) (дата звернення 15.05.2025)
- 34.Cases Media. (2023, August 29). *Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток*. URL: [https://cases.media/news/vidpovidalnyi-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrimuye-gumanitarni-misiyi-ta-stalii-rozvitok\(CASES\)](https://cases.media/news/vidpovidalnyi-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrimuye-gumanitarni-misiyi-ta-stalii-rozvitok(CASES)) (дата звернення 15.05.2025)
- 35.Forbes Україна. (2024, August 29). *«METRO Україна»: 21 рік підтримки HoReCa та сталого розвитку бізнесу*. URL: [https://forbes.ua/leadership/metro-ukraina-21-rik-pidtrimki-horeca-ta-stalogo-rozvitku-biznesu-29082024-23160\(Forbes\)](https://forbes.ua/leadership/metro-ukraina-21-rik-pidtrimki-horeca-ta-stalogo-rozvitku-biznesu-29082024-23160(Forbes)) (дата звернення 16.05.2025)
- 36.Forbes.ua. (n.d.). *Информация о Metro Cash & Carry*. URL: [https://forbes.ua/ru/profile/metro-cash-carry-246\(Forbes\)](https://forbes.ua/ru/profile/metro-cash-carry-246(Forbes)) (дата звернення 16.05.2025)
- 37.LB.ua. (2024, August 29). *METRO Україна - Досьє на LB.ua*. URL: [https://lb.ua/file/company/4438\\_metro\\_ukraina.html\(LB.ua\)](https://lb.ua/file/company/4438_metro_ukraina.html(LB.ua)) (дата звернення 15.05.2025)

38. METRO Україна. (n.d.). *Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток.* URL: [https://www.metro.ua/about-metro/press-centre/Vidpovidalnyy-biznes\(Metro\)](https://www.metro.ua/about-metro/press-centre/Vidpovidalnyy-biznes(Metro)) (дата звернення 15.05.2025)
39. METRO Україна. (n.d.). *Звіт із гуманітарної місії та сталого розвитку METRO Україна.* URL: [https://promotions.metro.ua/zvit-iz-gumanitarnoyi-misiyi-ta-stalogo-rozvitku-metro-ukrayina/page/1\(Metro Україна\)](https://promotions.metro.ua/zvit-iz-gumanitarnoyi-misiyi-ta-stalogo-rozvitku-metro-ukrayina/page/1(Metro Україна)) (дата звернення 16.05.2025)
40. METRO Україна. (n.d.). *Про компанію «METRO Кеш енд Кері Україна».* URL: [https://www.metro.ua/about-metro\(metro.ua\)](https://www.metro.ua/about-metro(metro.ua)) (дата звернення 15.05.2025)
41. OpenDataBot. (n.d.). *ТОВ МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА.* URL: [https://opendatabot.ua/c/32049199\(opendatabot.ua\)](https://opendatabot.ua/c/32049199(opendatabot.ua)) (дата звернення 15.05.2025)
42. Rabobank. (2022, March 7). *Russia-Ukraine War's Impact on Global Logistics.* URL: [https://www.rabobank.com/knowledge/q011329332-russia-ukraine-war-s-impact-on-global-logistics\(Rabobank\)](https://www.rabobank.com/knowledge/q011329332-russia-ukraine-war-s-impact-on-global-logistics(Rabobank)) (дата звернення 16.05.2025)
43. Reuters. (2024, February 29). *Companies in Ukraine see problems pile up, but most tough it out.* URL: [https://www.reuters.com/markets/europe/companies-ukraine-see-problems-pile-up-most-tough-it-out-2024-02-29/\(Reuters\)](https://www.reuters.com/markets/europe/companies-ukraine-see-problems-pile-up-most-tough-it-out-2024-02-29/(Reuters)) (дата звернення 15.05.2025)
44. RAU. (2023, August 29). *Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток.* URL: <https://rau.ua/press-release-uk/vidpovidalnij-biznes-jak-metro-ukraina-pidtrimuie-gumanitarni-misii-ta-stalij-rozvitok/> (дата звернення 15.05.2025)
45. VVN.com.ua. (n.d.). *METRO - Група компаній.* URL: <https://vvn.com.ua/en/network/metro/> (дата звернення 15.05.2025)

