

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»  
**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
РОМАСЮКА АРСЕНІЯ СЕРГІЙОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Арсеній РОМАСЮК*

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Дмитренко А.І.

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**Інна РСПІНА**

Київ 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1 Стратегія антикризової діяльності підприємства: поняття, різновиди та специфіка.....	6
1.2 Технологія розробки та реалізації стратегії антикризової діяльності на підприємстві.....	24
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризової діяльності компанії.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</b> .....	35
2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії.....	35
2.2 Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності компанії.....	47
2.3 Оцінювання результативності антикризових заходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</b> .....	72
3.1 Концептуальні основи антикризової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	72
3.2 Обґрунтування комплексної програми антикризових заходів.....	80
3.3 Оцінювання впливу реалізації стратегії антикризової діяльності та ключові індикатори діяльності компанії.....	94
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	98
<b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b> .....	102
<b>ДОДАТКИ</b> .....	108

## ВСТУП

Важка політична, військова та економічна ситуація як у світі, так і в Україні, змушує людей економити кошти, змушує держави скорочувати соціальні витрати, змушує підприємства скорочувати витрати, або навіть припиняти діяльність. Все це є супутніми проблемами будь-якої кризи. На поточний момент Україна знаходиться у важкій економічній, політичній, соціальній, демографічній та військовій кризі, яка позначається на кожній людині в країні. Для того щоб суспільство і держава функціонували в звичному темпі, та могли системно боротися з усіма проблемами, які з'явилися протягом останніх трьох років, приватні компанії мають підтримувати економіку країни, насичувати ринок товарами та послугами, а також надавати усі необхідні продукти населенню. Для того щоб кожне підприємство мало змогу виконувати власні задачі, воно має адаптуватися до кризового становища, подолати його, і зробити висновки для подальшого уникнення, або мінімізації можливих витрат. Саме з цією ціллю існують стратегії антикризового управління підприємством.

Для запобігання або зменшення витрат пов'язаних з кризами, кожне підприємство має превентивно готуватися до його настання, фіксувати зміни в рамках власного ринку та світових тенденцій, а також мати план дій, в разі якщо криза все одно настане, навіть не дивлячись на усі підготовчі заходи..

Кризи можуть виникати не тільки через всесвітні події, а і через операційні складнощі на підприємстві, інноваційні розробки, зменшення попиту на певні товари, тому стратегія антикризового управління є актуальною незалежно від військово-політичного стану в країні чи світі.

Стратегія антикризового управління підприємством є складовою комплексного заходу дій з антикризового управління. Сама суть антикризового управління є дуже популярною темою досліджень в науковому середовищі, і серед його дослідників варто виділити Т. Є. Пенкіна, З. Є. Шершньову, А. Є. Черпака, С. В. Оборську, Ю.В. Калюжину, В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова, А. В Череп

та А. І. Павленко, в наукових трудах яких визначалися терміни антикризового управління, методи його проведення, досліджувались можливі складнощі під час його проведення, а також надавались теоретичні та практичні рекомендації з впровадження антикризових дій на підприємстві. Більш специфічне питання стратегії антикризової діяльності також є темою дослідження деяких науковців, серед яких варто виділити Г.Ю. Ткачук, О.Г. Старинець, О. Л. Польову, О.В. Сиром'ятникову, В.В. Костецького. Усі вони розглядали процес розробки та впровадження антикризової стратегії, надавали поради з вибору джерел інформації, для об'єктивної класифікації проблеми та її подолання, а також визначали певні види стратегії, які варто використовувати.

*Метою* роботи є узагальнення теоретико-методичних і прикладних засад антикризового управління та обґрунтування стратегії антикризової діяльності на обраному підприємстві.

Для досягнення мети були визначені та вирішені наступні *завдання*:

- ✓ визначено сутність антикризового управління та антикризової стратегії підприємства;
- ✓ розглянуто причини настання криз та технології розробки антикризової стратегії підприємства ;
- ✓ висвітлені методичні підходи до оцінки ефективності проведення антикризової діяльності на підприємстві;
- ✓ досліджено ринок та загальне середовище функціонування компанії;
- ✓ проведено оцінку фінансово-майнового стану підприємства;
- ✓ ідентифіковано напрямки та результативність впроваджених антикризових заходів підприємства;
- ✓ запропоновано концептуальні напрямки подолання кризового становища ТОВ "Сільпо-Фуд";
- ✓ обґрунтовано доцільність проведення антикризових заходів на підприємстві;
- ✓ оцінено вплив реалізації запропонованої антикризової стратегії на основні показники компанії.

*Об'єктом* дослідження в роботі виступають трансформаційні процеси, спрямовані на відновлення збалансованого розвитку суб'єктів господарювання.

*Предметом* дослідження роботи є організаційно-економічні механізми, задіяні у процесі розробки та реалізації стратегії антикризової діяльності на підприємствах.

Під час виконання даної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження як: емпіричні методи – постійне спостереження за діяльністю обраного підприємства; методи спостереження і опису – спроби впровадження власних ідей під час проходження переддипломної практики на підприємстві; теоретичному методі – вивчені відповідної літератури; методи аналізу, дедукції і узагальнення – критична оцінка наявної інформації для розробки і впровадження найбільш продуктивних ідей.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в систематизації знань по темі антикризового управління, які допоможуть у оцінці, розробці та складанні плану стратегії антикризового управління, а також у кількісному зображенні отриманих результатів для подальшого впровадження запропонованих дій.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті, підручники, конспекти лекцій, навчальні посібники, національні положення та статистичні дані державних органів України, а також публіцистичні статті, фінансова та управлінська звітність та інші джерела інформації які стосуються ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Для написання кваліфікаційної магістерської роботи використовувались такі програми як: Word, Excel, PowerPoint та Canva.

Кваліфікаційна робота складається з змісту, вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та одного додатку.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1 Стратегія антикризової діяльності підприємства: поняття, різновиди та специфіка**

У сучасному світі існує велика кількість перешкод та складнощів, які не тільки не сприяють веденню підприємницької діяльності, а часто лише ускладнюють її. Деякі сфери діяльності перестають бути прибутковими, деякі втрачають свою актуальність, а деякі лише тимчасово впадають в стан невизначеності, коли попит на товари певної галузі зменшився, але все ще знаходить своїх покупців. Такий хід справ можна загально назвати кризою. Криза може бути політичною, фінансовою, управлінською, ресурсною та ще багато якою – але їх усі об'єднує загальна риса, а саме наявність проблеми і неможливість швидкого та легкого методу її подолання.

Антикризове управління підприємством, частиною якого є стратегія антикризової діяльності, як феномен, досліджують вже велику кількість часу, і як це часто буває, з складними та комплексними термінами, різні науковці дають різну конотацію одного і того ж самого вираження. Але завжди поміж великої кількості різних визначень можна знайти загальну ідею та на основі компіляції чужих думок, сформувані ще більш об'єктивну.

Згідно з думкою Пенкіна Т. Є., Шершньової З. Є., Черпака А. Є. та Оборської С. В., антикризове управління це тип управління, зорієнтований на досягнення таких цілей, як: запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ; створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла; стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення,

реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо, або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, — санації за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідації підприємства з найменшими втратами [1, с.5]. Майже тими самими словами описує антикризове управління і Карпенко О.А.. Згідно з думкою науковця антикризове управління визначається як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни [2; с.70]. Калюжна Ю.В. в своєму авторефераті погоджується з думкою колег, але дає більш стислу відповідь, адже в її розумінні антикризове управління це "...сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства..." [3, с.5]. Дещо іншим визначенням ділиться Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. у своїй статті. Вони також дослідили думки науковців і дійшли до наступного визначення. Антикризове управління підприємством – це попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів. [4, с.138]. Остання думка сильно відрізняється від інших тим, що в ній автори вважають що антикризове управління це лише підготовка та упередження будь-яких проявів кризи, а не відповідь на неї, як це визначали інші автори. Розглянемо ще одне бачення антикризового управління від Череп А. В. та Павленко А. І.. Вони дають визначають антикризове управління "...як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання." [5, с.163].

Отже, хтось вважає що антикризове управління це спосіб та бачення управління підприємством, з урахуванням криз що можливі або вже настали. Хтось вважає що це лише превентивні дії, які може виробити підприємство, задля того

щоб уникнути кризи. А для когось це набір, або комплекс інструментів, які треба використовувати, щоб запобігти, подолати або розвинути в разі настання кризи.

Якщо перейти від розгляду наукових робіт, які присвячені антикризовому управлінню, до робіт в яких основним об'єктом дослідження є стратегія антикризової діяльності, то можна виділити цікаві думки. Ткачук Г.Ю. визначає антикризову стратегію як: “Один з інструментів реалізації антикризового управління ... Вона (стратегія) допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних відносин із конкурентами” [6, с. 417]. Також за ідеєю Ткачука стратегія антикризового управління підприємством повинне базуватися на оцінці ймовірності настання банкрутства. Старинець О.Г. в власній статті дуже детально висвітлив визначення антикризової стратегії іншими колегами, і підсумувавши надав наступне пояснення для терміну. “Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан” [7, с. 111].

Підсумувавши усі думки, та критично оцінивши кожен з них, можна сказати, що стратегія антикризової діяльності безперечно є складовою антикризового управління. Антикризове управління ставить собі на меті одночасно і мінімізацію можливості настання кризи, і вмиле її проходження, і знаходження нових шляхів розвитку. Але якщо розглядати стратегію антикризової діяльності як окремий елемент антикризового управління, то це є сукупність певних дій, які складаються з вміння передбачати можливі кризи, розуміти шляхи їх подолання та знаходити можливості використання цих криз в власних цілях, а також вміння обирати та використовувати найбільш доцільні інструменти для імплементації заздалегідь підготовленого плану, який в свою чергу нівелює або, хоча б, зменшує вплив кризи на підприємство.

Стратегія антикризової діяльності є необхідною для подолання кризового становища, але перед тим як її розробляти та впроваджувати обов'язково треба розібратись з тим, які види криз бувають, і які стратегії боротьби з ними існують.

Говорячи про кризи треба зрозуміти що вони можуть бути спричинені внутрішніми факторами, та зовнішніми. В першу чергу розглянемо кризи, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства. До них можна віднести кризу керівництва, кризу персоналу, внутрішньо-фінансову кризу та кризу виробництва. Розглянемо кожну з них більш детально.

Криза керівництва одна з найстрашніших для підприємства, адже яка б не була проблема, її завжди треба комусь вирішувати, але коли проблема полягає у тому що ніхто не бере відповідальність за прийняття рішень, то це ставить під сумнів існування компанії. Дана криза інколи проявляється не тільки в тому що нема кому приймати рішення, а і в тому що керівник в підприємстві є, але рішення він не приймає. Таке трапляється коли людина не слідкує за операційною діяльністю, не знає що робити, або коли розвиток цього бізнесу більше не цікавить керівництво. Також не варто забувати, що під кризою керівництва можуть мати на увазі некомпетентність керівника. В таких випадках або відповідальна людина боїться приймати будь-яке рішення через брак досвіду та знань, або ж її рішення є такими, що не вирішують існуючу проблему. Найбільше схильне до такої кризи будь-яке підприємство під час зміни керівництва, адже в цей момент легко може початися хаос, під час якого уся вертикаль влади перестає функціонувати.

Криза персоналу є безперервною загрозою будь-якої компанії. Вона полягає в тому, що не важливо чим займається бізнес, надає послуги чи виробляє продукцію, він повинен мати працівників які підтримують усі ланки роботи – операційні, адміністративні, виробничі, продажні та будь-які ще. Якщо працівники почнуть звільнятися, а на їх місце не будуть наймані інші люди, то нема кому буде підтримувати життєдіяльність підприємства. Також не рідкість факт звільнення найбільш важливих працівників, які виконують унікальні функції, і їх послуги дуже цінуються на ринку, адже якщо людина отримає запрошення від конкурентів, і при оцінці нинішні умови праці будуть гіршими, то вибір може бути очевидним. Щоб уникнути цього керівництво усіх рівнів має завжди оцінювати настрій в колективі, спілкуватися з колективом, щоб не допускати плину кадрів, який може призвести

до нестачі робочої сили. Звичайно треба пам'ятати про осудні умови праці, які, як мінімум, мають відповідати ринковим стандартам галузі підприємства.

Внутрішньо-фінансова криза це одна з трьох криз причиною яких є гроші. Кожне підприємство має власну фінансову систему. У когось вона побудована на постійному кредитуванні, у когось на стовідсотковому використанні власного капіталу. Хтось хоче мати високу ліквідність, а для когось цей показник не важливий. В решті-решт хтось має постійний прибуток, а хтось живе від сезону до сезону. Усе це в купі формує загальну картину управління фінансами на підприємстві. Невміле керівництво та диверсифікація власних коштів може дуже дорого обійтись бізнесу, адже ніхто не хоче працювати собі в збиток. Цей тип криз переслідує компанії будь-якого розміру, але змінює проблематику. Для малих підприємств внутрішньо-фінансова криза може відобразитися в невірних прогнозах та неможливості повернення кредиту, а для середніх і великих, у капіталовкладеннях що провалилися, та невмілому масштабуванні власної діяльності. Також інколи внутрішньо-фінансова криза трапляється через недостатність коштів в обігу підприємства для вирішення поточних проблем.

Криза виробництва частіше за все трапляється через неефективну, погано побудовану внутрішню систему ведення діяльності. Це може виражатися в падінні продуктивності, постійних затримках та зниженні якості фінальної послуги або продукту. Також причиною може стати застаріле обладнання та технології, які не відповідають сучасним вимогам, погану організацію виробничих процесів та недоліки у плануванні, недотриманні стандартів якості, що призводять до зниження конкурентоспроможності продукції. Для запобігання таким кризам необхідне комплексне управління, що охоплює моніторинг ресурсів, оновлення технологій, та адаптацію до змін на ринку.

Перелік внутрішніх криз може бути і ширшим, в залежності від глибини розкриття кожної з перерахованих причин, але найважливіші та найголовніші проілюстровані у рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Зображення внутрішніх криз які можуть вплинути на підприємство

*Джерело: узагальнено на основі [8] та [9]*

Розглянувши кризи внутрішні, треба розглянути кризи зовнішні, адже на відміну від невмілого керівництва, чи нестачі персоналу, можуть траплятися більш глобальні речі, які впливатимуть на роботу цілих галузей, або навіть економік певних держав. Отже до зовнішніх криз можна віднести політичні кризи, військові кризи, економічні та фінансові кризи, технологічні кризи, екологічні кризи, правові кризи та кризи, які мало хто міг собі уявити у сучасному світі – медичні. Розглянемо більш детально і ці типи криз.

Політичні кризи трапляються доволі часто і трапляються через зміни в політичною устрої держави. Ці кризи можуть відрізнятися за рівнем коливань всередині суспільства, і за рівнем наслідків які відбулися після них. Яскравим прикладом таких є обидва майдани – Помаранчевий та Євромайдан. Вони обидва спричинили коливання всередині суспільства, на якийсь час підприємства та бізнесмени не розуміли які перспективи розвитку протестів і як краще диверсифікувати власні ресурси. І хоча обидва протести були надзвичайно великими за кількістю протестуючих, та спричинили політичні сутички по всій

країні, але Помаранчевий майдан не призвів до ніяких суттєвих змін в устрої держави, а ось наслідки Євромайдану дуже сильно вплинули на усі аспекти життя як громадян, так і підприємств.

Військові кризи були рідкістю, як би не диковинкою, на Європейському та Американському континентах, в силу великого рівня розвитку держав, а також політичних методів стримувань та противаг, які були побудовані після Другої Світової війни, але починаючи з повномасштабного вторгнення Російської Федерації на території України, цей баланс похитнувся. Війна є найбільш деструктивною та швидкою кризою для будь-якого підприємства, адже вона створює відтік фінансового та людського капіталів, знищує стратегічну інфраструктуру, ускладнює логістику, зменшує довіру контрагентів і спричиняє цілу купу інших проблем, вершиною яких є втрата людського життя.

Економічні та фінансові кризи дуже важко розглядати окремо одну від іншої, але головною причиною існування обох з них є гроші. Економічна криза уособлює дисбаланс в рівновазі між попитом і пропозицією на світовому ринку, а фінансова криза представляє різке зменшення довіри на світових ринках, зменшення рівня інвестицій, банкрутство підприємств, а також, інколи, тимчасовий параліч державних та монетарних систем, допоки вони не зможуть стабілізувати ситуацію. Зазвичай настання однієї кризи спричиняє іншу, і це відобразатиметься на діяльності будь-якого підприємства, яке стало учасником цієї проблеми.

Технологічні кризи зазвичай проявляються в тому контексті, що послуги або продукти підприємства не відповідають конкурентному середовищу через власну застарілість. Це може бути спричинено як відсутністю інновацій на підприємстві, так і не вірно обраному напряму розвитку. Гарним прикладом може бути компанія Nokia, яка була передовим виробником мобільних телефонів і акцентували власну увагу саме на цьому типі гаджетів, і навіть після того як конкуренти почали робити смартфони, компанія все одно не переорієнтувалась, і продовжувала виробляти продукт, який ставав все більш і більш неактуальним.

Екологічні кризи є дуже руйнівними та небезпечними, але вони чіпляють далеко не усі країни світу. В першу чергу екологічні кризи це стихійні лиха, які трапляються у багатьох острівних державах, або тих, що мають вихід до океану. Прикладом держав які дуже сильно страдають від екологічних криз є Японія, яка постійно стикається з землетрусами, цунамі та іншими проблемами, які на поточний момент вже вміють вирішувати за допомогою технологій, але все одно, вони створюють певні проблеми для веденні підприємницької діяльності. Також важливо згадати, що боротьба з екологічними кризами в країнах ЄС викликає певні зобов'язання та складнощі під час ведення діяльності, але це більше відноситься до фінансового навантаження на підприємство, аніж до існуючих екологічних криз.

Правові кризи, це такі кризи, які дуже сильно стосуються країн, що розвиваються, адже зазвичай такі країни мають гарні економічні показники, темпи зростання та привабливі інвестиційні умови, але не мають жодних інструментів захисту приватного капіталу. Правова система важлива для будь-якого підприємця, адже ніяк інакше він зможе буде впевнений в безпеці та довгостроковому розвитку власного бізнесу в країні, де правові інструменти можуть бути не об'єктивними. Україна є країною з яскраво вираженою правовою кризою, адже навіть в періоди найбільшого зростання економіки, багато інвесторів не хотіло вкладати власні кошти в державу з поганою правовою системою.

Медична криза для багатьох була неможливою в сучасному світі, але пандемія Covid показала що це не так, і навіть в сучасному світі хвороби можуть прогресувати та впливати на життя людей настільки ж сильно, як і в середньовіччі, лише з однією різницею, що кількість постраждалих та померлих значно менша. Але це не змінює той факт, що масові локдауни змусили закритись, або тимчасово припинити діяльність великої кількості підприємств.

Перелік зовнішніх криз набагато ширший, аніж перелік внутрішніх проблем, які можуть спіткати підприємство. Це обумовлюється різноманітністю зовнішніх факторів, а також особливістю ринкової економіки, при якій працездатність компанії напряму залежить від рівня її прибутку. Перелік основних зовнішніх криз проілюстровано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Види зовнішніх криз які можуть вплинути на підприємство

*Джерело: узагальнено на основі [8] та [9]*

Зрозумівши усі можливі кризи та їх прояви, треба визначити які бувають шляхи їх вирішення. Спектр дій який пов'язаний з тим щоб попередити, протидіяти та зменшити вплив кризи на будь-яке підприємство і є стратегією антикризової діяльності. Існує велика кількість стратегій антикризової діяльності, але основних, які задають напрямок руху компанії та її бачення виходу з кризи лише п'ять, а саме: запобіжна, оборонна, адаптаційна, наступальна та ліквідаційна. Окрім цих п'яти, існує ще велика кількість більш малих стратегій, які можна розглядати в якості тактичних рішень. Серед таких стратегій можна виділити стратегію реструктуризації, диверсифікації, делегування повноважень, залучення аутсорсингу та знаходження компромісів та консенсусів. Ці стратегії не можна вважати самостійними, адже вони не вказують на загальний напрям руху компанії

під час кризи, а лише є методом врівноваження. Розглянемо основні стратегії антикризової діяльності підприємства, і зрозуміємо головні відмінності в їх ідеях.

Найбільш логічною, раціональною та далекоглядною стратегією серед усіх можна назвати запобіжну стратегію. Вона спрямована на завчасне виявлення та попередження можливих загроз для стабільності підприємства. Основна мета цієї стратегії — уникнення кризових ситуацій через розробку і реалізацію профілактичних заходів ще до появи ознак кризи. Цей підхід вимагає ретельного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти ризики й зменшувати їхній вплив. Не дивлячись на, здавалось би, марно витрачені кошти, у разі якщо криза не настане, але постійна роботи з цією стратегією нагадує використання страхового полісу – якщо не знадобився, то марна річ, але в разі необхідності економить великі кошти та ресурси. Серед основних заходів можна виділити наступні:

- Постійний моніторинг можливих ризиків та загроз;
- Відстеження розвитку власної галузі, для стабільного розвитку та інновацій;
- Постійний аудит фінансового стану підприємства;
- Створення резервного капіталу;
- Формування плану дій і структури розподілення обов'язків в разі настання кризової ситуації.

Розглядаючи світовий досвід важко привести приклад використання запобіжної стратегії, адже в разі якщо вона працює, то компанії не мали суттєвих проблем, а ті кризи з якими вони стикалися, змогли пройти безболісно і мінімальними витратами. Хіба що можна з певністю сказати, що такі корпорації як Toyota, Intel, Nike та інші існують вже більше п'ятдесяти років, і жодного разу не перебували на межі банкрутства, не в останню чергу через те, що слідкували за тенденціями ринку, і підлаштовувались під сучасні тренди і потреби.

В разі якщо запобіжна стратегія не використовувалась на підприємстві під час настання кризи, то бізнес має відповісти на виклик, який постав перед ним. Першою з трьох стратегій відповіді на загрози, що насуваються є оборонна

стратегія. передбачає активний захист підприємства від загроз у ситуації, коли криза вже почалася або є неминучою. Ця стратегія орієнтована на збереження фінансових і матеріальних ресурсів, підтримання стабільності в критичний момент і запобігання подальшому погіршенню ситуації. Основний акцент робиться на мінімізації збитків, оптимізації витрат і скороченні непрофільних активів. Інакше кажучи, підприємство ставить на меті виживання, а не розвиток чи стабільність, і тому починає функціонувати лише в найбільш прибуткові сферах власної діяльності, а також закриває ті напрями, що є недостатньо прибутковими. До основних заходів варто віднести:

- Оптимізація робочих процесів для загального зниження витрат;
- Продаж або припинення функціонування непрофільних активів;
- Скорочення персоналу та виробничих обсягів;
- Зменшення маркетингових та інноваційних витрат.

Гарним прикладом бізнесу, який застосував таку стратегію, є компанія Ford. Ford завжди був відомий як передовий виробник автомобілів, який будував власні заводи на різних континентах, намагався просунутись як в корпоративний, так і в споживчій сектор, але починаючи з 2008 року компанія зосередилась лише на певних моделях, які були найбільш прибутковими та популярними, і повністю перестала асоціюватися з бізнесом, який здатний запропонувати інноваційні рішення в автомобільній галузі.

Більш щадною стратегію, з точки зору майбутнього процвітання бізнесу є адаптаційна стратегія. Вона ставить на меті одночасне збереження старої структури бізнесу, але і одночасну адаптацію під нові умови. Загальною метою є модифікація бізнес-моделі, продуктів, послуг або внутрішніх процесів підприємства, щоб відповідати новим ринковим вимогам і підтримувати конкурентоспроможність, але, водночас з цим, не змінюватись в корні. Адаптаційна стратегія ефективна для підприємств, які прагнуть зберегти частку ринку, мають необхідні ресурси та здатні швидко реагувати на змінні умови. До адаптаційних заходів можна віднести:

- Переорієнтацію виробництва на продукти або послуги з більшим попитом на час кризи;

- Освоєння нових ринків збуту;
- Використання та просування власних товарів та послуг за допомогою інтернету (якщо раніше це не робилось);
- Перегляд цінової політики;
- Оптимізацію організаційної структури та перерозподіл обов'язків серед персоналу.