## ДОДАТКИ

## Додаток А.1


Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
На 31 грудня 2023 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			31.12.2022	31.12.2023
			тис. грн.	тис. грн.
Актив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	6	1000	183 138	286 269
первісна вартість		1001	308 277	468 662
накопичена амортизація		1002	(125 139)	(182 393)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	34 006	59 291
Основні засоби	8	1010	2 365 005	2 417 984
первісна вартість		1011	4 896 682	5 181 273
знос		1012	(2 531 677)	(2 763 289)
Права користування	9	1090	27 949	28 395
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	454 646	413 130
Усього за розділом I		1095	3 064 744	3 205 069
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	1 990 953	1 972 090
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	41 739	66 405
Дебіторська заборгованість постачальників та передплати	11	1130	494 770	507 764
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	61 676	97 344
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	930 354	2 712 662
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	222 471	184 263
Усього за розділом II		1195	3 741 963	5 540 528
Баланс		1300	6 806 707	8 745 597

## Додаток А.1

## ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(8 040 405)	(6 462 960)
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>(5 517 878)</b>	<b>(5 940 433)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1506	34 097	35 374
Кредити	17	1510	6 820 320	7 390 603
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	10 778	6 571
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>6 865 195</b>	<b>7 433 548</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	2 449 204	2 579 376
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	84 212	32 477
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>		1621	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1650	4 015	2 747
Поточні забезпечення	20	1660	89 140	167 572
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	21	1690	2 852 819	4 050 308
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>5 459 390</b>	<b>7 252 482</b>
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>6 806 707</b>	<b>8 745 597</b>

  
 Дригуш Світлана Василівна  
 Директор з фінансових та  
 адміністративних питань



Міщенко Наталія Григорівна  
 Начальник Управління бухгалтерського  
 обліку-головний бухгалтер

## Додаток А. 2

## ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2022	31.12.2023
			тис. грн.	тис. грн.
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22	2000	20 152 149	25 554 115
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2050	(17 115 276)	(21 180 988)
<b>Валовий прибуток</b>		2090	<b>3 036 873</b>	<b>4 373 127</b>
<b>Валовий (збиток)</b>		2095		
Інші операційні доходи	26	2120	1 143 350	79 491
Витрати продажу	25	2125	(2 416 978)	(3 546 025)
Адміністративні витрати	24	2130	(393 150)	(339 514)
Інші операційні витрати	27	2180	(248 770)	(84 592)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток</b>		2190	<b>1 121 325</b>	<b>482 487</b>
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)</b>		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	
Інші доходи	28	2240	661 928	440 704
Фінансові витрати	29	2250	(220 570)	(202 577)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	
Інші витрати	28	2270	(2 193 347)	(1 101 653)
<b>Фінансовий результат до оподаткування, прибуток</b>		2290	<b>-</b>	
<b>Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)</b>		2295	<b>(630 664)</b>	<b>(381 039)</b>
Дохід (витрати) з податку на прибуток	30	2300	(27 658)	(41 516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	
<b>Чистий фінансовий результат, прибуток</b>		2350	<b>-</b>	
<b>Чистий фінансовий результат, (збиток)</b>		2355	<b>(658 322)</b>	<b>(422 555)</b>
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>				
Стаття	Примітки	Код рядка	2022 р.	2023 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		2450	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		2460	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		2465	<b>(658 322)</b>	<b>(422 555)</b>