Наочним прикладом використання адаптаційної стратегії під час кризової ситуації може послужити вітчизняна, та один з найбільших в світі букмекерських операторів Parimatch. Після заборони на ведення подальшої діяльності в Україні, яка відбулась в березні 2023 року [10], компанія не тільки не почала зменшувати власні витрати та в односторонньому порядку виходити з підписаних угод, а і почала поширювати власний вплив в нових регіонах. Наприклад, в другій половині 2024 року Parimatch став генеральним спонсором одразу двох футбольних клубів, Ноттінгем Форест з Англії, та Корінтіанс з Бразилії. Вартість угоди з англійцями не озвучується[11], а ось трирічний контракт з бразильцями коштував приблизно 310 мільйонів бразильських реалів [12] або 54 мільйони американських доларів. Загалом відомо, що компанія змогла певним чином покрити втрату українського ринку тим, що перерозподілила усі операційні кошти з обслуговування українського ринку, на експансію Латинської Америки. І це дає свої плоди, адже навіть в кількісному плані, населення лише однієї Бразилії складає понад 200 мільйонів людей, що значно більше України.

Остання з стратегій, яка ставить на меті подолання кризи, є наступальна стратегія. Наступальна стратегія антикризової діяльності передбачає активні дії для отримання конкурентних переваг і захоплення нових ринкових позицій навіть у період кризи. Цей підхід орієнтований на агресивний маркетинг, інвестиції в інновації та розширення бізнесу. Підприємства, які обирають наступальну стратегію, намагаються використати кризову ситуацію для розширення своєї присутності на ринку, залучення нових клієнтів або захоплення частки ринку, залишеної слабшими конкурентами. Важливо підмітити, що лише компанія яка має

певний запас міцності та фінансів може дозволити собі ризикнути та розвиватися за цією стратегією. До наступальних заходів належать:

- ✓ Інвестиції в нові технології для підвищення ефективності виробництва або надання послуг;
- ✓ Розробка та запуск нових продуктів або послуг, орієнтованих на поточні потреби ринку;
- ✓ Відкриття нових відділів та департаментів, для виходу на нові ринки;
- ✓ Активна рекламна кампанія для залучення нових клієнтів, та клієнтів конкурентів.

Однією з найбільш впливовіших та відомих компаній XXI століття, яка все своє існування використовує лише наступальну стратегію є Tesla. Компанія заснована в 2003 році і свій перший електромобіль серійного виробництва представила лише в 2009 році, і донині займається лише виробництвом автомобілів які базуються на літій-іонних акумуляторних батареях. Жодна інша компанія в світі не будувала власну стратегію навколо автомобілів без двигунів внутрішнього згорання, але Tesla спочатку показала, а потім довела що електромобілі це новий тренд і новий тип продукції на ринку, який все ще, не переганяє мастодонтів минулого століття, але явно має більше перспектив майбутнього успіху та процвітання, аніж усі інші конкуренти. Але якщо розглядати більш класичне розуміння використання наступальної антикризової стратегії, то можна згадати Amazon, який скористався наступальною стратегією під час пандемії, розширюючи свої логістичні можливості та інвестуючи в розширення персоналу та складських площ для задоволення зростаючого попиту на онлайн-покупки. Компанія також активно рекламувала нові послуги, такі як безконтактна доставка. Завдяки наступальним діям Amazon не лише збільшила прибуток під час пандемії, а й закріпила свої позиції як світовий лідер онлайн-торгівлі.

Останньою з основних стратегій антикризової діяльності треба згадати про ліквідаційну стратегію. Можливо це може здатися дивно, але в разі настання кризи, яку компанія не може подолати, або не хоче подолати, логічніше буде припинити діяльність певних відділів, або навіть усього бізнесу. Метою є максимізація

залишкової вартості активів для погашення зобов'язань перед кредиторами та мінімізація збитків для власників. Ліквідаційна стратегія є останнім кроком для підприємств, які вичерпали всі можливості для відновлення своєї діяльності. Загалом ця стратегія є крайньою мірою і застосовується в тих випадках, коли подальша діяльність підприємства економічно недоцільна або неможлива через великі фінансові чи юридичні труднощі. Перелік ліквідаційних заходів не такий великий, але він є:

- ✓ Продаж основних активів підприємства (нерухомість, обладнання, патенти);
- ✓ Розрахунки з кредиторами та іншими борговими зобов'язаннями;
- ✓ Зупинка операційних процесів і звільнення персоналу;
- ✓ Завершення всіх контрактів і зобов'язань, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Ця стратегія настає кожному компанії в її житті, але питання в тому що не кожне підприємство дотримується її. На прикладі українських компаній можна відмітити одразу цілий прошарок таких підприємств. Банк "Фінанси та Кредит", Банк "Надра", Дельта Банк, Запорізький автомобілебудівний завод, Київський мотоциклетний завод та великий перелік інших вітчизняних підприємств. Дехто мав занадто погану внутрішню структуру, хтось не витримав напругу капіталістичної конкуренції, а хтось з самого початку засновувався як фіктивне підприємство. Будь яка з цих причин призводить до того, що бізнес більше неіздатний, і починається процес його ліквідації, який може тривати певний час, і закінчити усі ділові відносини підприємства.

Закінчивши з розглядом основних стратегій антикризової діяльності, можна сказати декілька слів про стратегії що можна віднести до класу тактичних. Ці стратегії можуть поєднуватись, використовуватись лише тимчасово та не відповідати загальному напрямку подолання кризи підприємства, але допомагати вирішити конкретно поставлену проблему.

Реструктуризація вже декілька разів згадувалась при описі інших стратегій, але цей термін варто винести в окрему стратегію, яка передбачає зміни в

організаційній структурі, фінансах чи операційних процесах компанії з метою покращення її конкурентоспроможності та ефективності. Це може включати скорочення персоналу, злиття підрозділів, реорганізацію боргів або оптимізацію виробничих процесів. Важливо підмітити, що проводити реструктуризацію можуть і під час виконання запобіжних, оборонних, адаптаційних та наступальних дій, і лише в разі ліквідації підприємства реструктуризація не є доцільним інструментом.

Стратегія диверсифікації полягає у розширенні діяльності компанії на нові ринки або продукти, щоб знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку чи продукту. Диверсифікація дозволяє знижувати ризики, пов'язані з ринковими змінами, та забезпечувати стабільніший дохід. Цією стратегією не варто зловживати, адже вона може призвести до надлишкових ризиків та навантажень на підприємство, але тримати усі ресурси лише в одному бізнесі, чи напрямку бізнесу, також дуже небезпечно.

Стратегія делегування повноважень включає передачу частини управлінських функцій від вищого керівництва до середнього чи нижчого рівня управління. Делегування допомагає розподілити навантаження, підвищує ефективність ухвалення рішень і сприяє мотивації співробітників, адже вони отримують більше автономії та відповідальності. Особливо актуальна така стратегія в великих компаніях, де потрібне швидке ухвалення рішень.

Стратегія залучення аутсорсингу передбачає передання деяких функцій компанії стороннім постачальникам, що спеціалізуються на конкретних завданнях, наприклад, ІТ-підтримка, маркетинг або бухгалтерія. Це дозволяє зосередитися на основних бізнес-процесах і знизити витрати, адже залучення зовнішніх фахівців часто є економічно вигіднішим за власний штатний персонал.

Стратегія знаходження компромісів і консенсусів спрямована на досягнення згоди між різними сторонами або групами через переговори і співпрацю, як всередині компанії, так і ззовні. Знаходження компромісів всередині підприємства допомагає уникнути конфліктів, що можуть зашкодити роботі, і є важливим підходом для вирішення проблем між підрозділами або працівниками. В зовнішньому плані партнерські домовленості або альянси з іншими

підприємствами дозволяють знизити витрати, об'єднати ресурси або подолати спільні виклики, а також перемовини з кредиторами дозволяють досягати взаємовигідних умов реструктуризації боргу, що в свою чергу може зменшити фінансове навантаження на бізнес.

Отже стратегії антикризової діяльності можна поділити на загальні та тактичні і обираються вони, в залежності від кон'юнктури ринку, особистих вподобань керівництва, поточної потреби підприємства та безлічі інших наявних причин.



Рисунок 1.3 – Стратегії антикризової діяльності підприємства

*Джерело: систематизовано на основі [5]*

Схема стратегій антикризової діяльності, наведена у рис.1.3, є комплексним підходом до управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Вона ґрунтується на двох основних підходах: за вектором розвитку компанії (загальна стратегія) та за використаними інструментами (тактична стратегія). Кожен з цих підходів має свої специфічні аспекти, що спрямовані на вирішення різноманітних кризових ситуацій, з якими може зіштовхнутися підприємство.

Краще за все довести важливість наявності та використання стратегії антикризової діяльності можуть цифри, а саме цифри які продемонструють

тенденцію підприємств в Україні останніх років, в якій наочно буде зображена кількість підприємств які припинили власне існування під час кризи (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Динаміка кількості суб’єктів господарювання в Україні з 2019 по 2023 роки.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість діючих суб’єктів господарювання	1 941 701	1 973 652	1 956 320	1 732 576	1 913 257
Кількість фізичних осіб підприємців	1 561 028	1 599 755	1 585 414	1 470 584	1 605 341
Кількість юридичних осіб	380 673	373 897	370 906	261 992	307 916
Динаміка кількості діючих суб’єктів господарювання, %	5,55	1,65	-0,88	-11,44	10,43
Динаміка кількості фізичних осіб підприємців, %	5,21	2,48	-0,90	-7,24	9,16
Динаміка кількості юридичних осіб, %	6,94	-1,78	-0,80	-29,36	17,53

*Джерело: розроблено на основі [13]*

Як можна побачити з таблиці 1.1, кількість суб’єктів господарювання в Україні надзвичайно сильно зменшилась внаслідок початку повномасштабної війни. Сильніше за все це вплинуло на юридичні особи, де за рік загальна кількість впала майже на третину, навіть не зважаючи на реєстрацію нових підприємств. Лише фізичні особи-підприємці змогли в відсотковому порівнянні не так сильно скоротити власну кількість, але це пояснюється легкістю відкриття та припинення існування такої форми суб’єкта господарювання, а тому більш реальну картину показує динаміка кількості юридичних осіб.

Сильніше за все постраждала сфера оптової та роздрібною торгівлі, яка станом на кінець 2023 року налічувала 79577 підприємств, однак ще в 2021 році їх кількість дорівнювала 97038 компаній, що показує на значне зниження ділової активності. Окрім торгівлі, також сильно постраждали сектори сільського господарства, промисловості, будівництва та харчування, особливо, ресторації. У кількісному значенні, кожен четвертий заклад харчування був закритий з 2021 року.

Під іншим кутом на це питання можна подивитися якщо розглянути статистичні звіти судів першої інстанції про розгляд справ у порядку господарського судочинства, яка знаходиться у відкритому доступі на сайті судової влади України (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка параметрів судових справ банкрутства в Україні у 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість відкритих справ про банкрутство	16 015	17 817	20 660	12 370	18 510
Кількість справ, закінчених провадженням	1 184	745	2 210	1 894	2 278
Загальна сума грошових вимог кредиторів, визнана судом, млрд. грн.	106,37	133,55	93,43	55,36	46,18
Відсоток справ про банкрутство у відношенні до усіх наявних справ господарського судочинства, %	17,5	18,9	24,7	23,9	24,9

*Джерело: узагальнено на основі [14]*

З табл. 1.2 можна побачити тенденцію останніх п'яти років. Нажаль вона негативна в усіх сенсах. Економічна ситуація в країні погіршилася і військові дії суттєво вплинули на функціонування як великих, так і малих підприємств, це призвело до зменшення кількості нових справ, але паралельно до зростання частки вже наявних справ про банкрутство у загальній структурі господарського судочинства.

Кількість судових позовів про ліквідацію зростає, кількість справ, що закінчились провадженнями, є рекордною за останні роки, і відсоток справ про банкрутство, у відношенні до інших господарських позовів складає рекордну четвертину, перегнавши навіть показники довоєнного 2021 року. Це все свідчить про надзвичайно погану макроекономічну ситуацію, в якій підприємства не можуть досягати своїх цілей, неспроможні зацікавити у своєму функціонуванні кредиторів та потенційних інвесторів і обирають ліквідацію, як найбільш доцільну стратегію.

## **1.2 Технологія розробки та реалізації стратегії антикризової діяльності на підприємстві**

При розробці стратегії антикризової діяльності важливо тверезо оцінити наявні проблеми, класифікувати їх, розподілити за важливістю, а також визначити можливі рішення для кожної з них.

Взагалі тематика розробки антикризової стратегії для підприємства є вже більш практичною частиною використання економічних навичок та знань, а тому не можливо надати ідеальну інструкцію по її розробці та впровадженню, але можна розробити та зрозуміти загальний алгоритм, який буде працювати в будь-якій ситуації, і допоможе при її складанні під кожен унікальний випадок.

Для розробки антикризової стратегії треба оцінити загальну тенденцію ринку та навколишнього середовища. Нажаль, інколи, трапляються, так звані, обставини непереборної сили, які зовсім не залежать від дій підприємця та його бізнесу. Наприклад, повномасштабна війна в Україні є наочним прикладом таких обставин. Багато підприємств на сході України, постраждали внаслідок тих причин, на які вони не могли вплинути на власному, управлінському рівні ніяк. Особливо сильно це можна зрозуміти на прикладі Маріуполя, міста, в якому в першу чергу стояло питання виживання, а не ведення підприємницької діяльності. Але це форс-мажорна обставина, яка трапляється вкрай рідко, а ось усі інші причини можна класифікувати, оцінити та розробити методи їх подолання.

Завжди треба пам'ятати що розробка алгоритмів стратегії антикризової діяльності є надзвичайно важливою для забезпечення стабільності, ефективності та життєздатності організації у складних умовах, тому вона має відповідати викликам сьогодення, і давати змогу систематично підходити до вирішення кризових ситуацій, знижуючи ризики та захищаючи ключові активи підприємства.

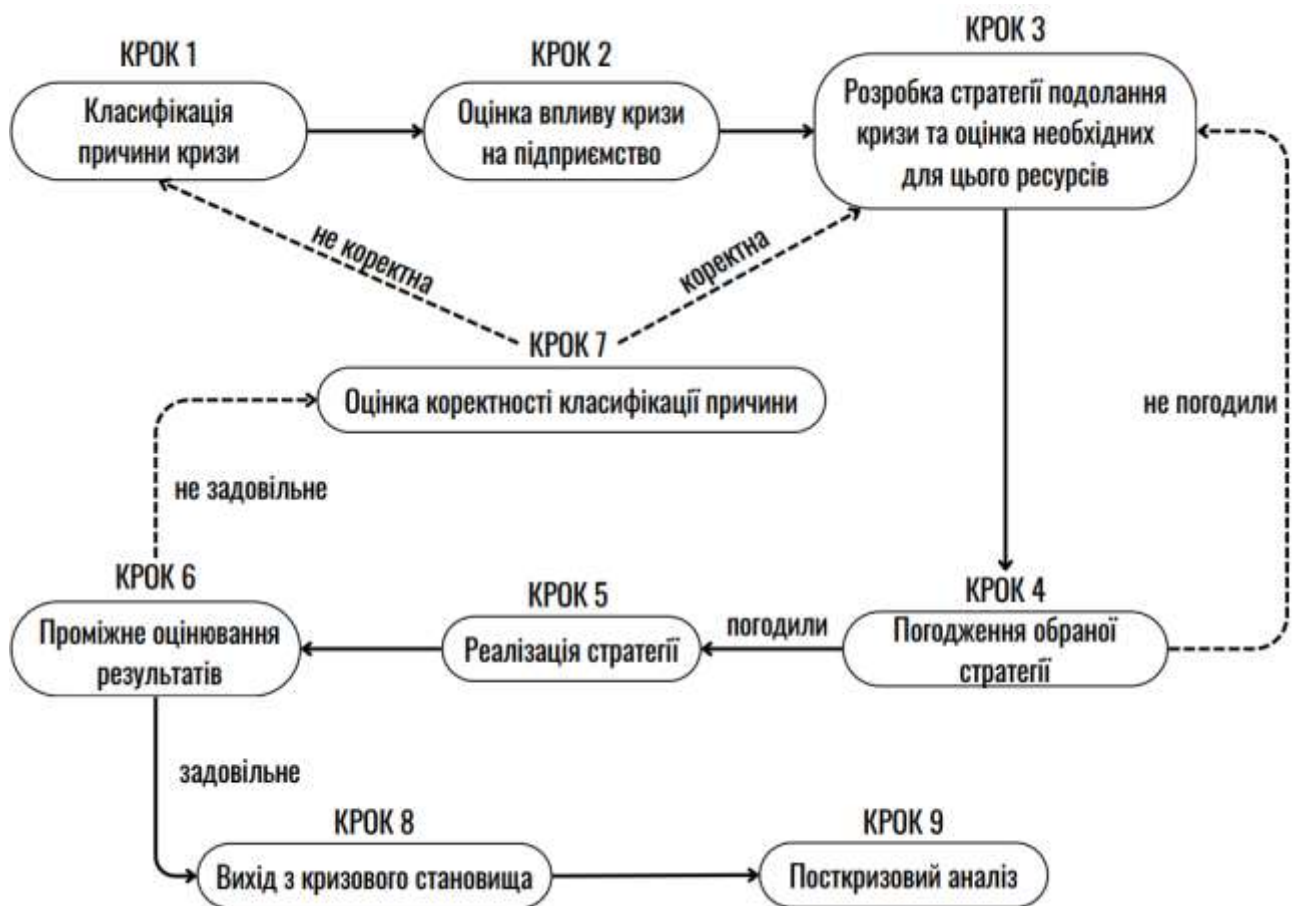


Рисунок 1.4 – Схематичне зображення алгоритму розробки та реалізації стратегії антикризової діяльності

Джерело: розроблено на основі [15] та [16]

Побудова стратегії антикризової діяльності уособлює в собі комплекс підготовчих дій, постійну самоперевірку та вміння реалізації поставлених планів, і це можна побачити в рис. 1.4, в якому схематично зображено як має розроблятися та впроваджуватися стратегія антикризової діяльності при ідеальних умовах. Цей процес можна розбити на декілька етапів:

- етап підготовки (крок 1,2,3);
- етап впровадження (крок 4,5,6,7);
- етап контролю та оцінки (крок 8,9).

Якщо описати кожен з цих етапів, то етап підготовки повністю відповідає за збір даних, усвідомлення поточного стану, знаходження проблеми і методів їх вирішення, або, якщо узагальнити – цей етап відповідає за розробку антикризової стратегії. Етап впровадження відповідає за погодження прийнятого плану дій з

усіма відповідальними особами, його втілення в життя, контроль за виконанням, або, якщо узагальнити – цей етап відповідає за реалізацію. Етап контролю та оцінки відповідає за своєчасне усвідомлення факту завершення кризи та аналізу причини його виникнення для його майбутнього уникнення, або, якщо узагальнити – цей етап відповідає за саморефлексію. Кожен з етапів складається з великої кількості тонкощів та деталей, тому варто дослідити їх більш детально.

Починається увесь процес подолання кризи з підготовки, і цей етап без будь-яких сумнівів можна вважати найбільш важливим, адже на основі зібраних даних будуть прийматися усі майбутні рішення, і формуватися точка зору, через призму якої відповідальна особа буде дивитися на кризу. Починати треба завжди з точної класифікації причини виникнення кризи, невірно класифікована причина може спричинити втрату часу та ресурсів, що може поставити під питання саме існування підприємства. Після того як буде локалізована причина, треба оцінити який вплив має криза на підприємство, і це можна робити в декілька етапів. Можна порівняти основні показники підприємства до кризи, і після її настання, можна порівняти вектор розвитку власного підприємства з конкурентами, обов'язково треба дослідити загальний тренд в сфері діяльності бізнесу. Це лише невеликий перелік можливих дій, які треба доповнювати задля більш об'єктивного оцінювання усіх внутрішніх та зовнішніх факторів. Фінальною дією в етапі підготовки є розробка стратегії, згідно якої підприємство планує подолати кризу, а також обов'язкове оцінювання ресурсів які будуть потрібні для цих дій. На цьому етапі важливо відповісти на наступні питання: чи є доцільним подолання кризи, чи є всередині компанії відповідні знання та навички для подолання кризи, чи є в компанії людина, яка буде відповідальна за впровадження антикризових заходів. Ліквідація підприємства, як більш прагматичний крок, вже згадувалась раніше, але окрім цього при розробці антикризової діяльності ще важливо оцінити чи вистачає експертизи в компанії, для того щоб провести усі заплановані дії, і хто буде їх впроваджувати. В маленькій та середніх компаніях зазвичай за подолання кризових часів відповідає сам власник бізнесу, і тому йому треба розуміти, чи

зможе він це зробити, чи впевнений він в власних знаннях, та чи не стане це для нього непереможним викликом.

Після того як вся інформація була зібрана, а стратегія підготовлена, треба почати процес впровадження ідеї. На цьому етапі, в першу чергу треба заручитися підтримкою усіх зацікавлених сторін, особливо важливо це, коли мова йде про холдинги, корпорації та акціонерні товариства, де не одна людина може приймати рішення, а певне коло осіб, де кожна з них матиме власну думку. Після того як рішення було прийняте, то починається процес впровадження запланованих дій. Він не несе в собі складнощів, окрім вміння вірно делегувати обов'язки, та відслідковувати вчасного виконання поставлених задач. Після того як задачі були виконані, треба оцінити виконання поставлених цілей і це є найбільш важким етапом під час реалізації, адже тут треба вміти швидко реагувати на неочікувані зміни, вміти приймати важкі рішення, і, якщо так станеться, признавати факт того, що запропонована стратегія не працює, і її треба переробити. Зрозуміти факт того, що стратегія було обрана невірно важко, і зазвичай її перевіряють у зміні в економічних показниках, але інколи вірно обрана стратегія почне працювати лише через певний час, і саме тому, людина яка несе відповідальність за впровадження стратегії, має мати достатню експертизу та впевненість в власних діях, щоб на цьому етапі надати фінальне рішення, і обрати вектор подальшого розвитку. Загалом, навіть якщо стратегія почала працювати, але результати не відповідають запланованим, а криза нікуди не зникла, то треба передивитися коректність визначення причини кризи. Можливо в підприємства вийшло вилікувати наслідки, але корінь проблеми все ще залишився.

Останній етап ставить на меті своєчасну реакцію на те, що криза подолана, адже антикризові заходи можуть бути дорогими, і їх впровадження в певний час перестане бути доцільним. Саме тоді треба оцінити результати, бути ними задоволеним, та почати переводити підприємство на іншу стратегію, яка буде відповідати новим викликам. Окрім вчасного реагування, дуже важливо проаналізувати причини та наслідки, з якими зіткнулася компанія, і зробити певні висновки, адже кризи є циклічними, і можуть повторюватись протягом життєвого

циклу компанії, а усі накопиченні знання та навички є одним з найдорожчих ресурсів підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризової діяльності компанії**

Важливим аспектом впровадження та проведення антикризової стратегії є її ефективність. Оцінювання ефективності допомагає оцінити правильність вибору антикризової стратегії, вмільсть її проведення та вигоду від її реалізації.

Ефективність може оцінюватись як якісними так і кількісними показниками. Якісні показники можуть суб'єктивно оцінюватись, в залежності від цілей підприємства, а кількісні завжди мають ґрунтуватися на розрахунках та порівнянні з нормативними значеннями. Нажаль усі показники мають узагальнену форму, тому рідко можуть враховувати специфіку сфери діяльності підприємства.

Якісні показники, через неможливість їх розрахунку, можуть приймати форму найрізноманітніших факторів. Можна виділити лише невелику кількість показників, яка зазвичай має входити до основного переліку, під час оцінювання ефективності стратегії (рис. 1.5).