## Додаток А.3

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)		31.12.2023	31.12.2022
Стаття	Код	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	34 654 463	26 534 295
Повернення податків і зборів	3005		-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-
Цільового фінансування	3010		-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	7 648	3 500
Надходження від повернення авансів	3020		-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	63 491	15 068
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	224	339
Надходження від операційної оренди	3040	78 068	56 131
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		-
Надходження від страхових премій	3050		-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		-
Інші надходження	3095	10 879	19 293
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(28 409 099)	(23 358 546)
Праці	3105	(907 882)	(944 039)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(203 311)	(406 049)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 468 844)	(1 256 672)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(932 267)	(741 034)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(536 577)	(515 638)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 548 341)	(1 187 239)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-
Інші витрачання	3190	(2 152)	(4 680)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>2 275 144</b>	<b>(528 599)</b>
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		-
необоротних активів	3205	5 703	6 580
Надходження від отриманих відсотків	3215		-
дивідендів	3220		-
Надходження від деривативів	3225		-
Надходження від погашення позик	3230		-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської	3235		-

## Додаток Б.1

## ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
На 31 грудня 2022 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Примітки	Код рядка	31.12.2021	31.12.2022
			тис. грн.	тис. грн.
1		2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	6	1000	75 423	183 138
первісна вартість		1001	172 832	308 277
накопичена амортизація		1002	(97 409)	(125 139)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	8 674	34 006
Основні засоби	8	1010	2 497 542	2 365 005
первісна вартість		1011	4 693 654	4 896 682
амос		1012	(2 196 112)	(2 531 677)
Права користування	9	1090	43 585	27 949
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	482 305	454 646
Усього за розділом I		1095	3 107 628	3 084 744
<b>II. Оборотні активи</b>				
Заласи	10	1100	2 045 976	1 990 953
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	11	1125	157 545	41 739
Дебіторська заборгованість постачальників та передплати	11	1130	615 540	494 770
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	55 399	61 676
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 331 299	930 354
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	226 945	222 471
Усього за розділом II		1195	4 432 703	3 741 888
Баланс		1300	7 540 331	6 826 632

## Додаток Б.1

## ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (статутний) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 665	11 665
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(8 302 083)	(8 040 405)
<b>Усього за розділом I</b>		1425	<b>(4 859 566)</b>	<b>(5 517 878)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з платежів	16	1506	38 291	34 097
Кредити	17	1510	6 102 229	6 820 320
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	2 011	10 778
<b>Усього за розділом II</b>		1525	<b>6 142 561</b>	<b>6 865 195</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити		1600	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	3 708 320	2 449 204
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	190 908	84 212
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з платежів	16	1650	17 669	4 015
Поточні забезпечення	20	1660	41 739	69 140
Доходи майбутніх періодів		1685	-	-
Інші поточні зобов'язання	21	1690	3 300 582	2 852 619
<b>Усього за розділом III</b>		1695	<b>7 259 226</b>	<b>5 459 396</b>
<b>Баланс</b>		1900	<b>7 540 231</b>	<b>6 806 797</b>

  
 Дригуш Світлана Васильівна  
 Директор з фінансових та

  
 Міщенко Наталія Федорівна  
 Начальник Управління бухгалтерського

## Додаток Б.2

## ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2021	31.12.2022
			тис. грн.	тис. грн.
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22	2000	25 944 347	20 152 149
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2050	(21 927 493)	(17 115 275)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>2090</b>	<b>4 018 854</b>	<b>3 038 873</b>
Валовий (збиток)		2095		
Інші операційні доходи	26	2120	118 631	1 143 350
Витрати продажу	25	2125	(3 236 775)	(2 416 978)
Адміністративні витрати	24	2130	(357 187)	(393 150)
Інші операційні витрати	27	2180	(2 288)	(248 770)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток</b>		<b>2190</b>	<b>638 236</b>	<b>1 121 326</b>
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші доходи	28	2240	736 346	661 928
Фінансові витрати	29	2250	(274 468)	(220 570)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	28	2270	-	(2 193 347)
<b>Фінансовий результат до оподаткування, прибуток</b>		<b>2290</b>	<b>1 001 113</b>	<b>-</b>
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295		(630 684)
Дохід (витрати) з податку на прибуток	30	2300	(276 913)	(27 658)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат, прибуток</b>		<b>2350</b>	<b>724 200</b>	<b>-</b>
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355		(668 322)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>				
Стаття	Примітки	Код рядка	2021 р.	2022 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2360, 2365 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>724 200</b>	<b>(668 322)</b>

### Додаток Б.3