Експертність – керівництво будь-якої компанії хоче відчувати правоту в власних діях і під час прийняття рішень, а цього не буде без достатнього рівня експертизи. Підвищення рівня експертності і суб'єктивна оцінка прогресу в цьому напрямку є одним з якісних факторів оцінки ефективності антикризової стратегії і управління.

Розуміння стратегії та загального вектору руху підприємства. Ефективність впровадження будь-якої ідеї потребує координованість дій і функціонування компанії як єдиного організму. Це неможливо в разі, якщо серед персоналу та керівництва не було досягнуто консенсусу в загальному баченні розвитку та майбутніх цілей підприємства.

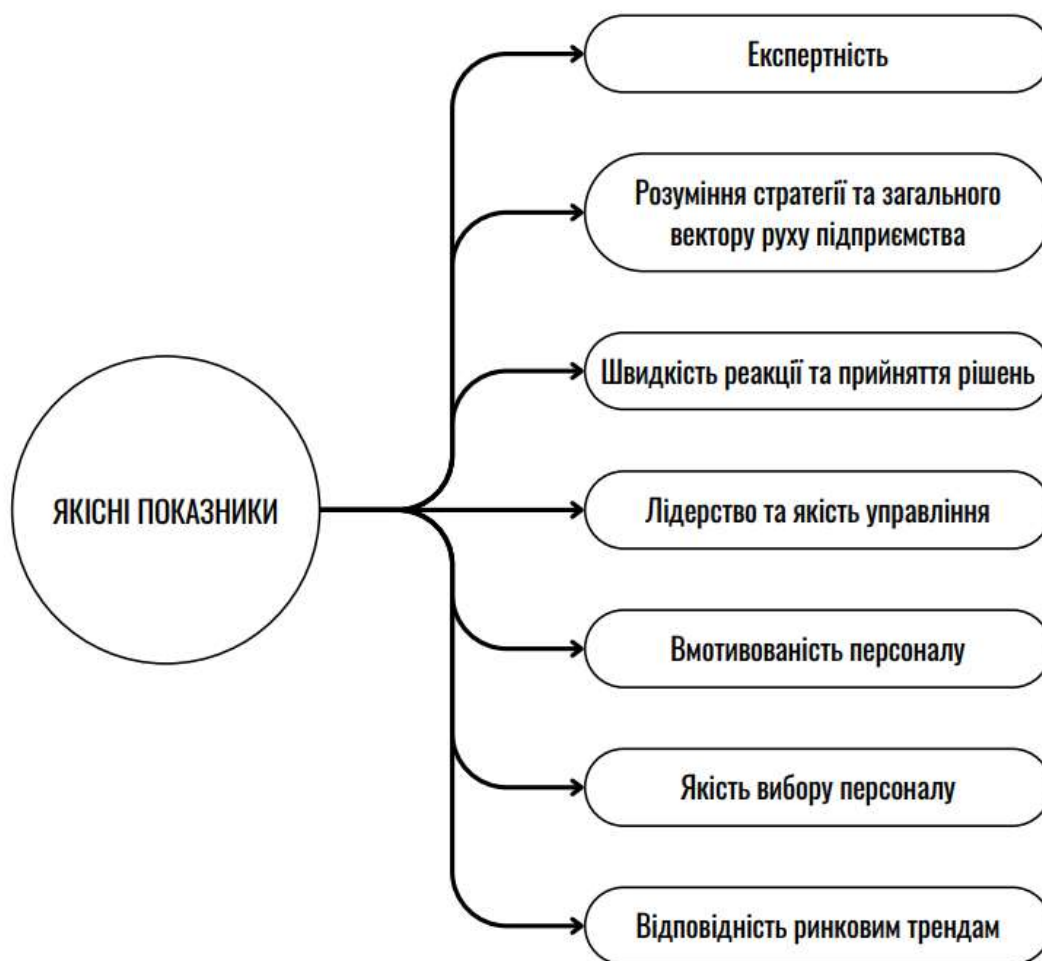


Рисунок 1.5 – Якісні показники ефективності антикризового управління

*Джерело: побудовано за даними [17]*

Швидка реакція та прийняття рішень. Ефективність будь-якою дії може нівелюватися в залежності від затримки в її впровадженні, а тому важливо розвивати індивідуальність та впевненість всередині підприємства, задля швидкості ідентифікації та врегулювання будь-яких криз.

Лідерство та якість управління. Ефективним є лише той керівник, що може вести за собою людей та вміло використовувати наявні в нього ресурси. Під час оцінки ефективності антикризової стратегії важливо оцінити наскільки керівники усіх рівнів відповідають потребам компанії та наскільки якісно виконують свої обов'язки.

Вмотивованість персоналу. Під час кризових ситуацій важливо розуміти настрої в колективі, і мінімізувати можливість настання будь-яких негативних

подій, задля максимізації ефективності персоналу. Досягти цього можна будь-якими методами, але ціль завжди полягає в максимізації використання людського капіталу на підприємстві.

Якість відбору персоналу. Разом з вмотивованістю персоналу, треба ретельно відсіювати непотрібні елементи в колективі, які не відповідають ідеї компанії, не готові віддаватися навіть у разі додаткової мотивації і не мають достатнього рівня знань, що потребує компанія. Враховуючи що зазвичай витрати на персонал є однією з найбільших статей витрат підприємства, то ефективність використання фінансів може напругу перетинатися з цих пунктом.

Відповідність ринковим трендам. Ефективним антикризова стратегія буде лише тоді, коли компанія зможе відповідати конкурентним викликам ринку, а також надавати продукцію, що буде йти пліч-о-пліч з розвитком технологій.

Кількісні методи оцінки ефективності антикризової діяльності підприємства завжди базуються на основі інформації, що зазначається в основних формах звітності підприємства, а саме:

- Баланс (форма №1);
- Звіт про фінансові результати (форма №2);
- Звіт про рух грошових коштів (форма №3).

В Наказі Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства” [18] наведено перелік формул, за допомогою яких можна дослідити ймовірність настання банкрутства, або, якщо подивитися на це з іншої сторони, на ефективність застосування антикризових стратегій.

Схожим методом розрахунку відповідних показників пропонується діагностувати кризовий стан суб'єкта господарювання в навчальному посібнику В.П. Кукоби по управлінню антикризовою діяльністю підприємства [19].

Узагальнені кількісні показники можна об'єднати разом та для зручності відобразити загальним переліком (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Кількісні показники ефективності антикризового управління

Кількісний показник	Метод розрахунку
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Монетарні оборотні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові коши та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	Позиковий капітал / Власний капітал
Рентабельність активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Валюта балансу
Рентабельність валового прибутку	Валовий прибуток / Чистий дохід
Рентабельність продажу	Чистий фінансовий результат / Чистий дохід
Рентабельність власного капіталу	Чистий дохід / Власний капітал
Рентабельність позикового капіталу	Чистий дохід / Зобов'язання

*Джерело: сформовано на основі [18] та [19]*

Окрім узагальнених формул, які дозволяють під іншим кутом подивитися на фінансові показники підприємства, існують формули що допомагають передбачити можливість настання кризи на підприємстві. Для цього зазвичай використовують моделі прогнозування ймовірності настання банкрутства, адже чим нижчим буде цей показник, тим менший шанс настання кризи.

Одним з найкращих показників оцінки ймовірності настання банкрутства для невиробничих підприємств є п'яти факторна модель Альтмана. Едвард Альтман ще в 1968 році вперше презентував цю модель прогнозування банкрутства, і хоча вона має дуже високі показники коректності прогнозів банкрутства, але вона має обов'язкову потребу, а саме мати значення ринкової вартості акцій підприємства на фондовій біржі під час розрахунку

Після цього, в 1983 році Альтман модифікував власну модель, і розробив її аналог для тих підприємств, що не торгують власними акціями на фінансових ринках (формула 1.1)

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,995 \times X_5, \quad (1.1)$$

де  $X_1$  – Оборотний капітал (р.1195) / Активи (р.1300);

$X_2$  – Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (р.1420) / Активи (р.1300);

$X_3$  – Операційний прибуток (або збиток) (р.2190 (або р.2195)) / Активи (р.1300);

$X_4$  – Власний капітал (р.1495) / Зобов'язання (р.1595+р.1695);

$X_5$  – Чистий дохід (р.2000) / Активи (р.1300).

Отриманий результат порівнюється зі стандартизованою шкалою (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Трактування результатів ймовірності банкрутства за моделлю

Альтмана

Значення показника $Z$	Пояснення результату
$Z > 2,9$	Підприємство не має ознак банкрутства
$1,23 < Z < 2,9$	Підприємство знаходиться в стані невизначеності
$Z < 1,23$	Підприємство на межі банкрутства

Джерело: розроблено на основі [19]

Іншою розповсюдженою моделлю розрахунку ймовірності настання банкрутства є модель Ліса, запропонована Річардом Лісом в 1972 для оцінки ймовірності банкрутства підприємств Великої Британії (формула 1.2).

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – Оборотний капітал (р.1195) / Активи (р.1300);

$X_2$  – Операційний прибуток (або збиток) (р.2190 (або р.2195)) / Активи (р.1300);

$X_3$  – Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (р.1420) / Активи (р.1300);

$X_4$  – Власний капітал (р.1495) / Зобов'язання (р.1595+р.1695).

Так само як і в моделі Альтмана, показники отримані після розрахунків моделі Ліса, треба порівняти з стандартизованими значеннями (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Трактування результатів ймовірності банкрутства за моделлю

Ліса

Значення показника $Z$	Пояснення результату
$Z > 0,037$	Підприємство не має ризику банкрутства
$Z = 0,037$	Підприємство знаходиться в стані невизначеності
$Z < 0,037$	Підприємство має високий ризик банкрутства

Джерело: розроблено на основі [19]

Обидві ці моделі дуже розповсюджені в Європейському Союзі та Америці, але для українського ринку вони є доволі важкими для адаптації, також вони обидві використовують однакові показники для оцінки ймовірності настання банкрутства.

Розглядаючи вітчизняні моделі треба звернути увагу на модель запропоновану О.О. Терещенком (формула 1.3). Ця модель з самого початку розроблялась для оцінки ймовірності настання банкрутства за допомогою національних стандартів бухгалтерського обліку, що забезпечує більшу відповідність на відміну від адаптації іноземних моделей. Також ця модель враховує важкість доступу та залучення зовнішнього капіталу, яка відіграє велику роль в моделях колег. Також модель Терещенка дозволяє оцінювати не лише акціонерні товариства, а і приватні компанії, акції яких не торгуються і не планують торгуватись на фінансових ринках.

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6, \quad (1.3)$$

де  $X_1$  – Грошові надходження (р.2000+р.2120+р.2200+р.2220+р.2240) / Зобов'язання (р.1595+р.1695);

$X_2$  – Валюта балансу (р.1300) / Зобов'язання (р.1595+р.1695);

$X_3$  – Чистий прибуток (або збиток) (р.2350 (або р.2355)) / Середньорічна сума активів ((р.1300п+р.1300к)/2);

$X_4$  – Чистий прибуток (або збиток) (р.2350 (або р.2355)) / Дохід від реалізації (р.2000);

$X_5$  – Запаси (р.1100) / Дохід від реалізації (р.2000);

$X_6$  – Дохід від реалізації (р.2000) / Основний капітал (р.1005+р.1010+ р.1015+р.1020+ р.1110).

Для моделі Терещенка також існують еталонні значення (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Тракткування результатів ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка

Значення показника Z	Пояснення результату
$Z > 2$	Малоймовірний ризик банкрутства
$1 < Z < 2$	Підприємство знаходиться в стані невизначеності
$Z < 1$	Великий ризик банкрутства

Джерело: розроблено на основі [20]

Ще однією вітчизняною моделлю є модель А.В. Матвійчука (формула 1.4). Ця модель була побудована для оцінки фінансових установ, в першу чергу банків, але вона є доволі гнучкою для оцінки підприємств інших секторів діяльності.

$$Z = 0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + \quad (1.4) \\ + 0,702 \times X_7,$$

де  $X_1$  – Оборотний капітал (р.1195) / Необоротний капітал (р.1095);

$X_2$  – Дохід від реалізації (р.2000) / Поточні зобов'язання (р.1695);

$X_3$  – Дохід від реалізації (р.2000) / Власний капітал (р.1495);

$X_4$  – Валюта балансу (р.1300) / Дохід від реалізації (р.2000);

$X_5$  – (Оборотний капітал (р.1195) - Поточні зобов'язання (р.1695)) / Оборотний капітал (р.1195);

$X_6$  – (Довгострокові зобов'язання (р.1595) - Поточні зобов'язання (р.1695)) / Валюта балансу (р.1300);

$X_7$  – Власний капітал (р.1495) / Зобов'язання (р.1595+р.1695).

Для моделі Терещенка також існують еталонні значення (табл.1.7).

Таблиця 1.7 – Тракткування результатів ймовірності банкрутства за моделлю Матвійчука

Значення показника Z	Пояснення результату
$Z > 1,04$	Стійкий фінансовий стан
$Z < 1,04$	Існує ймовірність фінансової неспроможності

*Джерело: розроблено на основі [20]*

Загалом усі існуючі світові моделі будуються на фінансових показниках, які підприємства подають в кінці звітної періоду, але треба пам'ятати, що в усьому світі поширені випадки фальсифікації фінансових документів для: зменшення податків, покращення інвестиційної рівня, підтримання репутації підприємства, уникнення початку процесу ліквідації. Усе це так само стосується і України, але вітчизняні підприємства окрім усього вищезазначеного ще можуть мати тіньову бухгалтерію, а фальсифікації задля уникнення податків можуть досягати такого розмаху, що про об'єктивне оцінювання підприємства не може і йти мова.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### **2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії**

Підприємство, на базі якого буде досліджуватись питання кваліфікаційної роботи – товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд”. Це приватне підприємство, яке було засновано 05.08.2016 року і його основною діяльністю є роздрібний продаж товарів широкого вжитку.

На поточний момент підприємство ТОВ “Сільпо-Фуд” зареєстровано за адресом: Україна, 02152, місто Київ, пр. Тичини Павла, будинок 1В, кабінет 188. Компанія має право здійснювати підприємницьку діяльність в рамках 82 кодів КВЕД, основним з яких є код 47.11 - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Під час відкриття юридичної особи, статутний капітал складав лише 10 000 гривень, але станом на 29.10.2024 року, статутний капітал виріс до 16 993 339 081 гривень.

Компанія ТОВ “Сільпо-Фуд” на 100% є власністю публічного акціонерного товариства “Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»”, який, своєю чергою, заснований 17.10.2007 року, має статутний капітал в розмірі 190 000 000 гривень, може виконувати підприємницьку діяльність згідно лише двох кодів КВЕД, а саме: 64.30 - Трасти, фонди та подібні фінансові суб'єкти та 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення). “Рітейл Капітал” на 100% належить акціонерам, але перелік цих самих акціонерів невідомий. Серед усіх осіб, що мають

відношення до “Сільпо-Фуд” та “Рітейл Капітал”, достовірно відомий лише один бенефіціар, а саме засновник – Костельман Володимир Михайлович.

Щоб краще зрозуміти суть підприємства, та можливу структуру власності і управління, треба згадати історію заснування компанії. Наприкінці ХХ століття, чотири шкільних друга – Володимир Костельман, Олег Сотников, Юрій Гнатенко та Роман Чигир займалися імпортом та дистрибуцією харчових продуктів, а саме чаю, кави та шоколаду в межах рідної Дніпровської області [21]. В 1998 році, накопичивши перший капітал, друзі вирішили відкрити власний магазин, але не в Дніпрі, а одразу під столицею, в місті Вишневе. Назва цього магазину – “Fozzy Cash&Carry”. Разом з тим за три роки, в 2001, було відкрито і другий магазин, але вже під іншою назвою – “Сільпо”. Магазины відрізнялися один від одного ідеєю, адже на вітчизняному ринку харчовий-ритейл ще знаходився на етапі зародження, а ось в світі це була розвинена сфера з якої можна було брати приклад і повторювати. Так “Fozzy Cash&Carry” намагався повторити французьку мережу гіпермаркетів “Auchan”, яка презентувала себе як магазин з надзвичайним широким вибором, оптовими знижками при купівлі декількох одиниць товару та віддаленим від спальних районів місцезнаходженням. “Сільпо” взяло за ідею схожу одразу на дві європейські компанії, а саме німецький “Lidl” та британське “Tesco”. Ця ідея полягала в створенні магазинів поруч з домами клієнтів, де буде не такий широкий вибір, але мінімальний споживчий кошик точно вдасться зібрати. Явними перевагами була кількість покупців, вища маржинальність однакового товару за рахунок місцезнаходження, менші початкові витрати на відкриття, а також можливість застосування орендних приміщень.

Історія торгівельної марки “Сільпо” тягнеться ще з радянських часів, коли існували сільські споживчі товариства (від рос. сельское потребительское общество), яке в російському перекладі скорочувалось до сельпо. Ці сільські товариства в радянські часи мали власні магазини, і після розпаду СРСР вони перестали бути потрібні та стали занедбаними. Відкриття перших магазинів на місці старих універсамів, співзвучність в назві та довіра населення до старого бренду дуже допомагало на етапі розвитку мережі.

Отже з 2001 року і по 2023 ТОВ “Сільпо-Фуд” виріс до 316 магазинів, 29 514 співробітників та більше 446 тис. м<sup>2</sup> торгівельної площі. Цей процес відбувався паралельно з іншими, адже разом з мережею “Сільпо” розвивалась і стара мережа “Fozzy Cash&Carry”, а також відкривалось дві нові мережі – “Фора” та “Trash”.

Окрім розвитку, всередині керівництва відбувалися певні зміни, і один з засновників – Юрій Гнатенко, вийшов з бізнесу і навіть офіційно майже повністю продав власну частку друзям. Підтвердження цього можна знайти при перегляді переліку та частки акціонерів в товаристві з обмеженою відповідальністю “Фоззі Груп” [22]. Це товариство на певному етапі свого існування також відіграло важливу роль для мережі “Сільпо”, але на поточний момент функції цієї юридичної особи сильно змінилась. Як би там не було, переглянувши інформацію по “Фоззі Груп” на сайті аналітичної онлайн-системи “Youcontrol”, можна знайти наступну інформацію по долі власників:

- Костельман Володимир Михайлович – 51,00%;
- Сотников Олег Віталійович – 23,24%;
- Чигір Рома Леонідович – 23,24%;
- Гнатенко Юрій Петрович – 2,53%.

Загалом неможливо розглядати ринкове становище, інвестиційну політику та антикризову діяльність ТОВ “Сільпо-Фуд” окремо від інших бізнесів власників. Перелік усіх підприємств, які входять до власності підприємців, об’єднаний в один холдинг, який має однакову назву з раніше згаданим товариством – “Фоззі Груп”. Цей холдинг включає в себе: 4 ритейл-мережі, харчовий онлайн-магазин, мережу зоомагазинів, кур’єрську службу, логістичну компанію, туристичного оператора, мережу спортзалів, мережу аптек, власний банк, власну компанію для розробки інформаційних продуктів, декілька заводів по виробництву харчових продуктів, декілька ресторанів та кафе, мережу кав’ярень, а також частку в медичній клініці (рис. 2.1).

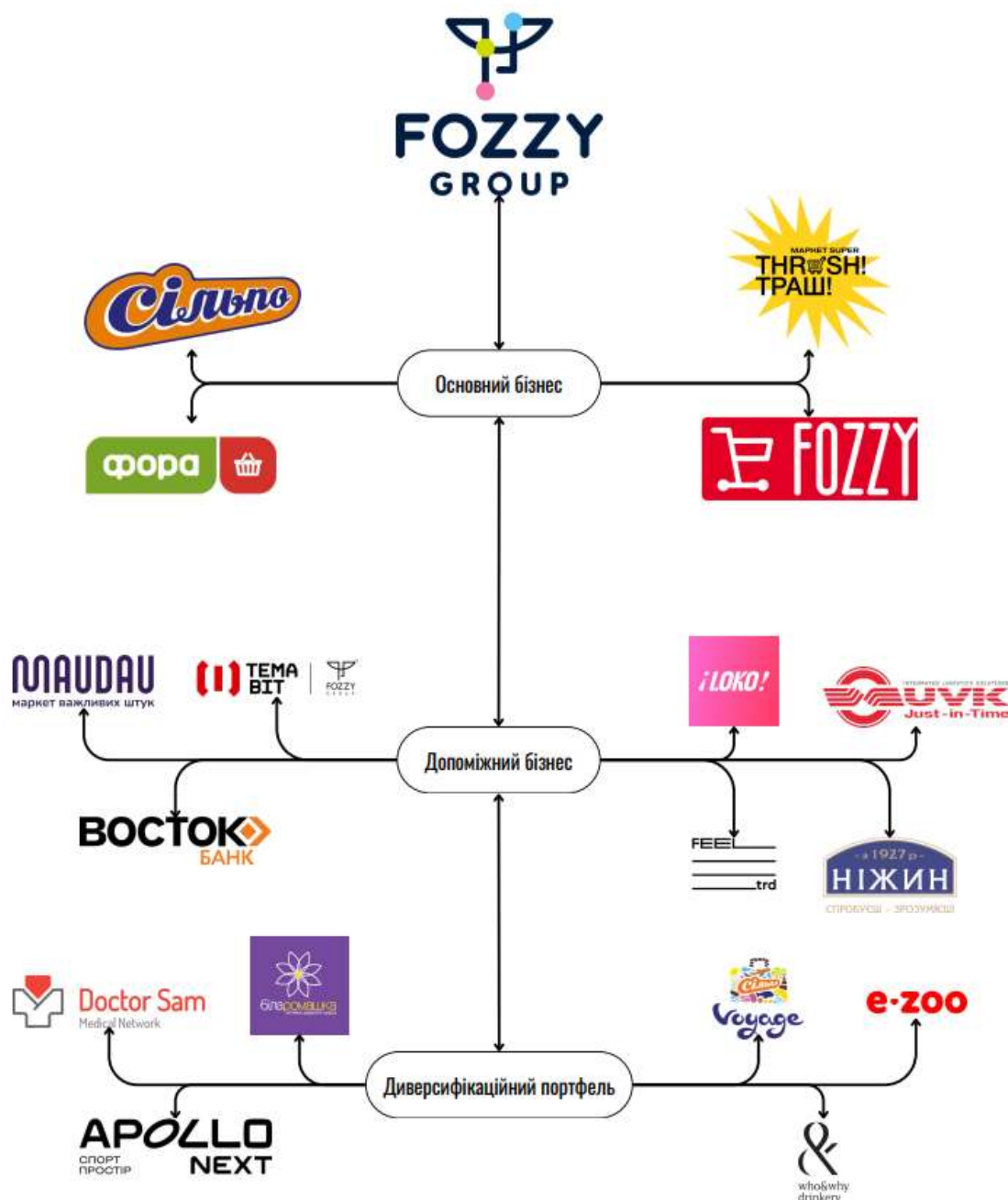


Рисунок 2.1 – Структура бізнесів холдингу “Фоззі груп”

Джерело: розроблено на основі [24], [25] та [26]

Говорячи про внутрішній устрій ТОВ “Сільпо-Фуд”, то він має яскраво виражену корпоративну структуру, з поділом на офіси, кожен з яких має чітко сформульований функціонал, і завжди знаходиться в тісній співпраці з іншими департаментами (рис. 2.2). Це все дозволяє оптимізувати процеси на підприємстві, а також не допустити концентрацію влади та можливості прийняття рішень на рівні операційних працівників.

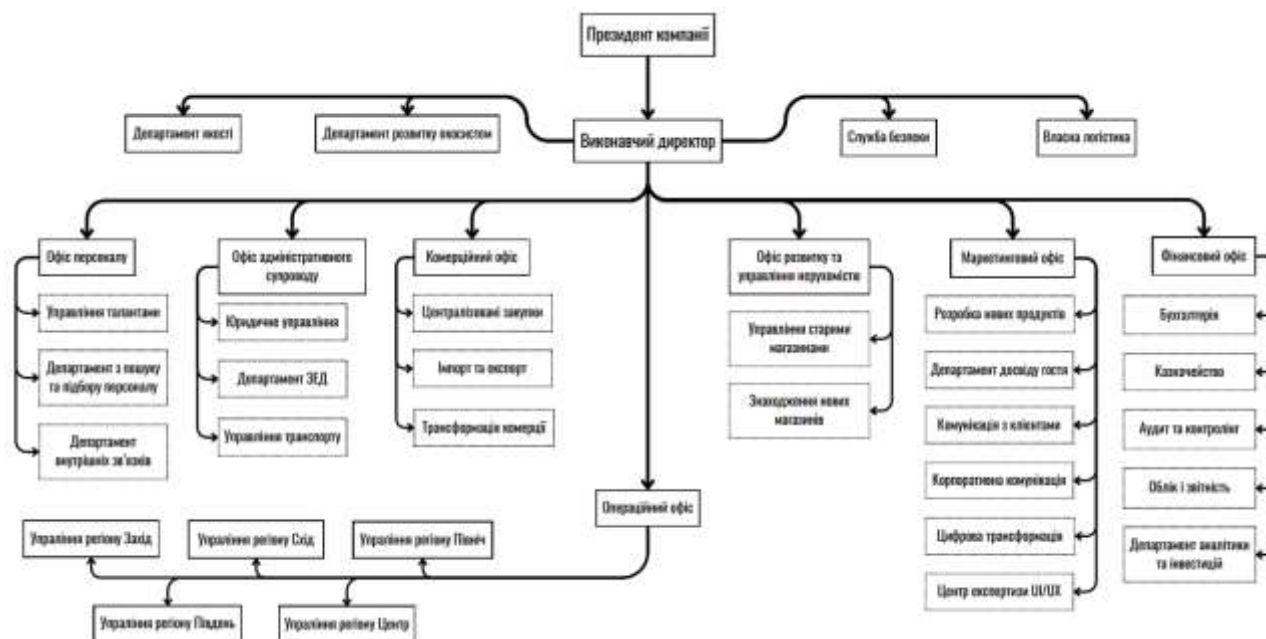


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ “Сільпо-Фуд”

Джерело: розроблено за допомогою [27] та інших даних компанії

Компанія складається з 7 відокремлених офісів та 4 департаментів, кожен з яких має власний розподіл та перелік обов'язків. Розглянемо кожен з них. Офіс персоналу відповідає за пошук, адаптацію, мотивацію та комунікацію підприємства з власними співробітниками. Через розмір підприємства та велику кількість персоналу, фізично неможливо покласти обов'язки з пошуку нових талантів, та роботу з вже працюючими на одну людину. Через це є розподіл на HR-спеціалістів, задачею яких є лише скаутинг та найм нових працівників, та People Partner-спеціалістів, які займаються комунікацією з вже працюючими людьми. Департамент внутрішніх зв'язків відповідає за вчасне донесення новин підприємства, але цей функціонал можуть поєднувати одразу усі раніше згадані фахівці.

Офіс адміністративного супроводу допомагає усім іншим офісам виконувати власний функціонал. Найголовнішими задачами цього офісу є юридична допомога по будь-яким питанням, забезпечення ведення зовнішньої економічної діяльності, спілкуваннями з органами державної влади, зокрема з митницею, та забезпечення транспортних потреб компанії.

Комерційний офіс відповідає за процес закупівлі, як внутрішньо-української продукції, так і імпоротної. Для постійного дотримання якісних стандартів, високої конкурентоспроможності та відповідності останнім трендам, в компанії існує департамент комерційної трансформації. Його функціонал не має операційної діяльності, але допомагає підприємству пропонувати одні з найкращих товарів на території України.

Офіс розвитку та управління нерухомістю є специфічним маркером сфери діяльності підприємства. Так як бізнес ТОВ “Сільпо-Фуд” фокусується на роздрібному продажі, то він має мати велику кількість торгівельних точок, які можна орендувати, купляти, а також які завжди треба підтримувати в належному стані.

Маркетинговий офіс є гордістю підприємства, адже на ринку “Сільпо” відомо власною якістю, магазинами та авторитетом, який пропонує найкращій досвід, найкращій товар та найбільшу експертизу в певних галузях, як от, оливкова олія, міцний алкоголь, екзотичні фрукти чи імпортні солодоці. Це ім’я та довіра будувались декілька десятиліть, і останні роки підприємство ще більше сфокусовано на тому, щоб оновити власні магазини та більше відповідати стандарту сучасної, прогресивної та якісної мережі.

Фінансовий офіс відповідає за усі грошові операції, і має майже настільки ж широку структуру, як і маркетинговий офіс. Через велику кількість контрагентів та постачальників компанія має великий департамент бухгалтерії, окремо за розподіл грошових потоків відповідає казначейство, за коректність усіх документів та цільове використання коштів відповідає департамент аудиту та контролінгу, через перевантаженість первинними документами, існує окремий департамент обліку і звітності, який комунікує з податковою та іншими державними установами, і насамкінець департамент аналітики і інвестицій, який допомагає усім іншим департаментам в їх роботі.

Усі раніше згадані офіси в першу чергу є адміністративним ресурсом, який майже не має контакту з кінцевим споживачем, і тому за процес продажу та комунікації з клієнтами відповідає операційний офіс. Через обсяг мережі,

операційний офіс поділений на 5 секторів, кожен з яких відповідає за певний географічний регіон. Саме в цьому офісі працює переважна частина персоналу.

Окрім перерахованих 7 офісів, також є 4 департаменти які знаходяться окремо та підпорядковуються напряму генеральному директору. Це департамент якості, який проводить аудит якості надання послуг мережі, департамент розвитку екосистеми, який допомагає формувати стратегічне бачення розвитку як самого підприємства, так і холдингу “Фоззі Груп” в цілому, це служба безпеки, яка окрім функцій охорони також займається економічною безпекою підприємства, а також департамент власної логістики, який з моменту заснування, коли його ціллю було покриття лише внутрішніх потреб, зріс до таких масштабів, що він вже надає логістичні послуги іншим підприємствам.

Станом на кінець 2023 року ТОВ “Сільпо-Фуд” має 312 супермаркетів “Сільпо”, а також 4 делікатес-маркети “Le-Silpo” (рис. 2.3).

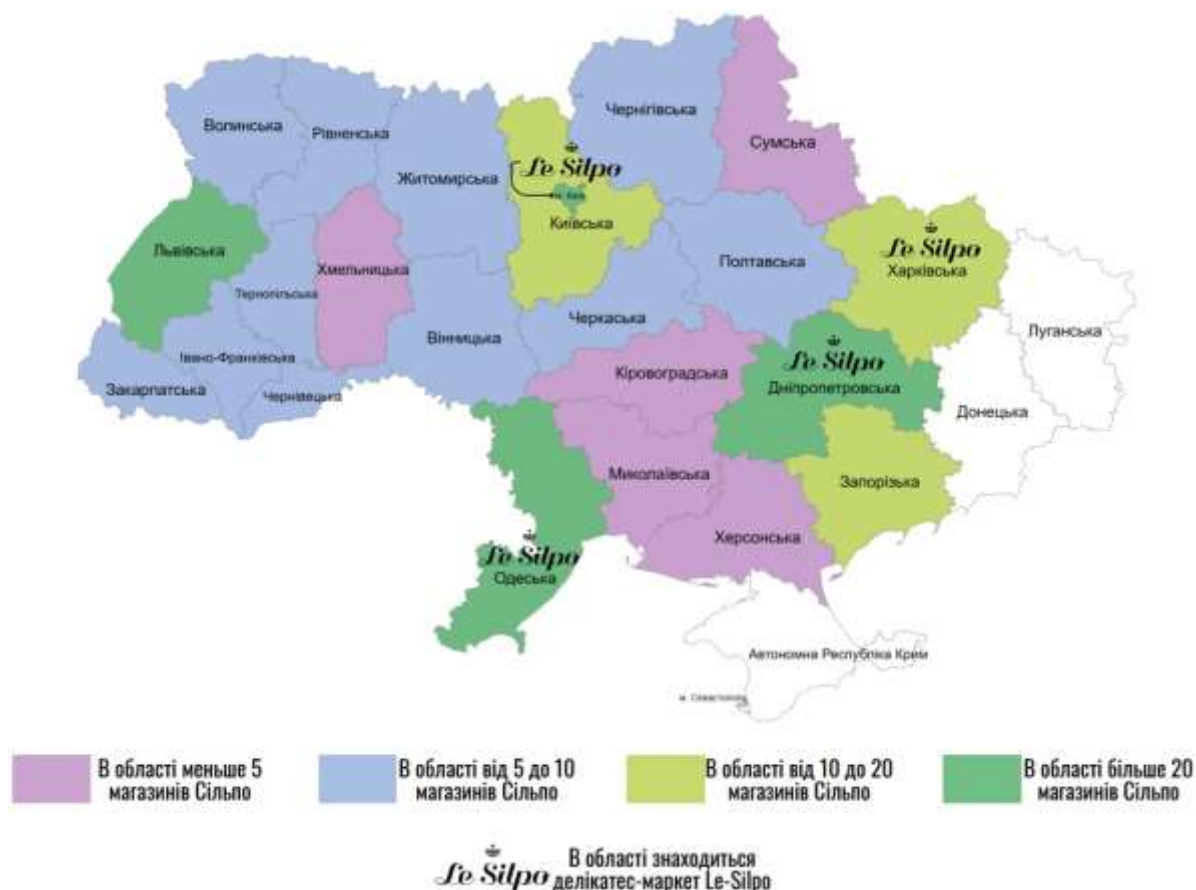


Рисунок 2.3 – Географічне та кількісне розташування магазинів “Сільпо”

Джерело: узагальнено на основі [28]

Делікатес-маркети були засновані в 2013 році в Києві, Харкові та Дніпрі, і позиціонували себе як магазини з найбільш преміальною продукцією в Україні. В 2017 році відкрили ще один делікатес-маркет в Одесі, і станом на 2024 рік усі вони все ще функціонують.

Загалом ТОВ “Сільпо-Фуд” робить ставку на найбільш багаті регіони країни і відкриває найбільше магазинів саме в Львівській, Одеській, Дніпровській областях та самому Києві. В кожному з цих регіонів компанія відкрила понад 20 магазинів, а якщо говорити про столицю, то в Києві знаходиться близько 100 магазинів “Сільпо”. Запорізька, Харківська та Київська область мають вже від 10 до 20 магазинів, і в розрізі Київської області це - суттєвий показник, а ось для Харківської та Запорізької областей, в склад яких входять обласні центри, цей показник не є задовільним, і зумовлений, в першу чергу, закриттям та знищенням магазинів через ракетні обстріли з боку Російської Федерації, а також відсутністю інвестицій у фронтові регіони.

З початку війни ТОВ “Сільпо-Фуд” встигло зазнати не лише опосередкованих збитків внаслідок війни, а і прямих також. На самому початку війни, 12 березня 2022 року, внаслідок бойових дій в Київській області, повністю згорів найбільший склад замороженої продукції компанії. Деякі продукти в екстреному порядку вдавалося вивозити в магазини та інші розподільчі центри, але загалом, станом на липень 2022 року, за словами директора департаменту нових продуктів і власної торгівельної марки, Дмитра Циганкова: “Ми (ТОВ “Сільпо-Фуд”) рахували загальні збитки, нарахували 2,8 мільярда гривень. Це прямі збитки від бойових дій, пов’язані з втратою майна й товарів на складах.” [29].

Описувати масштаби ТОВ “Сільпо-Фуд” немає сенсу без відповідної оцінки розміру, грошового обороту, та конкурентів в рамках галузі діяльності підприємства, а саме роздрібною торгівлю продуктів харчування та товарів широкого вжитку в Україні.

Надзвичайно наочну та якісну аналітику вітчизняного ринку харчового роздрібного продажу надає Асоціація ритейлерів України та інформаційне видавництво All Retail. За оцінкою останніх, в 2023 році обсяг ринку роздрібною

торгівлі харчовими продуктами в Україні склав 653 мільярда гривень, або 17,8 мільярда доларів [30]. Для порівняння, в 2022 році цей показник склав 519,6 мільярда гривень (близько 16 мільярдів доларів), а в 2021 році 534,5 мільярда гривень (близько 19,6 мільярдів доларів) [31]. Як можна побачити, внаслідок війни обсяг ринку впав більше ніж на 18% в 2022 році, в доларовому еквіваленті, і зріс на 11,2% в 2023 році, все ще відстаючи на 9,2% від довоєнних показників.

Дещо інші цифри демонструє Асоціація ритейлерів України у власних презентаціях. За їх оцінкою харчовий ритейл в 2023 році зробив оборот лише в 491,5 мільярдів гривень, або 13,4 мільярдів доларів. Ця розбіжність може створюватись за рахунок різниці в кількості підприємств, які були класифіковані як ті, що займаються роздрібною торгівлею саме харчових продуктів.

Але окрім цього, асоціація пропонує і іншу статистику. За їх підрахунками в 2023 році в харчовому ритейлі працює 227 615 робітників, функціонує 5376 магазинів, а також грошовий оборот тільки харчового ритейлу складає 51,3% від загального обороту усіх роздрібних мереж та магазинів України (рис. 2.4).

До речі, з цієї статистики можна побачити, що основні регіони, з розвитку харчового ритейлу, це столиця, Одеса, Дніпро, Львів, і, несподівано, Вінниця. Протягом останнього року, після Києва, другим регіоном по кількості нових магазинів є Вінницька область.

Головними гравцями ринку харчової роздрібної торгівлі в Україні є наступні компанії:

- ✓ Українська мережа супермаркетів “АТБ”;
- ✓ Українська мережа супермаркетів “Сільпо”;
- ✓ Українсько-Литовська мережа супермаркетів “Novus”;
- ✓ Українсько-Кіпрська мережа супермаркетів “Varus”;
- ✓ Українська мережа супермаркетів “Велмарт”;
- ✓ Українська мережа супермаркетів “Таврія В”;
- ✓ Німецька мережа гіпермаркетів “METRO”;
- ✓ Французька мережа гіпермаркетів “Auchan”;
- ✓ Інші мережі в складі Fozzy Group: “Фора”, “Fozzy Cash&Carry”, “Trash”.



Рисунок 2.4 – Загальна аналітика ринку харчового ритейлу України [32]

Усі ці компанії функціонують на ринку України вже більше десяти років, і тому можна впевнено казати що вони вже поділили ринок між собою. Для об'єктивної оцінки розподілу можемо дослідити їх основні фінансові показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів українських харчових ритейл мереж у 2020-2023 рр., тис.грн.

Назва компанії	Чистий дохід від реалізації продукції (р. 2000), тис. грн			Чистий фінансовий результат (р. 2350 або р. 2355), тис. грн		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
АТБ	148 745 255	148 332 869	181 089 665	8 328 888	2 527 690	- 450 399
Сільпо	72 784 231	69 990 601	84 727 987	- 1 846 179	- 7 632 318	- 1 850 930
Novus	17 307 305	16 011 547	23 586 547	143 572	- 2 518 349	- 310 647
Varus	13 704 907	14 578 554	17 514 376	94 594	- 32 072	141 775
Велмарт	12 679 965	13 526 203	17 156 044	70 057	216 236	310 631
Таврія В	9 150 079	9 932 877	12 392 441	79 940	95 660	189 138
METRO	25 944 347	20 152 149	25 554 115	1 001 113	- 658 322	- 422 555
Auchan	14 489 581	10 688 451	10 993 739	193 202	- 1 261 600	- 915 929
Фора	18 920 074	19 593 543	29 493 148	17 734	9 767	14 142
Thrash	2 534 345	2 546 985	3 840 079	7 408	26 640	132 419
Разом	336 260 089	325 353 779	406 348 141	7 658 961	-8 568 346	-3 162 355

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності підприємств

Як можна побачити, ТОВ “Сільпо-Фуд” з великим відривом займає друге місце по річному доходу, при чому відрив великий як від першого так і від третього місця. Цікавим фактом також є те, що і третє місце займає іншим бізнес з орбіти “Фоззі Груп”, а саме “Фора”.

Знаючи загальний обсяг ринку, який оцінимо за менш оптимістичним сценарієм в 491,5 мільярдів гривень, згідно з даними Асоціації ритейлерів України, і знаючи дохід усіх важливих підприємств на ринку, можемо оцінити наскільки монополізований ринок, і розрахувати для цього індекс концентрації (формула 2.1):

$$I_c = \sum_{i=1}^{3(4)} q_i \quad (2.1)$$

де,  $I_c$  – це індекс концентрації

$q_i$  - сума часток, виражених десятковим дробом, трьох (або чотирьох) найбільших підприємств у загальному обсязі продажу галузі

Враховуючи що третє місце на ринку харчових ритейлерів України займає компанія афілійована з компанією з другого місця, то логічніше за все буде об'єднати їх дохід, а на місце третьої компанії, взяти ту, що зайняла четверте місце по доходу. Таким чином виходить, що:

$$I_c = \frac{181\,089\,665}{491\,500\,000} + \frac{(84\,727\,987 + 29\,493\,148)}{491\,500\,000} + \frac{25\,554\,115}{491\,500\,000} = 0,65$$

Результат індексу в 0,65 одиниць відповідає помірній концентрації ринку, яка може свідчити про можливу, але не наявну монополізацію чи олігополію, і говорячи про ринок України це цілком відповідає дійсності.

Обговорюючи переваги підприємства таких масштабів як ТОВ “Сільпо-Фуд” неможливо обійти тему оподаткування. Згідно з інформацією від Асоціації ритейлерів України, в 2020 році “Сільпо” сплатило в бюджет України приблизно 1,5 мільярди гривень [44]. В 2023 році онлайн видання “Obozrevatel.ua”,

посилаючись на власні контакти в холдингу “Фоззі Груп”, пише, що усі бізнеси компанії сплатили в бюджет 9,6 мільярда гривень податків [45]. Враховуючи що ТОВ “Сільпо-Фуд” формує мінімум 50% від загального доходу холдингу, і пам’ятаючи про інфляцію гривні з початку війни, сума в 4,8 мільярда гривень дуже походить приблизні значення сплачених податків до бюджету України.

Згадуючи про внутрішні процеси ТОВ “Сільпо-Фуд”, можна звернути увагу одразу на декілька показників. Підприємство сильно концентрується на створенні унікальних магазинів для гостя, це відображається в стилізованих магазинах, які мають ідею та зовнішні оформлення, яке відповідає цій задумці. Окрім цікавої статистики по управлінні власною торгівельною площиною, також цікавим розвитком бізнесу став власний логістичний відділ (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка параметрів розвитку магазинів, логістичних та складських параметрів ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість магазинів, од.	333	305	316
Відкрито нових магазинів, од.	57	8	12
Оновлено старих магазинів, од.	4	0	0
Закрито магазинів, од.	0	36	1
Кількість дизайнерських магазинів, од.	35	43	55
Загальна площа розподільчих центрів, м <sup>2</sup>	188 001,53	143 891	142 340
Кількість вантажних автомобілів, од.	492	316	321
Кількість напівпричепів, од.	163	161	161
Загальний пробіг за рік, км	48 200 000	37 927 888	46 207 777

*Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]*

Отже підприємство намагається як зменшувати кількість застарілих магазинів, які сильно погіршують загальний вигляд підприємства, так і розширяти власний логістичного парку, в який ТОВ “Сільпо-Фуд” інвестувало чималі кошти, так само як у власні складські потужності. Компанія відкривала власні склади та модернізувала процеси зберігання задля зменшення термінів оприбуткування поставок, пришвидшення відправлень товару по магазинах, а також покращення умов зберігання товару, що в свою чергу зменшує вірогідність його псування та списання.

## 2.2 Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності компанії

Для якісного оцінювання антикризової діяльності підприємства необхідно дослідити фінансові показники, та побачити їх динаміку. Для оцінки будуть обрані наступні показники:

- Динаміка валюти і структури балансу компанії
- Динаміка майнового стану компанії
- Динаміка платоспроможності підприємства
- Динаміка фінансової стійкості підприємства
- Динаміка структури доходів і витрат підприємства
- Динаміка рентабельності активів, валового прибутку, продажу, власного та позикового капіталів

Для того щоб дослідити підприємство з різних сторін, перш за все треба дослідити як змінювалась валюта балансу підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка валюти балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна	
					Абсолютна, тис. грн	Відносна, %
Валюта балансу, тис. грн	30 235 474	38 660 465	33 668 858	33 358 509	3 123 035	10,33

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Як можна побачити, в порівнянні з 2020 роком валюта балансу в компанії зросла, але це було досягнуто за рахунок девальвації гривні, яка протягом останніх трьох років знецінилась майже в 1,5 рази.

Для кращого розуміння валюти балансу, варто розглянути структуру балансу ТОВ “Сільпо-Фуд”. Оцінка структури здійснюється в два етапи:

- 1) Оцінка сформованих активів (табл.2.4);
- 2) Оцінка джерел формування (табл.2.5).

Таблиця 2.4 – Динаміка параметрів активів балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна до минул. року		Зміна загальна	
					абсолютна, тис. грн	відносна, %	абсолютна, тис. грн	відносна, %
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>15 409 290</b>	<b>23 652 373</b>	<b>22 214 755</b>	<b>20 386 742</b>	<b>-1 828 013</b>	<b>-8,23%</b>	<b>4 977 452</b>	<b>32,30%</b>
Нематеріальні активи за залишковою вартістю	4 121 238	4 226 036	2 951 855	2 155 614	-796 241	-26,97%	-1 965 624	-47,69%
Основні засоби за залишковою вартістю	10 644 721	16 590 031	16 907 634	15 463 929	-1 443 705	-8,54%	4 819 208	45,27%
Інвестиційна нерухомість за залишковою вартістю	0	0	289 880	965 871	675 991	233,20%	965 871	-
Незавершені капітальні інвестиції	123 481	255 753	465 211	176 247	-288 964	-62,11%	52 766	42,73%
Довгострокові фінансові інвестиції	0	1 673 205	1 289 549	1 250 360	-39 189	-3,04%	1 250 360	-
Відстрочені податкові активи	116 311	196 279	0	0	0	-	-116 311	-
Інші необоротні активи	403 539	711 069	310 626	374 721	64 095	20,63%	-28 818	-7,14%
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>14 826 184</b>	<b>15 008 092</b>	<b>11 454 103</b>	<b>12 971 767</b>	<b>1 517 664</b>	<b>13,25%</b>	<b>-1 854 417</b>	<b>-12,51%</b>
Виробничі запаси	258 602	319 298	305 648	236 610	-69 038	-22,59%	-21 992	-8,50%
Товари	5 363 736	6 142 334	5 667 929	4 582 709	-1 085 220	-19,15%	-781 027	-14,56%
Векселі одержані	1 270 258	1 075 259	1 546 379	0	-1 546 379	-	-1 270 258	-
Дебіторська заборгованість	5 414 642	5 534 703	2 666 692	6 539 255	3 872 563	145,22%	1 124 613	20,77%
Поточні фінансові інвестиції	1 307 484	635 910	0	77 995	77 995	-	-1 229 489	-94,03%
Гроші та їх еквіваленти	1 091 012	1 163 038	1 066 300	1 418 482	352 182	33,03%	327 470	30,02%
Інші оборотні активи	120 450	137 550	201 155	116 716	-84 439	-41,98%	-3 734	-3,10%
<b>Σ Активу</b>	<b>30 235 474</b>	<b>38 660 465</b>	<b>33 668 858</b>	<b>33 358 509</b>	<b>-310 349</b>	<b>-0,92%</b>	<b>3 123 035</b>	<b>10,33%</b>

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дослідивши показники з табл. 2.4, можна наочно побачити структуру активів балансу, але разом з тим, побачити що найбільш доречно буде порівнювати результати двох останніх років. Як можна побачити, валюта балансу впала на 300 тисяч гривень, або на 0,92%, що загалом не є критичним показником, але гарно дає зрозуміти що 2023 рік в кращому випадку був роком стагнації, а не розвитку.

Якщо детальніше говорити про структуру активів балансу, то можна побачити що значно більше ресурсів зосереджено в нематеріальних активах. Це є природньо для підприємства, яке займається перепродажем товару інших компаній, а не власним виробництвом.

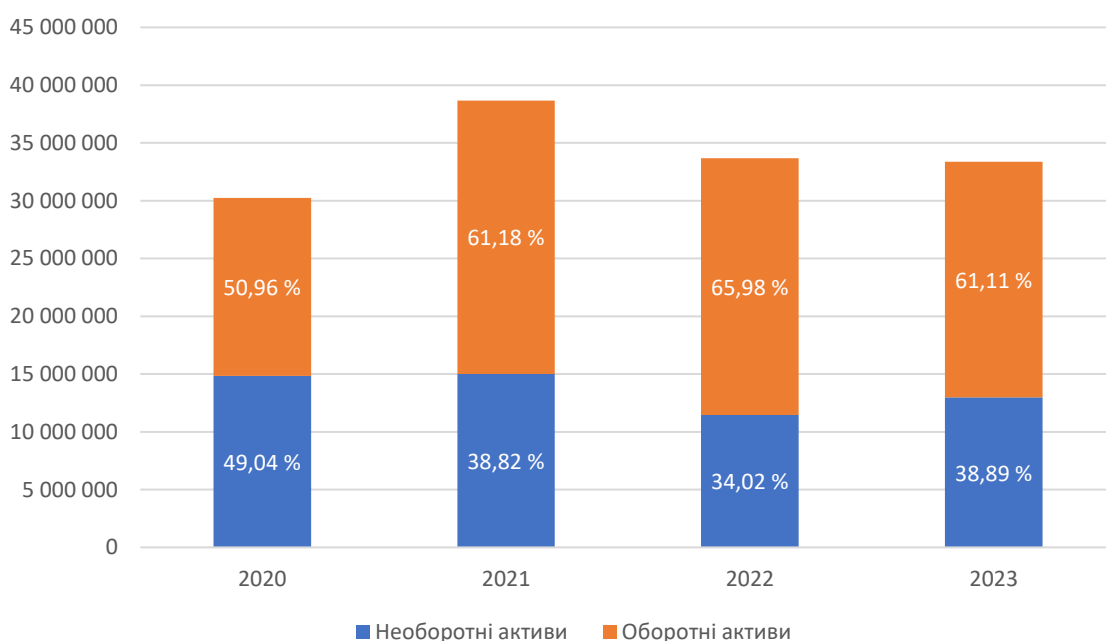


Рисунок 2.5 – Динаміка активів балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

*Джерело: розроблено за даними табл.2.4*

Вдаючись до деталей (рис.2.5), можна побачити, що необоротні активи підприємства складаються в першу чергу з основних засобів та нематеріальних активів. Це пояснюється наявністю у підприємства великої кількості магазинів, приміщень, складів, транспорту, і іншого майна, без якого неможливо уявити роботу роздрібною мережі. Цікавими є лише нематеріальні активи компанії, серед який ТОВ “Сільпо-Фуд” декларує власне програмне забезпечення, яке має експлуатуватися ще мінімум 5 років. Серед такого забезпечення компанія має ПЗ FZClient, ПЗ Rubicon, ПЗ Автозамовлення, ПЗ Unika. Кожне з них, разом з іншими

програмами, які використовуються на підприємстві, допомагає контролювати великі ланцюги поставок, управляти складами та їх відвантаженням, а також регулювати роботу магазинів, та наявність товару в них.

Цікавим є той факт, що починаючи з 2022 року, ТОВ “Сільпо-Фуд” почало вкладати кошти в інвестиційну нерухомість. Можливо це робиться задля подальшого використання цих приміщень або збереження прав на ті приміщення, що на поточний момент знаходяться під окупацією чи в зоні бойових дій.

Щодо оборотних активів, то вони більше за все сконцентровані в товарах, що є абсолютно нормальних для торгівельного підприємства, а також в дебіторський заборгованості. Дебіторська заборгованість лише за останній рік збільшилась майже в півтора рази, і на поточний момент складається більше ніж на 50% з боргу за товари та послуги, а тому перед підприємством постане певна задача з повернення цих коштів, адже, вірогідніше за все, дебіторська заборгованість виникла через велику кількість підприємств що знаходяться на межі банкрутства, і не планують повертати власні борги.

На поточний момент тримає близько одного мільярда гривень в грошовому еквіваленті, що на поточний момент нестабільності валюти може бути доволі ризиковим кроком. Однак, разом з тим, це можуть бути ті операційні залишки, що формуються перед інкасацією, і тому компанії варто приділяти цьому більше уваги, задля запобігання формування великої готівкової маси.

Загалом ТОВ “Сільпо-Фуд” тримає власні активи балансу в приблизно однаковій пропорції, роблячи значний акцент на обладнанні, аніж на товарі. Але через короткі терміни зберігання та реалізації продукції, це може бути вимушеною мірою, через зменшення населення, а як наслідок і споживання в Україні. Також не тримання зайвих коштів в активах може свідчити про не бажання компанії надмірно обтяжувати себе надлишковими запасами, які можуть стати лише тягарем, враховуючи специфіку продукції та її можливе псування.

Таблиця 2.5 – Динаміка параметрів джерел формування балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” з 2020 по 2023 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна в порів. з минул. р.		Зміна загальна	
					абсолютна, тис. грн	відносна, %	абсолютна, тис. грн	відносна, %
<b>I. Власний капітал</b>	<b>-1 107 692</b>	<b>-2 994 714</b>	<b>-10 689 056</b>	<b>-10 434 623</b>	<b>254 433</b>	<b>2,38%</b>	<b>-9 326 931</b>	<b>-842,01%</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	13 047 703	13 047 703	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,41%	2 141 000	16,41%
Капітал у дооцінках	0	0	0	43	43	-	43	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14 155 395	-16 042 417	-23 736 759	-25 623 369	-1 886 610	-7,95%	-11 467 974	-81,01%
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>12 285 686</b>	<b>13 611 910</b>	<b>15 998 056</b>	<b>14 045 697</b>	<b>-1 952 359</b>	<b>-12,20%</b>	<b>1 760 011</b>	<b>14,33%</b>
Довгострокові кредити банків	2 752 820	1 464 696	1 397 278	1 673 193	275 915	19,75%	-1 079 627	-39,22%
Інші довгострокові зобов'язання	9 532 866	12 147 214	14 600 778	12 372 504	-2 228 274	-15,26%	2 839 638	29,79%
<b>III. Поточні зобов'язання</b>	<b>19 057 480</b>	<b>28 043 269</b>	<b>28 359 858</b>	<b>29 747 435</b>	<b>1 387 577</b>	<b>4,89%</b>	<b>10 689 955</b>	<b>56,09%</b>
Короткострокові кредити банків	0	33 335	628 007	658 733	30 726	4,89%	658 733	-
Векселі видані	1 300	32 050	564 923	57 750	-507 173	-89,78%	56 450	4342,31%
За довгострокові зобов'язання	2 506 766	4 468 135	5 543 654	6 205 038	661 384	11,93%	3 698 272	147,53%
За товари, роботи, послуги	14 440 624	18 934 431	15 619 248	18 550 369	2 931 121	18,77%	4 109 745	28,46%
За розрахунками з бюджетом	189 189	259 916	1 114 449	1 007 478	-106 971	-9,60%	818 289	432,52%
За розрахунками зі страхування	26 306	36 048	51 722	44 437	-7 285	-14,08%	18 131	68,92%
За розрахунками з оплати праці	89 223	126 084	159 054	170 958	11 904	7,48%	81 735	91,61%
За одержаними авансами	558 718	264 605	520 536	269 118	-251 418	-48,30%	-289 600	-51,83%
Поточні забезпечення	304 681	409 449	1 481 551	483 922	-997 629	-67,34%	179 241	58,83%
Інші поточні зобов'язання	940 673	3 479 216	2 676 714	2 299 632	-377 082	-14,09%	1 358 959	144,47%
<b>Σ Пасиву</b>	<b>30 235 474</b>	<b>38 660 465</b>	<b>33 668 858</b>	<b>33 358 509</b>	<b>-310 349</b>	<b>-0,92%</b>	<b>3 123 035</b>	<b>10,33%</b>

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Оцінюючи джерела формування балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” неможливо не побачити жахливу ситуацію пов’язану з власним капіталом на підприємстві. Вже більше 6 років у підприємства не вистачає коштів власників для покриття власних потреб, і підприємства живе за допомогою кредитування та залучення позикового капіталу (рис. 2.6).

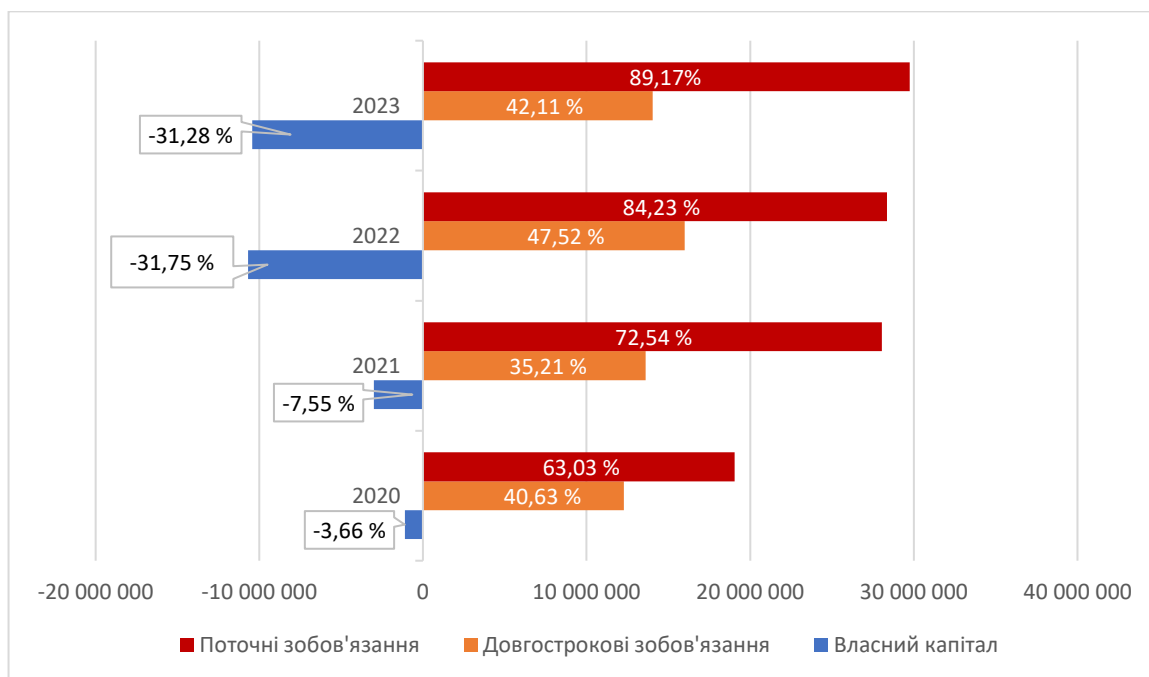


Рисунок 2.6 – Динаміка структури джерел фінансування ТОВ “Сільпо-Фуд” з 2020 по 2023 рр.

*Джерело: розроблено за даними табл.2.5*

Але така ситуація в реаліях Україні не виглядає правдоподібною, адже в такому випадку з “Сільпо” ніхто не хотів би працювати, через великі ризики банкрутства, через нестачу власного капіталу. Як згадувалось раніше, ТОВ “Сільпо-Фуд” на 100% є власністю ПАТ “Рітейл Капітал”, який в 2023 році відзвітував про 16,5 мільярдів гривень нерозподілених прибутків, які, скоріш за все, були вилучені з одного підприємства, і передані іншому, в рамках виплат дивідендів власникам, задля більш зручного переміщення коштів, а також убезпечення від можливих проблем, у разі якщо ТОВ “Сільпо-Фуд” буде учасником кримінального впровадження, отримає арешт власних рахунків, або матиме терміново покрити власну заборгованість перед будь-яким контрагентом.

Загалом, найбільшою проблемою підприємства є велике боргове навантаження пов'язане з розрахунками з постачальниками. Протягом останніх чотирьох років воно не зменшується, а в доларовому еквіваленті вже сягнуло 441 мільйону доларів США короткострокових зобов'язань, і 294 мільйона доларів США довгострокових зобов'язань. Але цікавим є той факт, що і в 2021 році компанія відзвітувала про схожий відсоток зобов'язань, у відношенні до власного загального формування пасиву підприємства. Загалом за усім холдингом “Фоззі Груп” ходять чутки про їх погану дисципліну, а тому слід пам'ятати, що скоріш за все, таке навантаження на підприємство є не наслідком війни, а усвідомленим вибором керівництва компанії. За словами Сергія Чуркіна, одного з директорів інвестиційної компанії Concorde Capital: “Вони (Fozzy та Сільпо) побудували свій бізнес практично повністю за рахунок боргів. Через регулярні кризи в країні довго займалися реструктуризацією свого кредитного портфеля” [24].

Далі розглянемо майновий стан підприємства. Для цього треба оцінити динаміку ключових параметрів основних засобів. Також варто більш детально дослідити з чого складаються основні засоби ТОВ “Сільпо-Фуд” (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників майнового стану ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відносна зміна, %
Основні засоби	10 644 721	16 590 031	16 907 634	15 463 929	45,27%
Коефіцієнт придатності	0,6834	0,6967	0,6438	0,5616	-17,82%
Коефіцієнт зносу	0,3166	0,3033	0,3562	0,4384	38,47%
АПК Будівлі	60,10%	61,95%	62,90%	61,15%	1,74%
Машини та обладнання	23,54%	19,88%	18,46%	22,04%	-6,38%
Модернізація орендованих засобів	10,16%	10,11%	10,26%	10,49%	3,23%
Інші основні засоби	6,20%	8,05%	8,37%	6,33%	2,08%

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

З оцінки майнового стану можна побачити, що з 2021 року коефіцієнт зносу значно зріс, а в грошовому еквіваленті, навіть став дешевшим, що в поєднанні з знеціненням гривні дуже сильно зменшило реальну вартість основних засобів підприємства.

Стосовно того, з чого складається майно ТОВ “Сільпо-Фуд”, то як і варто було очкувати, більше 60% завжди займають приміщення, в яких здійснюється торгівля. Також сюди входять і склади, на яких зберігається товар, але в розрізі загальної суми, цей показник не є занадто великим. Машини та обладнання, в якому враховуються різноманітні виробничі потужності підприємства, для виробництва власних продуктів харчування, дещо зросло протягом останнього року, і може свідчити про певні інвестиції в цьому напрямку зі сторони компанії. Модернізація орендованих приміщень є настільки ж важливою, як і керівництво власними магазинами, адже деякі контракти оренди, бізнес підписує на десятки років, і тому готовий інвестувати в ці приміщення в довгостроковій перспективі. Інші засоби формуються не займають і 10% від загального вмісту основних засобів, а останній рік демонструє тенденцію на зменшення.

Найбільш наочні та важливі фінансові показники будь-якого підприємства це показники платоспроможності. Тому доцільно буде дослідити їх також (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020 -2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,57	0,4	0,44	-0,34	1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,33	0,19	0,27	-0,21	0,5-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04	0,05	-0,01	0,1-0,2

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Як було ще зрозуміло після оцінки пасиву балансу, зовсім не несподіванкою стають погана динаміка ліквідності підприємства (рис.2.7). Жоден з показників ліквідності не досягає нормативного значення, і навіть в 2020 році, коли вони були найкращими, вони все одно не досягали норми. Як раніше було сказано, скоріш за все це робиться навмисно, адже кошти у власників є, але велике боргове навантаження і постійна реструктуризація боргу і є фінансовою бізнес-моделлю ТОВ “Сільпо-Фуд”.

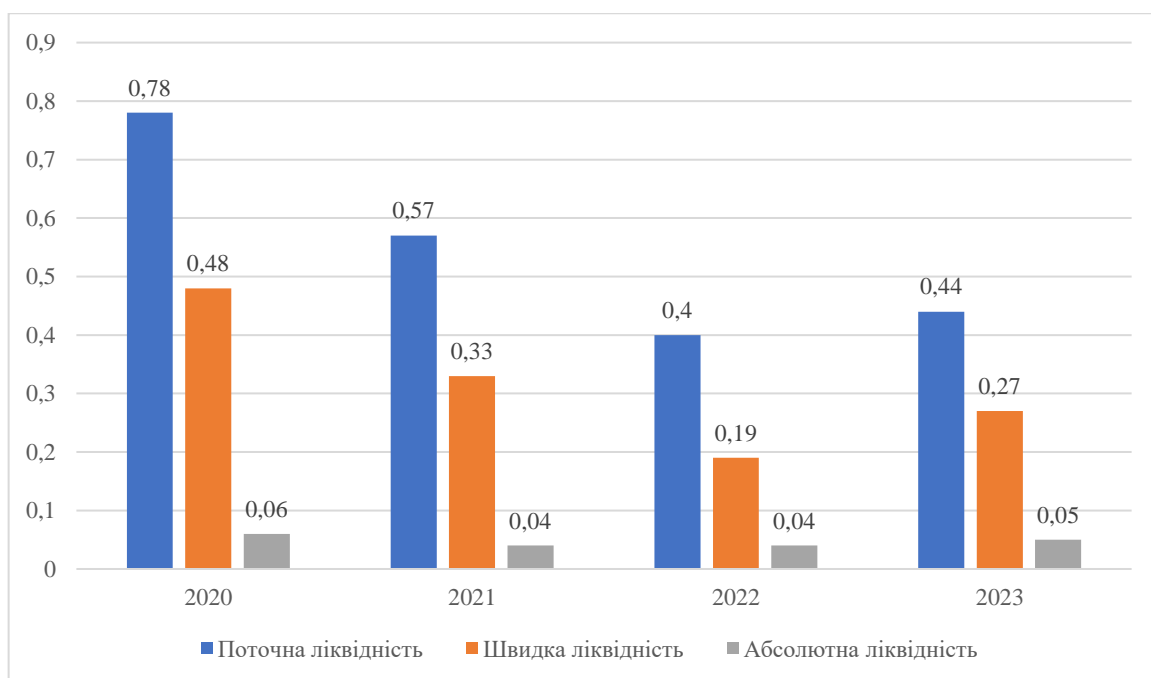


Рисунок 2.7 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Джерело: розроблено за даними табл.2.7

Хоча на цьому етапі вже зрозуміло, що підприємство спеціально намагається витягувати кошти з власної звітності і обороту, але все одно, для якісної оцінки підприємства треба оцінювати його фінансову стійкість (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ “Сільпо-Фуд” у проміжку з 2020 по 2023 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Норма
Коефіцієнт автономії	-0,04	-0,08	-0,32	-0,31	-0,27	0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	-27,30	-12,91	-3,15	-3,2	23,8	1,67 – 2,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,78	0,57	0,4	0,44	-0,34	1,5 – 2,5
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	-28,30	-13,91	-4,15	-4,20	24,1	1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Стандартизовані значення потребують додаткового пояснення в разі, якщо коефіцієнти приймають негативні значення. Аніж менше від'ємне число, тим гірше ситуація на підприємстві, і тому коефіцієнт співвідношення позикового та власного

капіталу з значенням -1 відповідає тому, що компанія на 100% існує тільки на залучені кошти, а чим більше від'ємне число, тим ця сама залежність менша.

Попередні здогадки повністю відповідають застереженням, які були протягом усього дослідження підприємства. Нажаль можна констатувати факт того, що оцінювати структуру капіталу, його співвідношення до позикового капіталу, та робити об'єктивні висновки неможливо, через відсутність власного капіталу на підприємстві. Для повного розуміння картини, треба розглядати фінансовий стан кожного з афілійованих підприємств в рамках холдингу, знаходити ці самі кошти, за допомогою яких спонсорується діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд", і лише після цього оцінювати фінансову стійкість підприємства.

Але не дивлячись на проблеми балансу підприємства, слід оцінити структуру його доходів і витрат (табл.2.10). ТОВ "Сільпо-Фуд" є однією з найбільших мереж з роздрібного продажу продуктів харчування, а тому структура його доходів и втрат є дуже наочним символом того, наскільки функціонально підприємство здорове, наскільки воно може генерувати прибуток, і наскільки якісно побудовані процеси всередині підприємства, задля того, щоб максимізувати прибуток підприємства за рахунок власного масштабу. Ці показники будуть враховувати усі дохідні та витратні статті, що значно допоможе розібратися в структурі роботи підприємства, побачити звідки беруться основні кошти для роботи компанії, а також, можливо, знайти джерела формування доходів на материнському підприємстві ПАТ "Рітейл Капітал", яке має фінансувати ту саму нестачу ліквідності підприємства, в разі недостатнього обсягу залучення коштів з боку постачальників, кредиторів чи інших установ, які спонсують діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд" протягом останніх років.

Таблиця 2.9 – Структура доходів і витрат ТОВ “Сільпо-Фуд” з 2020 по 2023 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна в порів. з минул. р.		Зміна загальна	
					абсолютна, тис. грн	відносна, %	абсолютна, тис. грн	відносна, %
<b>I. Доходи</b>	<b>65 505 663</b>	<b>74 074 984</b>	<b>71 289 383</b>	<b>86 590 871</b>	<b>15 301 488</b>	<b>21,46%</b>	<b>21 085 208</b>	<b>32,19%</b>
Чистий дохід від реалізації продукції	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	14 737 386	21,06%	20 325 353	31,56%
Інші операційні доходи	323 521	412 331	725 090	906 959	181 869	25,08%	583 438	180,34%
Інші фінансові доходи	201 154	314 875	58 748	384 148	325 400	553,89%	182 994	90,97%
Інші доходи	578 354	563 547	514 944	571 777	56 833	11,04%	-6 577	-1,14%
<b>II. Витрати</b>	<b>68 663 510</b>	<b>76 001 132</b>	<b>78 725 422</b>	<b>88 441 801</b>	<b>9 716 379</b>	<b>12,34%</b>	<b>19 778 291</b>	<b>28,80%</b>
Собівартість реалізованої продукції	47 249 897	52 182 935	50 815 360	60 419 457	9 604 097	18,90%	13 169 560	27,87%
Витрати на збут	15 581 479	18 533 954	17 517 114	19 669 097	2 151 983	12,29%	4 087 618	26,23%
Адміністративні витрати	1 685 089	2 775 764	3 379 927	4 342 286	962 359	28,47%	2 657 197	157,69%
Інші операційні витрати	56 162	121 299	160 302	63 819	-96 483	-60,19%	7 657	13,63%
Фінансові витрати	2 225 413	2 358 809	2 503 139	2 909 288	406 149	16,23%	683 875	30,73%
Втрати від участі в капіталі	22 025	2 814	4 859	9 668	4 809	98,97%	-12 357	-56,10%
Інші витрати	1 843 445	25 557	4 344 721	1 028 186	-3 316 535	-76,33%	-815 259	-44,22%
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	<b>-3 157 847</b>	<b>-1 926 148</b>	<b>-7 436 039</b>	<b>-1 850 930</b>	<b>5 585 109</b>	<b>-75,11%</b>	<b>1 306 917</b>	<b>-41,39%</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	43 609	79 969	-196 279	0	196 279	-100,00%	-43 609	-100,00%
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>-3 114 238</b>	<b>-1 846 179</b>	<b>-7 632 318</b>	<b>-1 850 930</b>	<b>5 781 388</b>	<b>-75,75%</b>	<b>1 263 308</b>	<b>-40,57%</b>

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Згідно з табл. 2.9 можна побачити що підприємство насправді формує надзвичайно великі обсяги доходів, які навіть за перший військовий рік зросли на 21,06%, що для країни, в якій зменшилось населення та його платоспроможність, є надзвичайно гарним результатом.

Якщо аналізувати доходи і витрати окремо, то варто почати з джерел формування доходів. У ТОВ “Сільпо-Фуд” їх лише 4, а усі кошти приносить лише одна стаття, а саме реалізація продукції. Операційні, фінансові та інші доходи хоч і формують майже 2 мільярда гривень на рік, але в рамках усього підприємства це трішки більше ніж 2% від їх загального обсягу.

Що стосується витрат, то більшу частину займає собівартість товару, який продається на полицях магазинів, а також витрати пов’язані з його збутом (рис. 2.8). Якби бізнес мав лише ці дві витрати, то він міг би формувати мільярдні прибутки в рік, однак компанія ще має цілу купу різноманітних адміністративних, операційних, фінансових та інших видів витрат. Скоріш за все, серед саме цих, додаткових витрат, і ховаються ті самі відрахування, за допомогою яких формується баланс компанії-власника ПАТ “Рітейл Капітал”.

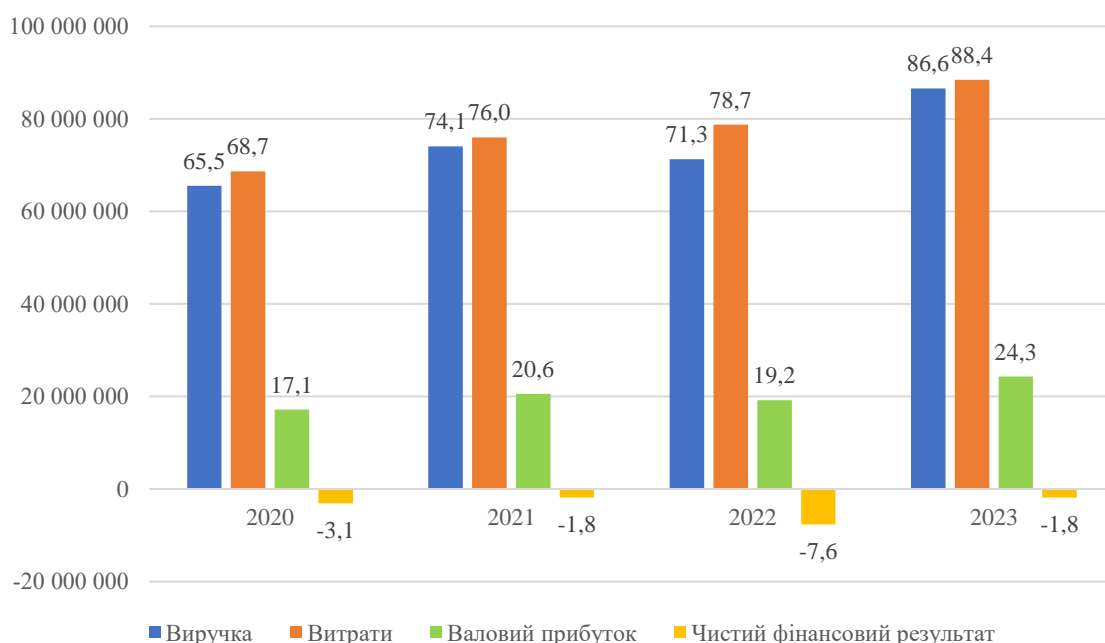


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансових ефектів діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено за даними табл.2.9

Як би там не було, але якщо оцінювати доходи і витрати ТОВ “Сільпо-Фуд” окремо від інших бізнесів холдингу, то виходить що компанія має великі проблеми, адже протягом останніх чотирьох років вона жодного разу не змогла навіть вийти в нуль. 2022 рік взагалі став роком катастрофою, з яким жоден з конкурентів на ринку не стикався (табл. 2.1). Позитивна динаміка 2023 року, в якому підприємство змогло адаптуватися під умови війни та збільшити розмір власного доходу на цілих 15,3 мільярда гривень дає надію що в 2024 році ці результати будуть ще краще, і наступний рік стане першим за 5 років, коли у компанії вийде закінчити рік з прибутком.

Останнім етапом є дослідження рентабельності різних аспектів підприємства, тобто оцінка його вмінь компанії формувати доходи (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ТОВ “Сільпо-Фуд” у проміжку з 2020 по 2023 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна
Рентабельність активів,%	213,00	188,27	207,88	253,99	40,99
Рентабельність операційної діяльності, %	73,37	71,70	72,60	71,31	-2,06
Рентабельність продажу, %	-4,84	-2,54	-10,90	-2,18	2,65
Рентабельність власного капіталу, %	-1,72	-4,11	-15,27	-12,32	-10,60
Рентабельність позикового капіталу, %	48,67	57,23	63,38	51,69	3,02

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

З точки зору рентабельності, ТОВ “Сільпо-Фуд” вміє заробляти гроші. За рахунок кожної гривні активів, компанія щороку робить дохід в 2 рази більший. Так само кожна залучена гривня капіталу формує 2 гривні доходів. Не можна не відмітити надзвичайно високий рівень валового прибутку, якій тримається на рівні близькому в 30%. Для сфери роздрібного продажу, і більше того, роздрібного продажу продуктів харчування, а не техніки, додана вартість на такому високому рівні є дуже гарним показником. Заздалегідь додана вартість на харчові продукти не перевищує 10-15%, а тому мережа “Сільпо” вміє вдало позиціонувати себе з точки зору преміального магазину, куди люди ходять задля отримання якісного

продукту, навіть за ціною вище за середню, або вище за ту, яку пропонують конкуренти.

### **2.3 Оцінювання результативності антикризових заходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Під час кризових ситуацій кожне підприємство має раціонально оцінювати власні потреби, та приймати рішення, які зможуть подолати кризу з найменшими витратами. ТОВ «Сільпо-Фуд» не є виключенням, і вона протягом останніх двох років запровадило цілий перелік дій, які допомогли адаптуватися під нові реалії, а також, як це було видно з фінансового аналізу підприємства, збільшити власний дохід на 15 мільярдів гривень лише за один рік.

Першим кроком яке запровадило підприємство було скорочення персоналу. Скорочення чисельності персоналу є важливим антикризовим заходом, який застосовується підприємствами з метою зменшення операційних витрат та підвищення ефективності діяльності в умовах економічної нестабільності. Це дозволяє оптимізувати бюджет і спрямувати вивільнені ресурси на більш пріоритетні напрями, такі як забезпечення стабільності постачань, підвищення якості обслуговування клієнтів або розвиток нових продуктів. В умовах зменшення доходів через спад споживчого попиту скорочення витрат на персонал є одним з ключових інструментів збереження ліквідності та платоспроможності компанії. Крім того, скорочення персоналу може позитивно вплинути на продуктивність праці, оскільки залишаються найкваліфікованіші та найефективніші співробітники.

Ціллю будь-яких скорочень в першу чергу є зменшення витрат на оплату трудового фонду, адже це дозволяє компанії зберегти фінансову стійкість, мінімізуючи негативний вплив кризових явищ на її операційну діяльність. Взагалі зменшення витрат на оплату праці може відбуватися різними шляхами: скороченням робочих годин, зменшенням заробітних плат, відмовою від

додаткових премій та бонусів, а також переглядом соціальних виплат. Такі заходи дають можливість зменшити фінансовий тягар на підприємство без необхідності звільнення значної кількості працівників, що допомагає зберегти кадровий потенціал та знизити соціальну напругу в колективі (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка ключових показників персоналу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість персоналу, чол.	42 935	33 390	29 514
Витрати на оплату праці, тис. грн	6 701 133	5 192 188	5 807 994
Витрати на оплату праці, тис. дол.	248 190	140 329	138 285

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Керівництво ТОВ “Сільпо-Фуд” вирішило піти найпростішим шляхом та скоротити чисельність персоналу за рахунок звільнення. Звичайно, окрім звільнення з підприємства люди йшли на фронт, хтось тікав з країни і звільнявся, але більшою мірою компанія саме звільняла працівників. За 2 роки чисельність людей в складі компанії загалом зменшилась на 13421 людину, або 31%. Це допомогло значно зменшити фінансове навантаження, але разом з тим, ситуація в країні змушувала переглядати наявні заробітні плати, через інфляцію та зміну купівельної спроможності в гривне. Краще за все динаміку зменшення витрат на зарплатний фонд покаже порівняння його в доларах. Навіть не дивлячись на збільшення заробітного фонду майже на 600 мільйонів гривень, в валюті, компанія все ще зменшує власні витрати. Це порівняння не є коректним, адже усі надходження компанія отримує у гривні, а не в доларах, але це гарно ілюструє загальну тенденцію в керівництві.

Дотичною до теми персоналу є впровадження кас самообслуговування, які компанія вперше поставила в своїй мережі в 2018 році. Встановлення та збільшення кількості кас самообслуговування є ефективним антикризовим заходом що спрямований на зниження операційних витрат та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Збільшення кас самообслуговування дозволяє зменшити

потребу у касирах, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на оплату праці. Це особливо актуально у випадках, коли компанія намагається зберегти якість обслуговування клієнтів при зменшенні витратного навантаження.

Окрім скорочення витрат на персонал, каси самообслуговування мають низку інших переваг, які роблять їх впровадження раціональним кроком для роздрібних мереж. Вони дозволяють прискорити процес обслуговування покупців, оскільки клієнти самостійно сканують товари та здійснюють оплату, що зменшує черги та час очікування на касах (табл.2.12). Це сприяє покращенню клієнтського досвіду, підвищенню рівня задоволеності покупців та їх лояльності до мережі. У ситуаціях, коли зростає попит на швидке обслуговування та безконтактні способи оплати, збільшення кількості кас самообслуговування дозволяє відповідати на сучасні очікування споживачів та адаптуватися до змін у їх поведінці.

Таблиця 2.12 – Показники кас самообслуговування ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість встановлених кас самообслуговування	765	784	854
Кількість супермаркетів з наявними касами самообслуговування	118	129	129
Відсоток покупок через каси самообслуговування	36%	16%	18,5%
Загальна кількість покупок через каси самообслуговування	41 844 330	43 613 211	57 432 600
Середній час обслуговування за касою самообслуговування	42 с.	2 хв. 9с.	48 с.

*Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]*

Цікавою тенденцією використання кас самообслуговування є динаміка зростання кількості покупок, які клієнти виконували через такі каси. На початку існування кас самообслуговування, близько третини покупців обирали саме їх використання, але згодом, цей відсоток став меншим, скоріш за все через нестачу готівкових коштів в таких касах, через складність покупки у разі великої кількості товарів, та і у простому звиканні до них. Цей інструмент є гарним прикладом автоматизації компанії, яка в довгостроковій перспективі може значно зменшити витрати на персонал в самих магазинах.

Переходячи до внутрішніх процесів, варто відмітити наявність власного відділу імпорту товарів всередині ТОВ “Сільпо-Фуд”. Хоча спочатку цей крок робився як фінансова інвестиція, але з часом використання власного імпорту стало важливим антикризовим заходом. Під час економічної нестабільності та постійної конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, залежність від посередників і дистриб’юторів може призвести до підвищення закупівельних цін та ризику нестабільності постачання. На поточний момент власний імпорт ввозить велику кількість товару, та покриваю значну потребу бізнесу у товарі (табл. 2.13).

Переваги власного імпорту полягають передусім у можливості знизити витрати на закупівлі. Виключення посередників дозволяє компанії напряду працювати з виробниками, отримуючи товари за нижчими цінами. Це знижує закупівельну вартість товарів, що позитивно впливає на маржу і дозволяє підвищити власних дохід. Крім того, використання власного імпорту забезпечує більший контроль над асортиментом та якістю товарів. Компанія може спілкуватись та завозити ті товари, яких ще немає в Україні, може обирати виробників з усього світу, а не лише з тих що представлені в Україні, а також це дозволяє забезпечити високу якість продукції та уникнути проблем, пов'язаних з нестабільністю якості товарів, що закуповуються через посередників. Експертиза власного імпорту зосереджена на: фруктах та овочах, замороженій риби, вині та міцному алкоголю.

У 2021 році ТОВ “Сільпо-Фуд” стало офіційним представником італійської гастрономії в Україні, уклавши угоду з Агентством зовнішньої торгівлі Італії. В 2023 році компанія стала ексклюзивним та єдиним офіційним партнером найбільшого застосунка та агрегатора оцінок вина у світі – Vivino.

Таблиця 2.13 – Показники власного імпорту ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість країн-імпортерів	86	89	58
Кількість постачальників	790	780	700
Кількість артикулів	20000	15000	18800

*Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]*

Зважаючи на зменшення фінансових накопичень у населення, та загальну тенденцію на заощадження коштів, через невизначеність, компанії дуже допомагає збільшувати власні продажі програма “Власний рахунок”. Це онлайн-застосунок, за допомогою якого кожен клієнт може накопичувати бонуси, отримувати знижка, а також дізнаватись наявність, замовлять товар та бачити асортимент певних магазинів. Разом з початком війни ця система дуже допомагає, адже використання бонусних систем є ефективним інструментом антикризового управління. Однією з ключових переваг впровадження бонусних систем є можливість підвищення середнього чека. Надаючи споживачам можливість накопичувати бонуси з кожної покупки, компанія стимулює їх збільшувати розмір свого чека, аби отримати більшу кількість бонусів. Цей механізм сприяє зростанню обсягів продажів навіть у періоди, коли загальний попит може знижуватися через економічну нестабільність.

Важливою складовою бонусних систем є збір та аналіз даних про споживачів. Використовуючи інформацію про покупки, вподобання та поведінку клієнтів компанія може більш точно сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані пропозиції. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, збільшуючи ймовірність того, що споживачі скористаються спеціальними акціями чи знижками. Персоналізація пропозицій також сприяє зміцненню відносин з клієнтами, підвищуючи їх задоволеність від покупок та створюючи емоційний зв'язок з брендом.

Економічний ефект від використання бонусних систем проявляється у підвищенні середнього обсягу продажів, зростанні показників повторних покупок та збільшенні частки постійних клієнтів (табл. 2.14). Водночас бонусні програми допомагають знизити витрати на маркетинг, оскільки залучення клієнтів через програми лояльності є менш витратним у порівнянні з традиційними рекламними кампаніями. В умовах кризи це дозволяє компанії зберігати та навіть нарощувати прибутковість за рахунок утримання існуючих клієнтів та залучення нових за нижчими витратами.

Таблиця 2.14 – Показники “Власного рахунку” ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість унікальних користувачів	2 500 000	1 671 000	1 780 500
Відсоток покупок з застосуванням застосунку	48%	44%	47%
Кількість спеціальних пропозицій, наданих клієнтам	532 489 020	168 119 537	471 547 013

*Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]*

Наступним антикризовим заходом можна вважати започаткування та розвиток власного виробництва у магазинах. ТОВ “Сільпо-Фуд” має розгалужену систему власного виробництва, яка складається з:

- ✓ власної пекарні “Крафтяр”;
- ✓ власної копильні риби та м’яса;
- ✓ власного виробництва піци;
- ✓ власного виробництва суші;
- ✓ власної кулінарії;
- ✓ власної кондитерської.

Впровадження власних виробничих потужностей, таких як пекарня, копильня риби, піцерія, суші-бар, кулінарія та кондитерські вироби, є стратегічно обґрунтованим рішенням для ТОВ «Сільпо-Фуд». Це дозволяє компанії не тільки знизити операційні витрати та підвищити контроль над якістю продукції, але й диференціювати свій асортимент, пропонуючи покупцям свіжі та унікальні продукти, які відрізняються від стандартних товарів конкурентів. Використання власного виробництва в цих сегментах є важливим антикризовим заходом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Пекарня хлібу забезпечує високу якість та свіжість продукції, що є ключовим фактором привабливості для споживачів. Власне виробництво хліба також дає можливість знизити собівартість продукції завдяки відсутності витрат на транспортування та зберігання, що позитивно впливає на рентабельність і так дешевого продукту. Копильня дозволяє виробляти делікатеси високої якості безпосередньо в магазині. Це не лише підвищує свіжість продукції, але й дає

можливість контролювати процес копчення. Піцерія та суші-бар є важливими елементами кулінарного відділу, що дозволяють мережі задовольняти зростаючий попит на готові страви. Споживачі все більше цінують можливість купувати свіжу їжу безпосередньо в магазині, що економить їх час і зусилля, а такі продукти як суші і піца є популярними серед усіх верств населення. Кулінарія як частина власного виробництва відіграє роль у забезпеченні широкого асортименту готових страв, які відповідають різноманітним смакам споживачів. Кулінарія для багатьох може ставати постійним джерелом харчування, адже це економить час та дозволяє не перейматися процесом приготування їжі. Кондитерські вироби, виготовлені у власних цехах, дозволяють компанії пропонувати споживачам свіжі торти, тістечка та інші десерти, за ціною нижче конкурентів, а також таких форм і ідей, яких немає на ринку, але які можуть звертати увагу саме на власну мережу.

Загалом власне виробництво покриває значну потребу відвідувачів, яка складається в готовій їжі на винос, а тому користується великою популярністю, і навіть у кризові часи може зберігати власні обсяги виробництва (рис. 2.9).

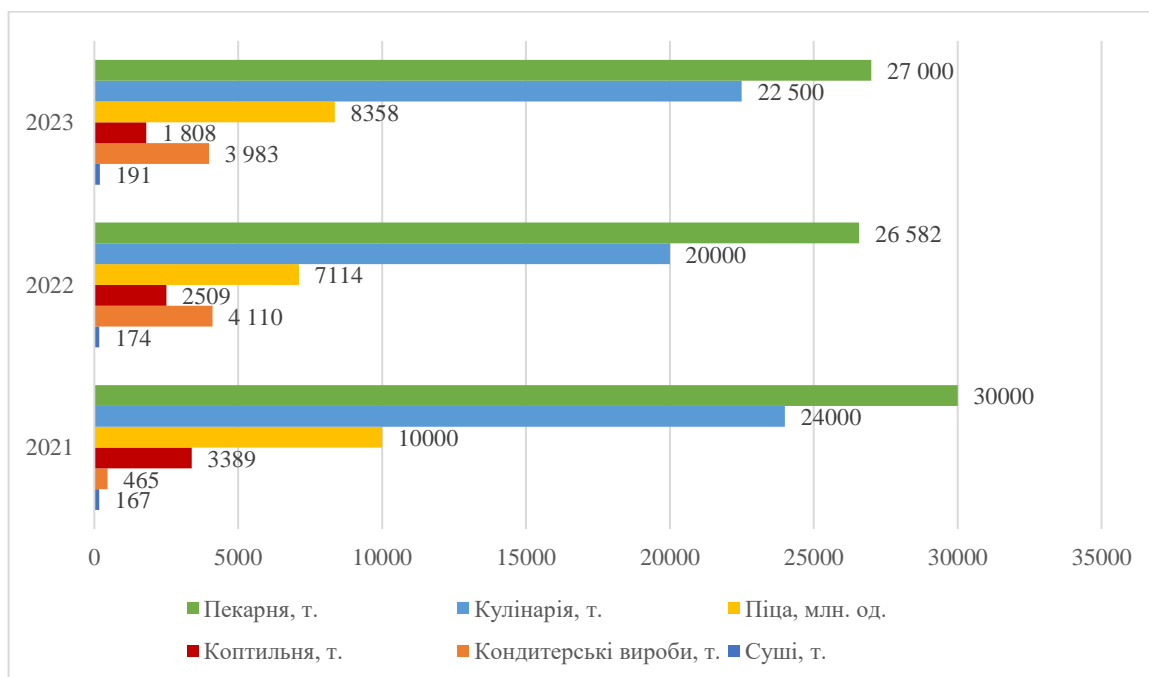


Рисунок 2.9 – Динаміка показників власного виробництва ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]

ТОВ “Сільпо-Фуд” активно використовує власні торгові марки як інструмент для зменшення собівартості продукції, та збільшення власної маржі під час продажу фінального продукту. Використання власної торгової марки, таких як “Премія”, “Повна Чаша”, “Рікі Тікі” та інші, сприяє зниженню витрат, збільшенню прибутковості та підвищенню лояльності споживачів. Основна перевага використання власної торгової марки полягає у можливості зниження витрат на виробництво та постачання продукції. Закупівля товарів безпосередньо у виробників для продажу під власною маркою дозволяє уникнути посередників, що також значно знижує закупівельну ціну.

Власні торгові марки також надають можливість компанії створювати унікальний асортимент продукції, який відрізняється від асортименту конкурентів. Товари розробляються з урахуванням потреб і вподобань цільової аудиторії, що дозволяє створити продукцію, яка відповідає очікуванням споживачів за якістю та ціною. Наприклад, марка «Премія» позиціонується як високоякісна продукція середньої цінової категорії, що дозволяє залучати покупців, які шукають вигідне співвідношення ціни та якості. Марка «Повна Чаша» орієнтована на базові продукти повсякденного споживання, які задовольняють попит на доступну продукцію, а «Рікі Тікі» - на дитячий сегмент, що підвищує інтерес з боку сімей з дітьми.

За останні три роки торгові марки мережі “Сільпо” випустили: Соуси ТМ Marco Cervetti, лінійку одноразового посуду з картону та з бамбукової тростини під ТМ “Премія”, пакети “Сільпо Компост”, чай “Премія” та пакети для чаю, товари для домашніх улюбленців ТМ “Tidy Pet”, арахіс та насіння “Премія”, молоко “Премія” в новому форматі упаковки — 2 л каністри, солодка вода ТМ “Popster”, йогурт Probio Active ТМ “Feels Good”, пресерви з морепродуктів ТМ “Премія” (креветки, кальмар, восьминіг), свіжі салати ТМ “Зелена Країна” та інше.

ТОВ “Сільпо-Фуд” почала проводити майстер-класи та різні розважальні заходи всередині власних магазинів, задля того щоб звернути додаткову увагу до магазинів і мережі, а також продати додаткову продукцію під час проведення таких заходів. Такі ініціативи дозволяють компанії створити позитивний емоційний

досвід для покупців, що сприяє зміцненню зв'язку між брендом та споживачем, підвищенню пізнаваності мережі і залученню більш широкої аудиторії. Наприклад, організація майстер-класів з приготування страв з продуктів, які продаються в магазині, дозволяє споживачам краще ознайомитись із асортиментом товарів, а також здобути нові навички, що підвищує їхню прихильність до бренду, малювання з вином допомагає дізнатися нові смаки вина, а також приємно провести час, а майстер-класи для дітей дозволяють батькам самотійно закупитися в торгових центрах, поки їх діти будуть зайняті цікавими пригодами.

Ще одним методом покращення власних показників є збільшення обсягів виторгу за допомогою сайту та онлайн-торгівлі. “Сільпо” використовує власний сайт, на якому можна купити увесь асортимент магазину, а в умовах цифровізації економіки та зміни споживчих звичок, перехід на онлайн-торгівлю дозволяє компанії не тільки значно розширити свій ринок збуту, але й залучити нові групи клієнтів, зокрема тих, хто віддає перевагу покупкам через інтернет.

З слабких сторін підприємства, які сильно заважають підприємству і не сприяють проходженню кризових часів, звичайно варто виділити фінансове становище. Не дивлячись на цілий перелік результативних ініціатив, компанія все ще має погану фінансову звітність, що дуже сильно відштовхує потенційних партнерів, страхові компанії, а якщо казати про співпрацю з іноземними контрагентами, які не знайомі з обсягами та розмірами “Сільпо” в рамках України, то це буде найбільший удар по репутації компанії.

Існує ще великий перелік слабких сторін підприємства, але краще розрахуємо моделі ймовірності настання банкрутства, які зможуть показати стан справ через призму цифр. Першою буде модель Альтмана (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Розрахунок ймовірності настання кризи за допомогою моделі Альтмана для ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальна формула	$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,995 \times X_5$		
X <sub>1</sub>	0,39	0,34	0,39
X <sub>2</sub>	-0,41	-0,71	-0,77
X <sub>3</sub>	-0,01	-0,03	0,03
X <sub>4</sub>	-0,07	-0,24	-0,24

## Продовження таблиці 2.15

X <sub>5</sub>	1,88	2,08	2,54
Z	1,74	1,52	2,15
Вірогідність настання банкрутства	Середня	Середня	Середня

*Джерело: узагальнено на основі [46], [47] та [48]*

Згідно з п'яти факторною моделлю Альтмана, ТОВ “Сільпо-Фуд” знаходиться в проміжному становищі, коли ймовірність настання банкрутства не є високою, але вона все ж таки існує. Однак приємним сюрпризом є той факт, що за останній рік, згідно з цією моделлю, підприємство значно покращило власні показники і значно ближче знаходиться до статусу підприємства з маленькою вірогідністю настання банкрутства. Але все одно, показник жодного року не досягнув коефіцієнту 2,675, а тому в разі якщо акції компанії хотіла би, щоб її акції торгувались на біржі, то вона не була б допущена до цього.

Наступною моделлю є великобританська модель Ліса, яка також дуже сильно спирається на європейські та американські стандарти розрахунків. Порахуємо і її (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розрахунок ймовірності настання кризи за допомогою моделі Ліса для ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальна формула	$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$		
X <sub>1</sub>	0,39	0,34	0,39
X <sub>2</sub>	-0,01	-0,03	0,03
X <sub>3</sub>	-0,41	-0,71	-0,77
X <sub>4</sub>	-0,07	-0,24	-0,24
Z	0,0002	-0,0221	-0,0168
Вірогідність настання банкрутства	Висока	Висока	Висока

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Модель Роберта Ліса більше спирається на співвідношення власного капіталу в балансі підприємства, аніж модель Альтмана, а тому логічним є те, що за цією методикою ймовірність настання банкрутства для ТОВ “Сільпо-Фуд” є не просто високою, а надзвичайно високою, адже за нормативним показником цієї

моделі, вірогідність настання банкрутства існує вже тоді, коли коефіцієнт сягає 0,036, а в випадку “Сільпо” цей показник значно нижчий.

Але абстрагуючись від моделей іноземних вчених та економістів, спробуємо розрахувати ймовірність настання банкрутства за допомогою моделі Терещенка (табл. 2.17). Ця модель більше уваги приділяє доходам та запасам підприємства, які в нормі у “Сільпо”, і тому цей підхід має дати більш об'єктивну оцінку підприємства, враховуючи погане становище власного капіталу, великі борги, але і вміння компанії заробляти.

Таблиця 2.17 – Розрахунок ймовірності настання кризи за допомогою моделі Терещенка для ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальна формула	$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$		
X <sub>1</sub>	1,78	1,61	1,98
X <sub>2</sub>	0,93	0,76	0,76
X <sub>3</sub>	-0,05	-0,21	-0,06
X <sub>4</sub>	-0,03	-0,11	-0,02
X <sub>5</sub>	0,09	0,09	0,06
X <sub>6</sub>	3,12	2,96	3,95
Z	2,43	0,15	2,74
Вірогідність настання банкрутства	Мала	Висока	Мала

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Модель Терещенка дуже сильно відреагувала на неймовірно високе зростання збитків, які понесло підприємство в 2022 рік. Коефіцієнти X<sub>3</sub> та X<sub>4</sub> базуються саме на цьому показнику, і саме ці коефіцієнти мають найбільші кількісні мультиплікатори, а саме 10 та 5. І якщо дивитися об'єктивно, то це адекватна оцінка, адже після 7,6 мільярдів збитків за рік, не кожна компанія зможе далі функціонувати, але як вже декілька разів було сказано, зростання доходів на майже 15 мільярдів гривень лише за один рік в 2023 році, дуже сильно вплинуло на загальну ситуацію, і компанія змогла повернути власні позиції.

Останньою моделлю для оцінювання можливості банкрутства підприємства буде модель Матвійчука (табл. 2.18). Вона буде гарною протипагою, або навпаки,

підтвердженням моделі Терещенка, яка показує діаметрально протилежні показники, у порівнянні з моделями іноземних науковців.

Таблиця 2.18 – Розрахунок ймовірності настання кризи за допомогою моделі Матвійчука для ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2020-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальна формула	$Z = 0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7$		
X <sub>1</sub>	0,63	0,52	0,64
X <sub>2</sub>	2,60	2,47	2,85
X <sub>3</sub>	-24,30	-6,55	-8,12
X <sub>4</sub>	0,53	0,48	0,39
X <sub>5</sub>	-0,87	-1,48	-1,29
X <sub>6</sub>	1,08	1,32	1,31
X <sub>7</sub>	-0,07	-0,24	-0,24
Z	-0,45	0,19	0,23
Вірогідність настання банкрутства	Велика	Велика	Велика

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Модель Матвійчука має найбільші коефіцієнти навпроти третього та сьомого показників, які відповідають за відношення доходу до власного капіталу, і власного капіталу до зобов'язань відповідно. В обох випадках ТОВ “Сільпо-Фуд” демонструє надзвичайно погані показники, через те, що власний капітал підприємство не має, і живе за рахунок використання залученого капіталу.

Отже лише модель Терещенка змогла абстрагуватися від значень власного капіталу, та сфокусуватись на тому, наскільки досліджуване підприємство може формувати прибуток відповідно до затрачених на це коштів.

Оцінюючи ТОВ “Сільпо-Фуд” можна прийти до висновку, що на поточний момент компанія не знаходиться під загрозою банкрутства, і хоча не усі моделі це показують, але кожна з них демонструє позитивну динаміку в 2023 році, а це гарний сигнал, адже війна все ще триває, а компанія змогла реструктуруватися, зменшити власні витрати, збільшити дохід, і показати ріст, який в сучасній Україні дуже рідкий.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### **3.1 Концептуальні основи антикризової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

ТОВ “Сільпо-Фуд” вже давно є одним з ключових гравців українського ринку роздрібної торгівлі. Це факт, і це треба обов’язково пам’ятати для того, щоб запропонувати найбільш доцільну стратегію подолання кризових часів. Основною метою ТОВ “Сільпо-Фуд” не може бути виживання чи збереження поточних позицій на ринку, компанії таких розмірів може цікавити або постійне зростання, або короткострокова стагнація для подальшого розвитку. Отже головним конкурентом, і ціллю для перевершення є мережа “АТБ”, яка за сукупним доходом випереджає “Сільпо” на 96,3 мільярда гривень, або 214%, та усі мережі холдингу “Фоззі Груп” на 63 мільярди, або 153%.

З іншого боку логічним було би підняти тему зменшення розмірів компанії, або хоча б її реструктуризацію, якщо дивитися на той факт, що останні роки ТОВ “Сільпо-Фуд” жодного разу не звітувало про прибуток, а отримувало лише збитки внаслідок власної діяльності, але це питання не є доцільним поки у материнського підприємства ПАТ “Рітейл Капітал” присутні кошти для покриття збитків, що формуються. У підтвердження цього твердження, можна звернутися до фінансової звітності ПАТ “Рітейл Капітал”, в якому можна побачити понад 16 мільярдів гривень нерозподілених прибутків.

Отже, визначившись з тим, що ТОВ “Сільпо-Фуд” точно не буде розглядати використання стратегії ліквідації найближчим часом, варто оцінити які інші дії може впровадити компанія заради подолання кризових явищ.

Імплементація будь-яких дій пов'язаних з запобіжною стратегією, на поточний момент, навряд-чи є доцільною, адже військова, демографічна і економічна криза в Україні станом на кінець 2024 року знаходиться в самому розпалі, і кожне підприємство має вирішувати проблеми сьогодення, аніж вкладати ресурси в запобігання проблем майбутніх. Така сама проблема є і з використанням оборонної стратегії, адже оборонна стратегія є виправданою тоді, коли навколишнє середовище знаходиться у стані невизначеності, і рух у будь-яку зі сторін може призвести до значних втрат, але у випадку України, зволікати та сподіватися на вирішення усіх негараздів без самостійного втручання не доводиться, прикладом того є тисячі компаній, які не витримали тиск останніх років і припинили своє існування.

Отже, залишаються дві стратегії, а саме адаптаційна та наступальна. Саме комбінація цих двох стратегій може дозволити такому великому підприємству як ТОВ “Сільпо-Фуд” не тільки подолати поточні виклики з мінімальними втратами, а і розвинутися, задля того щоб наздогнати головного конкурента “АТБ”.

Визначившись з тим, які мають бути стратегії, “Сільпо” має обов'язково зрозуміти головні власні проблеми. Насправді мережа має лише дві основні проблеми:

- Занадто великі операційні витрати.
- Недостатній дохід у порівнянні з “АТБ”.

Також додатково можна виділити проблему відсутності власного капіталу на підприємстві, але це можна вважати специфікою галузі, а також наслідком дій керівництва для консолідації коштів в іншій компанії.

Отже, ТОВ “Сільпо-Фуд” має дві проблеми, і існує велика кількість інструментів та дій, які змогли би поліпшити стан кожного з раніше озвучених аспектів, але краще за все було б знайти такі рішення, які б вирішили обидва питання одночасно. У першу чергу розглянемо проблему великих операційних витрат. Вони майже повністю складаються з витрат на збут, а саме 19,7 мільярдів гривень, та адміністративних витрат, а саме 4,3 мільярди гривень. Лівову частку цих витрат складають витрати на оплату праці, знос основних засобів та АПК та

витрати пов'язані з експлуатацією приміщення, комунальними послугами та послугами з охорони магазинів (рис 3.1). Ці витрати майже повністю нівелюють ті прибутки, що генерує “Сільпо”, навіть не зважаючи на дивовижно велику додаткову вартість продукції.

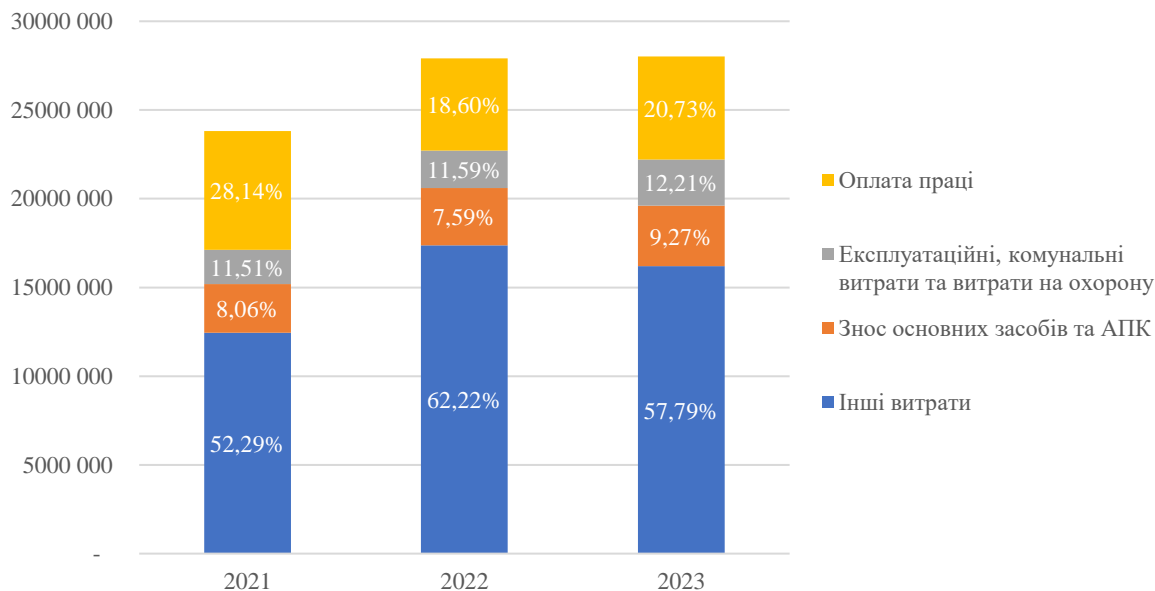


Рисунок 3.1 – Динаміка операційних витрат ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Протягом останніх трьох років від 37 до майже 48 % усіх операційних витрат компанії припадало на три раніше озвучених фактори. Але важливим є той факт, що усі вони напряду залежать від кількості магазинів, які утримує підприємство. Разом з збільшенням кількості магазинів, будуть збільшуватися витрати на персонал, комунальні послуги, охорону інші супутні експлуатаційні витрати, але разом з зменшенням кількості магазинів ці фактори також будуть зменшуватись.

Протягом останніх двох років “Сільпо” активно зменшує витрати на оплату праці, як це видно з табл. 2.12, зменшити витрати на комунальні платежі майже неможливо в реаліях сучасної України, коли майже усі енергоносії в Європі дорожчають через санкції у відношенні країни агресора, а зменшити знос основних засобів навряд-чи можливо, хіба що збільшити термін їх експлуатації, але це може призвести до технологічних або інноваційних криз у майбутньому.

Якщо продовжувати дивитися на питання зменшення витрат саме в такому ключі, то можна прийти до невтішного висновку про необхідність закриття найменш прибуткових магазинів, але це може створити поганий інформаційний фон навколо мережі, зменшити географічне покриття, скоротити доходи та відійти ще далі від бажання наздогнати “АТБ”, і тому закриття магазинів не може розглядатися на поточному етапі існування як раціональна стратегія. Набагато більш цікавою та раціональною стратегією буде збільшення ролі онлайн-торгівлі.

ТОВ “Сільпо-Фуд” вже має власний сайт, володіє налагодженими ланцюгами постачань з складів до магазинів, і більш того, має кур’єрську службу для доставки. Це саме те підґрунтя, що необхідно будь-якому онлайн-майданчику для продажу товару. Бізнес має лише створити всередині магазинів пункти видачі онлайн замовлень, це може бути одна спеціальна каса, і після цього можна повноцінно масштабувати цю ідею.

На відміну від відкриття нових магазинів, збільшення частки онлайн-продажу не потребує відкриття нових магазинів, наймання більш ніж 9 працівників для пункту видачі, а також збільшення витрат пов’язаних з витратами за комунальні послуги, охорону та експлуатацією приміщень, усе це прораховано та сплачено вже існуючими магазинами. З одного боку ця стратегія не зменшує поточні витрати, але з іншого боку вона може збільшити доходи підприємства без збільшення цих самих витрат, що сприятиме зростанню доходів компанії.

Підтвердженням доцільності інвестицій коштів та спрямування зусиль у цьому напрямку, може слугувати статистика від компанії EVO (рис. 3.2), яка володіє великим переліком українських маркетплейсів, а саме: “Prom.ua”, “Shafa.ua”, “Vchasno.ua”, “Kabanchik.ua” та інші. Вони досліджують тенденції та розвиток вітчизняного ринку електронної роздрібної комерції, адже це напрямку сприяє збільшенню їх прибутку, як підприємства що надає послуги з розміщення та торгівлі на власних сайтах.

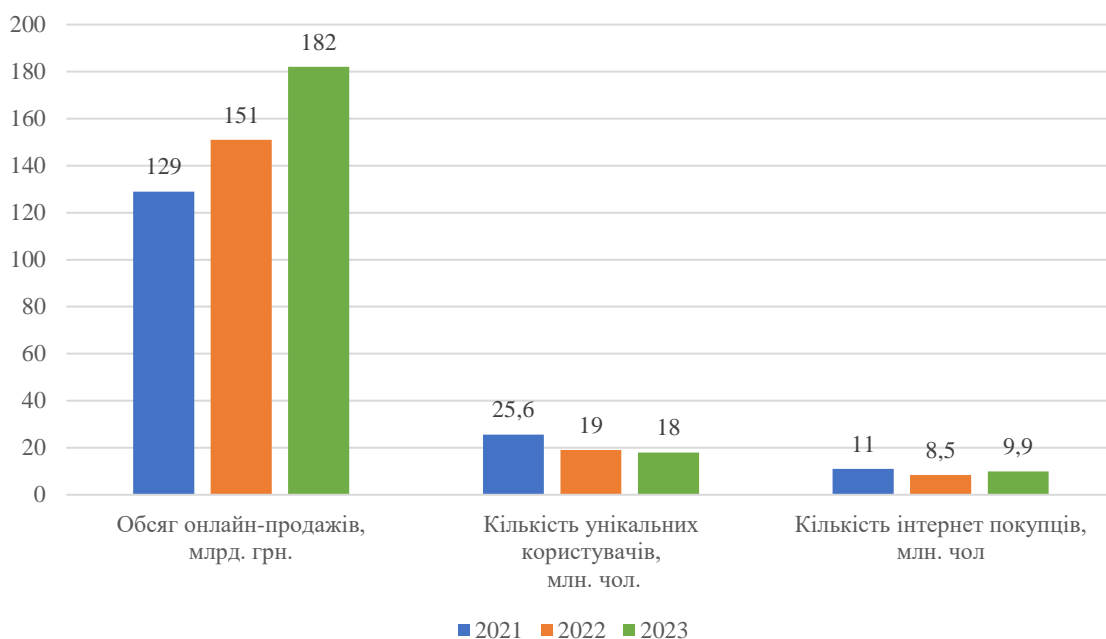


Рисунок 3.2 – Динаміка ринку електронної комерції України у 2021-2023 рр.

*Джерело: узагальнено на основі [49]*

Як можна побачити, загалом увесь ринок онлайн торгівлі не може сперечатися не те що з усією фізичною роздрібною торгівлею в Україні, а і навіть з роздрібною торгівлею лише продуктами харчування, що вже казати про інші категорії, але це все одно не має вводити в оману. Розвиток цієї галузі почався відносно нещодавно, динаміка щорічного росту значно вищі аніж та, що є в сфері фізичного ритейлу, і лише за один рік, між 2022 та 2023 зросла на 17%, та і ковідна пандемія показала зацікавленість молодого населення у шопінгу саме з дому, коли ти можеш оцінити вартість товару у порівнянні з конкурентами, почитати відгуки про товар, а також обрати доставку на пошту або кур'єром до дому, щоб не витратити зайвий час на похід до магазину. Лише цифра кількості покупців, що складає майже третину поточного населення України має підштовхувати бізнес до інвестицій в сферу онлайн-торгівлі.

Яскравим прикладом того, що і власники “Фоззі Груп”, і населення України готово до таких ідей і чекає на появу якісного, зручного та відомого бренду в сфері роздрібної харчової торгівлі, є показники товариства з обмеженою відповідальністю “МауДау”. Підприємство “МауДау” було засновано в 2020 році, входить в орбіту компаній “Фоззі” і займається торгівлею лише тих продуктів, що

вже представлені в магазинах різних мереж холдингу. Станом на кінець 2023 року “МауДау” відзвітувало про 1,6 мільярда доходу, що на 363% більше за дохід 2022 року, який склав 447 мільйонів гривень [50]. Таке швидке зростання та великі доходи є лише підтвердженням того, що “Сільпо” має сфокусуватися на тому, щоб збільшити власну частку в секторі онлайн-продажів.

Що стосується другої проблеми, а саме недостатнього прибутку у порівнянні з головним конкурентом у особі “АТБ”, то тут ТОВ “Сільпо-Фуд” має сфокусуватися лише на збільшенні власного прибутку, який, звичайно, буде збільшуватись пропорційно до витрат, а не лише задля того щоб стати найбільшою мережею за будь-яку ціну. Як би це парадоксально не звучало, але лише відкриття нових магазинів, буде саме тим, що збільшить дохід підприємства та дозволить захистити власні кошти під час кризи.

Хоча при дослідженні питання зменшення витрат, було з’ясовано що разом з відкриттям магазинів збільшуються витрати на персонал, комунальні послуги, охорону, одним словом експлуатацію цих самих магазинів, але все це покриває прибуток, який може принести новий магазин. Нажаль мережа “Сільпо” була відкрита так давно, що деякі магазини або знаходяться в занадто невіддаленому, з географічної точки зору, місці, або мають настільки погане приміщення, що утримання цього магазину є більш іміджевою витратою, ніж економічно обґрунтованим рішенням. Прикладом такого магазину може слугувати магазин в Києві за адресою: вул. Русанівська набережна 10. Цей магазин не оновлювався вже багато років, має занадто малу площу для повної викладки усіх товарів мережі, а разом з тим знаходиться посеред житлового масиву Русанівка, в якому проживає велика кількість пенсіонерів, які в першу чергу звертають увагу на ціну продуктів, аніж на їх якість або унікальність.

Відкриття нових магазинів пропонується лише в найбільш багатих та перспективних містах України, в яких мережа представлено занадто слабо. До таких регіонів слід віднести: Тернопільську, Івано-Франківську, Чернівецьку та Закарпатську області. В кожній з них мережа представлена менш ніж 10 магазинами, майже не має покриття поза регіональним центром, та є скоріш

конкурентом місцевих гравців, аніж провідним підприємством. Наприклад в Івано-Франківську та Чернівцях “Сільпо” не має жодного магазину в центрі міста, а лише на його околицях, в Коломиї, третьому по чисельності місті Івано-Франківської області, та одним з найбільш залізничних вузлів, де гірські туристи України починають та закінчують свої маршрути, також немає жодного магазину, така сама історія і в Буковелі, хоча це можна пояснити надзвичайно важкою логістикою, але можна було б відкрити магазин у довколишніх населених пунктах, я от наприклад Яремче, в якому протягом останніх двох років свій магазин відкрило “АТБ”, а протягом 2024 року ще відкрився заклад швидкого харчування “McDonalds”.

Загалом оцінюючи міста України можна знайти велику кількість місць, які привабливі для відкриття та мають платоспроможне населення, питання у вартості його окупності, та часу необхідному для цього. На поточний момент ТОВ “Сільпо-Фуд” позиціонує себе як мережу з найкращім досвідом для гостя, де кожен магазин має унікальний дизайн, ідею та історію, яку він запропонує своєму гостю під час відвідування. Це гарна та конкурента стратегія в умовах економічного зростання та стабільного розвитку, але ситуація в Україні прямо протилежна. Протягом 2023 року компанія змогла відкрити 11 нових магазинів, а на 2024 запланувала ще 12 (рис. 3.3), але фактично, станом на кінець жовтня, змогла відкрити лише 5 магазинів. Такі повільні темпи зростання існують лише через те, що компанія не розглядає можливість відкриття не дизайнерських магазинів. Вартість відкриття одного магазину “АТБ” зазвичай не перевищує 100 000 доларів США, в той час як “Сільпо” витрачає на кожен магазин в 2 або 3 рази більше коштів, в залежності від важкості проекту та термінів його реалізації. В таких умовах компанія може переглянути власну стратегію та почати відкривати нові магазини з стандартизованим сучасним дизайном, який не буде мати конкретної ідеї, але бути приваблювати новизною та якістю. Те саме “АТБ” в 2016 році перейшло саме на таку модель, і почало відкривати так звані “чорні АТБ” які мають стандартизований дизайн, однаковий зовнішній вигляд, але достатньо цікавий та свіжий, щоб українські споживачі зацікавились ними, і почали відвідувати нові магазини. Разом з вже перерахованими перевагами та недоліками відкриття нових магазинів, треба

пам'ятати, що вкладення коштів в об'єкти нерухомості, власну торгівельну площу та товар, є перспективним методом захисту капіталу від знецінення або ж від втрати купівельної спроможності гривні, курс якої знижується кожен місяць у порівнянні з долларом США.

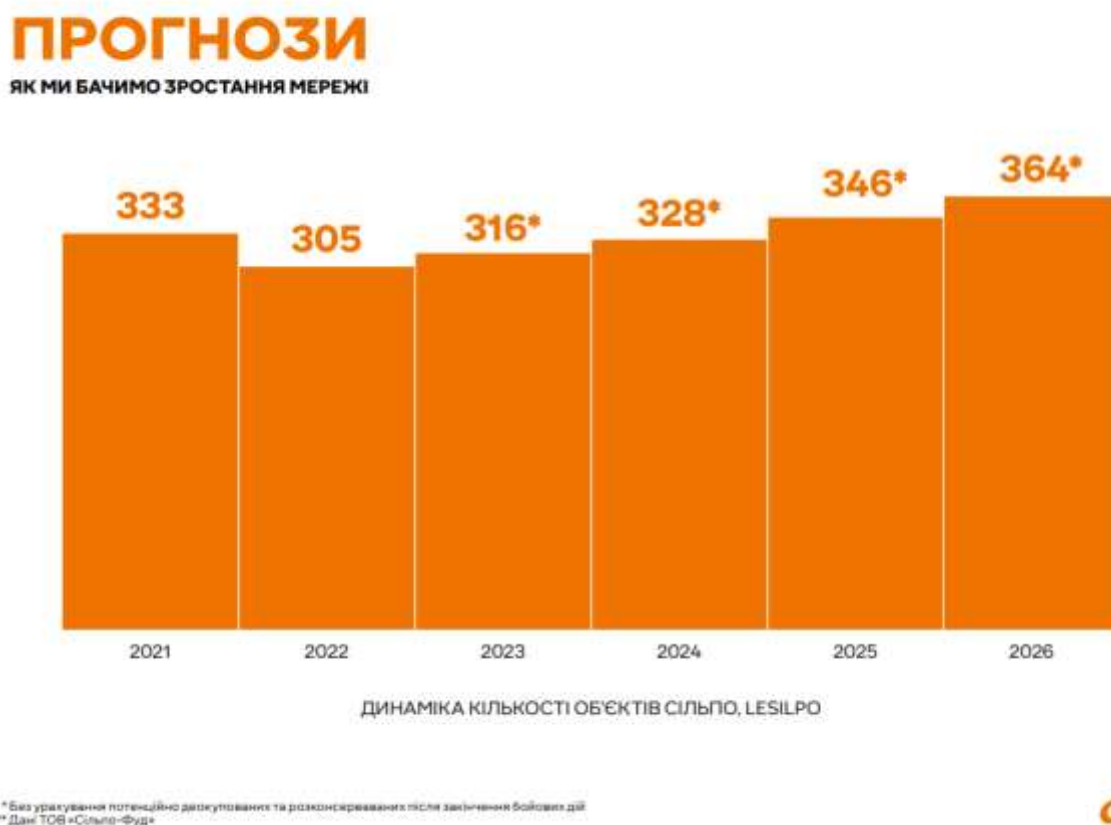


Рисунок 3.3 – Власні прогнози ТОВ “Сільпо-Фуд” стосовно зростання мережі до 2026 року [48]

Разом з відкриттям нових магазинів в Україні, ТОВ “Сільпо-Фуд” може розглянути можливість відкриття власної мережі в найближчих країнах-сусідах, таких як Молдова, Румунія та Польща. В такому випадку компанія зможе значно диверсифікувати власні активи, почати зменшувати власну залежність від обставин всередині України та збільшити дохід, адже навіть в Молдові ВВП на душу населення більший аніж в Україні, вже не говорячи про Румунію та Польщу. Але разом з тим, така ідея несе великі ризики, які пов'язані з відсутністю досвіду ведення бізнесу у відповідних країнах, незнання місцевого законодавства, уподобань населення, динаміки ринку, і що найважливіше, немає навіть

приблизних цифр вартості відкриття першого магазину у кожній країні. Вони гарантовано будуть вище за українські ціни, але який термін їх окупності, яка орендна ставка, яка середня маржа харчового ринку в кожній країні. Все це доведеться з'ясувати, і скоріш за все за рахунок власних коштів. Нажаль на поточному етапі розвитку підприємства цю ідею варто тримати на майбутнє, але більш раціонально буде далі опанувати рідні міста, ніж намагатися захопити ринок сусідів.

Загалом, можна сказати, що ТОВ “Сільпо-Фуд” має використовувати адаптаційну та наступальну стратегію для подолання поточної кризи. Усі дії пов'язанні з оборонною стратегією, а саме зменшення витрат на персонал, скорочення операційних витрат, реструктуризація активів та пасивів, все було зроблено, і призвело до значного покращення, адже компанія змогла збільшити власний дохід у 2023 році, і зменшити величину чистого збитку, але це все ще не призвело до формування прибутку. Про ліквідацію також можна не думати допоки існують резервні кошти у компанії, що володіє ТОВ “Сільпо-Фуд”. Отже залишається лише адаптуватись до сучасних реалій, збільшивши частку онлайн-продажів, а також наступати та відкривати нові магазини в перспективних регіонах країни.

### **3.2 Обґрунтування комплексної програми антикризових заходів**

Розглянемо реалізацію обох запропонованих стратегій по покращенню стану підприємства під час кризи. Перш за все розрахуємо доходи і витрати від впровадження ідеї збільшення обсягів онлайн-продажів підприємства.

Для того щоб покупці могли замовляти товар в Інтернеті компанія повинна мати: власний сайт, пункт видачі замовлення, службу кур'єрської доставки, персонал та, звичайно, сам товар. Все це вже є у “Сільпо”, більше за те, компанія вже багато років розвиває кожен з цих напрямків. Зараз сайт “Сільпо” є доволі

зручним та сучасним, навіть існує повноцінна мобільна версія застосунку, яка використовує раніше згадану систему “Власний рахунок”, яка спонукає гостей завантажити його. Кур’єрська служба “Loko” була відкрита на четвертий місяць повномасштабного вторгнення, і поєднує в собі усі необхідні потреби кур’єрської доставки для продуктів харчування, а саме швидкість та доступність. Використання поштової доставки, або найманих кур’єрів сторонніх організацій, як от наприклад доставка “Нової пошти”, недопустима для сектору харчових продуктів, тому існування доставки “Loko” є вагомим фактором для інвестування ресурсів в збільшення долі-онлайн продажу. Товар компанія буде продавати той самий, що вже є в магазинах, а отже залишається потреба в персоналі та пунктах видачі. Пункти видачі і справді доведеться зробити з нуля. Це мають бути невеличкі острівці біля входу до магазину, щоб черга, в разі її появи, не заважала гостям самого магазину, а також щоб продукти магазину та пункту видачі не перемішувались один з одними. Доведеться облаштувати пункт видачі необхідною технікою, адже клієнти можуть замовляти будь-які продукти харчування, в тому числі ті, які потребують температурного контролю, а також невелика сума піде на облаштування цього самого острівця. Останнім, але важливим етапом є знаходження персоналу. На початку роботи кожної точки буде необхідно мати по 6 працівників, які відповідатимуть за видачу товару, а також одного адміністратора, який відповідатиме за роботу точки, а також замінятиме працівників в разі їх хвороби, відпустки тощо.

Окрім відкриття пунктів видачі, треба вкласти значні кошти в популяризацію інтернет замовлень, а саме рекламні інтеграції, банери, просування через блогерів та знаменитостей, одним словом маркетинг. Загальна сума може варіюватися в залежності від рівня інвестицій, але найбільш доцільним буде вкласти не більше ніж 400 мільйонів гривень на початковому етапі.

Отже, починаючи підрахунки реалізації цієї ідеї варто поррахувати вартість відкриття одного пункту видачі. На ремонт та закупівлю усього необхідного обладнання піде 500 000 гривень, строк амортизації обладнання і самої точки складатиме 10 років, вартість оренди приміщення, або вартість сплати за

використання частки приміщення магазину складати не більше 50 000 гривень на місяць.

Обраховуючи витрати, обов'язково треба не забути про витрати на персонал. При відкритті пункту видачі, в ньому мають працювати мінімум 7 працівників, для того щоб на точці постійно було дві людини, одна з яких видає замовлення, а інша їх збирає на складі, а також третя людина, яка буде допомагати в вечірній час, коли кількість клієнтів значно зростатиме. Заробітна плата для звичайних працівників складатиме 18 000 гривень на місяць, а для адміністратора точки 25 000 гривень на місяць. Також варто не забувати про ЄСВ, ПДФО та військовий збір.

Також треба не забувати про витрати на кур'єрські послуги, які будуть надаватися власною службою доставки "Loko". Доставка здійснюватиметься кур'єрами на транспортних засобах які вже були закуплені службою доставки, як і усі інші витрати пов'язанні з обслуговуванням транспорту та зарплатою персоналу. З боку "Сільпо" буде сплачуватись фіксована сума за кожну доставку, яка складатиме близько 50 гривень за доставку, що є середньою ринковою ціною.

Сума середнього чеку в продуктових магазинах, згідно з даними Національного банку України, складає 321 гривню [51], але для зручності розрахунків ми візьмемо середній чек в 300 гривень. За планом, враховуючи масштаби мережі та популярність бренду, прогнозується обсяг онлайн продажів у 10% від загального обсягу фізичної торгівлі. Ці 10% плануються не як перенаправлення основного потоку покупців, а як залучення нових клієнтів до мережі, за допомогою онлайн-торгівлі, і для цього знадобиться відкрити 100 пунктів видачі.

В 2023 році, мережу "Сільпо" відвідувало близько 3,8 мільйонів покупців щомісячно [48], ціллю онлайн-продажів буде покриття 10% від суми фізичних відвідувачів, а отже планова кількість клієнтів буде складати близько 380 000 тисяч осіб. Враховуючи що онлайн замовлення будуть скоріше обдуманною покупкою, аніж спонтанним рішенням, то будемо розраховувати на 1 чек в тиждень, або 52 чека від кожного клієнта в рік.

Розглядати реалізацію запропонованої стратегії треба в розрізі декількох сценаріїв, які показують песимістичний, реалістичний та оптимістичний прогноз. Отже, підрахуємо загальні доходи та витрати від реалізації запропонованої ідеї з відкриття пунктів видачі та популяризації онлайн-торгівлі в мережі “Сільпо” при реалістичному сценарії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при збільшенні обсягів онлайн-продажів за реалістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Вартість середнього чеку, грн	300	330	363
Кількість клієнтів, ос.	380 000	418 000	459 800
Кількість покупок, шт.	19 760 000	21 736 000	23 909 600
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>5 928 000</b>	<b>7 172 880</b>	<b>8 679 185</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	4 149 600	5 021 016	6 075 429
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>1 778 400</b>	<b>2 151 864</b>	<b>2 603 755</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	231 420	231 420	231 420
Витрати на відкриття точок, тис. грн.	50 000	0	0
Амортизація, тис. грн.	5 000	5 000	5 000
Вартість оренди, тис. грн.	60 000	60 000	60 000
Витрати на доставку, тис. грн.	238 500	238 500	238 500
Витрати на маркетинг, тис. грн.	400 000	500 000	600 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>793 480</b>	<b>1 116 944</b>	<b>1 468 835</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	142 826	201 050	264 390
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>650 654</b>	<b>915 894</b>	<b>1 204 445</b>

*Джерело: розраховано автором*

Як ми бачимо, в разі якщо ТОВ “Сільпо-Фуд” зможе збільшити кількість клієнтів на 10% за рахунок масштабування та рекламування власної онлайн-торгівлі, то вже в першій рік компанія може розраховувати на прибуток, який повністю покриє усі витрати дотичні до відкриття пунктів видачі. Головною

умовою реалізації цієї ідеї є дотримання поточного рівня маржі та подальше масштабування онлайн-продажів за рахунок збільшення кількості клієнтів, через відповідне зростання витрат на маркетинг. Загалом, компанія має пам'ятати, що в сфері електронної комерції, саме реклама та постійне нагадування про себе формує основний дохід.

Але недалекоглядним буде оцінювати раціональність впровадження ідеї лише при прорахунку прогнозованого рівня продажів. Компанія має оцінити які фінансові результати вона отримає внаслідок песимістичного та оптимістичного розвитку подій. В якості песимістичного сценарію, ТОВ “Сільпо-Фуд” може очікувати збільшення числа клієнтів лише на 5% від поточної кількості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при збільшенні обсягів онлайн-продажів за песимістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Вартість середнього чеку, грн	300	330	363
Кількість клієнтів, ос.	190 000	209 000	229 900
Кількість покупок, шт.	9 880 000	10 868 000	11 954 800
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>2 964 000</b>	<b>3 586 440</b>	<b>4 339 592</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	2 074 800	2 510 508	3 037 715
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>889 200</b>	<b>1 075 932</b>	<b>1 301 878</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	231 420	231 420	231 420
Витрати на відкриття точок, тис. грн.	50 000	0	0
Амортизація, тис. грн.	5 000	5 000	5 000
Вартість оренди, тис. грн.	60 000	60 000	60 000
Витрати на доставку, тис. грн.	238 500	238 500	238 500
Витрати на маркетинг, тис. грн.	400 000	500 000	600 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-95 720</b>	<b>41 012</b>	<b>166 958</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	0	7 382	30 052
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-95 720</b>	<b>33 630</b>	<b>136 905</b>

*Джерело: розраховано автором*

Як можна побачити з табл. 3.2, в разі вдвічі меншої уваги до нової ідеї мережі “Сільпо”, компанія понесе незначні збитки протягом першого року, але вже на другий рік зможе отримати прибуток та почати показувати позитивну динаміку. В разі настання песимістичного розвитку подій, можна сказати що компанія не зможе заробити велику кількість коштів, але гарантовано опанує новий для себе метод продажів, займе певну частину ринку електронної комерції, та інвестує кошти в матеріальні активи, що в реаліях сучасної України є не поганою ідеєю.

Також варто розглянути які результати компанія отримає в разі оптимістичного сценарію, коли не на 10%, а на 15% збільшиться кількість покупців за допомогою масштабування онлайн-торгівлі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при збільшені обсягів онлайн-продажів за оптимістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Вартість середнього чеку, грн	300	330	363
Кількість клієнтів, чол.	570 000	627 000	689 700
Кількість покупок, шт.	29 640 000	32 604 000	35 864 400
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>8 892 000</b>	<b>10 759 320</b>	<b>13 018 777</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	6 224 400	7 531 524	9 113 144
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>2 667 600</b>	<b>3 227 796</b>	<b>3 905 633</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	231 420	231 420	231 420
Витрати на відкриття точок, тис. грн.	50 000	0	0
Амортизація, тис. грн.	5 000	5 000	5 000
Вартість оренди, тис. грн.	60 000	60 000	60 000
Витрати на доставку, тис. грн.	238 500	238 500	238 500
Витрати на маркетинг, тис. грн.	400 000	500 000	600 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>1 682 680</b>	<b>2 192 876</b>	<b>2 770 713</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	302 882	394 718	498 728
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>1 379 798</b>	<b>1 798 158</b>	<b>2 271 985</b>

*Джерело: розраховано автором*

Як це зазвичай і буває, оптимістичний варіант формує неадекватно великі цифри прибутку, які звичайно можуть стати реальними, але на них не варто звертати увагу, вони скоріш є планом максимум, аніж реальною ціллю для досягнення.

Зрозумівши які результати отримає ТОВ “Сільпо-Фуд” від впровадження адаптаційної стратегії антикризової діяльності, або масштабування обсягу онлайн-продажів з відкриттям пунктів видачі товарів, треба розглянути наступальну стратегію, яка полягатиме в відкритті нових магазинів у низці західних областей України.

Одразу розглянемо потенційні доходи від відкриття цих самих магазинів. Станом на кінець 2023 року, ТОВ “Сільпо-Фуд” мало 316 магазинів, загальний дохід яких склав 84,7 мільярда гривень. Якщо поділити дохід мережі на кількість магазинів, то виходить що середній дохід від кожного магазину складає 268 126 541 гривень. Саме це число будемо використовувати для реалістичного прогнозування доходу кожного нового відкритого магазину. Що стосується кількості магазинів, які будуть відкриватися, то враховуючи що станом на кінець жовтня компанія змогла відкрити лише 5 магазинів, а при відкритті нових не буде використовуватись дизайнерський ремонт, то прогнозуємо відкриття 10 магазинів вже в 2025 році та збільшення кількості нових магазинів протягом наступних 2 років на 50%, або ж відкриття 15 та 23 магазинів у 2026 та 2027 році відповідно.

Маржа від реалізації товарів та послуг компанії так і буде залишатися на рівні 30%, що відповідає розрахункам попередньої ідеї, а також відповідає поточним показникам підприємства.

Що стосується витрат, то їх позицій буде набагато більше, аніж джерел доходу, і почнемо з прорахунку витрат на заробітну плату персоналу. Загалом кожний магазин потребує великої кількості працівників, задля обслуговування клієнтів та організації операційних процесів всередині себе, і тому, в кожному магазині має працювати:

- 1 директор магазину. Заробітна плата 45 000 гривень;
- 1 заступник директору магазину. Заробітна плата 30 000 гривень;

- 2 адміністратора торговельного залу. Заробітна плата 25 000 гривень;
- 20 продавців-консультантів. Заробітна плата 18 000 гривень;
- 10 касирів. Заробітна плата 16 000 гривень;
- 10 вантажників. Заробітна плата 20 000 гривень;
- 4 комірника. Заробітна плата 18 000 гривень;
- 8 прибиральниць. Заробітна плата 14 000 гривень;
- 1 старший охоронець. Заробітна плата 30 000 гривень;
- 4 охоронця. Заробітна плата 25 000 гривень;

Загалом це 61 ос. персоналу, загальні витрати на зарплатний фонд яких складають 1 159 000 гривень, але ще треба пам'ятати про податки. А тому загальні витрати на повну комплектацію персоналу одного нового магазину складають 1 681 000 гривень.

Далі йде відкриття самих магазинів. Головною метою відкриття магазинів є поширення присутності мережі “Сільпо” в західних регіонах України, але це неможливо у разі, якщо компанія буде витратити по 2-3 роки на підготовку концепції та подальшої реалізації під час відкриття магазину. Компанія має перейти до загального дизайну, який буде однаковим для усіх нових магазинів, який буде вимагати менших витрат, а також сприяти швидкості та легкості у відкритті. Вартість відкриття одного магазину мережі “АТБ”, згідно з даними Асоціації ритейлерів України, складає від 1,5 до 2 мільйонів доларів, у випадку купівлі землі та самостійного будівництва [52]. ТОВ “Сільпо-Фуд” ніколи не купує землю для власних магазинів, а намагається підписати довгострокові орендні договори, що значно знизить суму необхідну на відкриття одного магазину, але навіть враховуючи, що магазини будуть відкриватися за загальним дизайном, цей дизайн не має бути дешевим, що значно знизить авторитет та репутацію мережі. Загалом прогноуються витрати по 50, 55 та 60 мільйонів гривень під час відкриття нових магазинів у 2025, 2026 та 2027 роках відповідно.

Разом з відкриттям нових магазинів, знадобляться нові фури, які будуть забезпечувати поставки з складу до магазинів. Увесь товар що доставляється можна поділити на дві категорії – стелажна продукція, та продукція, що потребує

температурного контролю. Для їх доставки знадобляться звичайні тягачі з напівпричепами, а також тягачі з напівпричепами-рефрижераторами. Враховуючі що кожен магазин отримує мінімум одну поставку стелажної та замороженої продукції в день, а кількість магазинів рахується десятками, то можемо припустити, що одна фура зможе за день об'їхати лише 5 магазинів, і тому при відкритті 10 магазинів у 2024 році, знадобиться купити по 2 звичайні та рефрижераторні фури, у 2025 по 3 та у 2026 по 5 фур кожного типу. Вартість однієї звичайної фури складає близько 5,5 мільйонів гривень, а рефрижераторної, близько 7 мільйонів гривень.

Не можна не згадати про амортизацію кожного з придбаних засобів. Згідно з фінансовою документацією ТОВ “Сільпо-Фуд”, компанія закладає до 30 років на амортизацію будівель та до 20 років на амортизацію машин та їх обладнання. Отже виходячи з цього, доведеться розрахувати амортизацію за рівномірним методом окремо для магазинів та фур, і додати ці значення один до одного.

Також важливо згадати про орендні та комунальні платежі. Як неодноразово згадувалось, “Сільпо” не купляє приміщення чи землю, а тому треба закласти кошти для цих витрат. Оренда в місці яке має замало людського трафіку немає сенсу, а тому доведеться витратити великі кошти на оренду відповідних місць. Прогнозовано, компанія шукатиме пропозиції, що будуть знаходитись у межах мільйону гривень за місяць, або 12 мільйонів за рік. Комунальні платежі також невід’ємна частина витрат, і так як ТОВ “Сільпо-Фуд” не має жодних субсидій чи преференцій, то рахунки за комунальні послуги будуть надходити у повному обсязі. Враховуючі тенденції на зростання вартості електроенергії та опалювання, а також необхідності закупівлі генераторів та палива для них, закладемо по півмільйона гривень щомісячних витрат на комунальні послуги для кожного нового магазину.

Останньою статтею витрат є реклама нового магазину. Краща реклама магазину це його існування та відсутність конкурентів поруч, але все одно, на етапі відкриття доведеться витратити певні кошти на рекламні плакати, банери, новини

в інтернеті, у місцевих блогерів тощо. Закладемо бюджет у 8 мільйонів гривень на магазин.

Отже, перерахувавши усі джерела доходу, та можливі витрати пов'язані з відкриттям магазинів, можемо розрахувати прогнозовані цифри (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при відкритті нових магазинів за реалістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Середній дохід одного магазину, тис. грн.	268 127	294 940	324 434
Кількість відкритих магазинів, од.	10	15	23
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>2 681 270</b>	<b>7 373 493</b>	<b>15 572 816</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	1 876 889	5 161 445	10 900 971
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>804 381</b>	<b>2 212 048</b>	<b>4 671 845</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	16 806	42 014	80 666
Витрати на відкриття магазинів, тис. грн.	500 000	825 000	1 380 000
Витрати на закупівлю транспорту, тис. грн.	25 000	37 500	62 500
Амортизація, тис. грн.	17 917	47 292	96 417
Вартість оренди, тис. грн.	120 000	300 000	576 000
Вартість комунальних послуг, тис. грн.	60 000	150 000	288 000
Витрати на маркетинг, тис. грн.	80 000	120 000	184 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-15 341</b>	<b>690 242</b>	<b>2 004 262</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	-	124 243	360 767
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-15 341</b>	<b>565 999</b>	<b>1 643 495</b>

*Джерело: розраховано автором*

Як можна побачити, в порівнянні з реалістичним сценарієм при відкритті пунктів видачі (табл. 3.1), проєкт відкриття магазинів навіть призводить до збитків в першій рік, коли вкладаються великі кошти, а робота над їх поверненням ще не почалася. Але з часом прибуток зростає, і в 2027 значно перевищує прибутки від

пунктів видачі. Також доволі важливо звернути увагу на дохід від реалізації продукції, він значно вищий в магазинах, а це свідчить про можливість збільшення маржі, і значне збільшення прибутку.

Важливо дослідити наскільки доцільним є відкриття нових магазинів, в разі меншого розміру середніх доходів кожного магазину. Зменшимо дохід на 25%, і подивимось чи буде цей проект таким привабливим (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при відкритті нових магазинів за песимістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Середній дохід одного магазину, тис. грн.	201 095	221 205	243 325
Кількість відкритих магазинів, од.	10	15	23
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>2 010 953</b>	<b>5 530 119</b>	<b>11 679 612</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	1 407 667	3 871 084	8 175 728
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>603 286</b>	<b>1 659 036</b>	<b>3 503 884</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	16 806	42 014	80 666
Витрати на відкриття магазинів, тис. грн.	500 000	825 000	1 380 000
Витрати на закупівлю транспорту, тис. грн.	25 000	37 500	62 500
Амортизація, тис. грн.	17 917	47 292	96 417
Вартість оренди, тис. грн.	120 000	300 000	576 000
Вартість комунальних послуг, тис. грн.	60 000	150 000	288 000
Витрати на маркетинг, тис. грн.	80 000	120 000	184 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-216 436</b>	<b>137 230</b>	<b>836 300</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	-	24 701	150 534
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>-216 436</b>	<b>112 529</b>	<b>685 766</b>

*Джерело: розраховано автором*

Насамперед хочеться відмітити швидкий вихід проєкту з зони збитковості, навіть у разі значного зменшення доходу з кожного магазину. Компанія вже на

другий рік може почати отримувати прибутки, і вони будуть більшими за ті, що пропонує відкриття пунктів видачі інтернет-замовлень.

Також розглянемо оптимістичний варіант, при якому компанія обере місця нових магазинів настільки вдало, що зможе збільшити дохід кожного магазину на 25% від того, що закладався при розрахунку реалістичного сценарію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозовані показники прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” при відкритті нових магазинів за оптимістичним сценарієм у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Середній дохід одного магазину, тис. грн.	335 159	368 675	405 542
Кількість відкритих магазинів, од.	10	15	23
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</b>	<b>3 351 588</b>	<b>9 216 866</b>	<b>19 466 020</b>
Середня маржа, %	30	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	2 346 111	6 451 806	13 626 214
<b>Валовий прибуток, тис. грн.</b>	<b>1 005 476</b>	<b>2 765 060</b>	<b>5 839 806</b>
Витрати на персонал, тис. грн.	16 806	42 014	80 666
Витрати на відкриття магазинів, тис. грн.	500 000	825 000	1 380 000
Витрати на закупівлю транспорту, тис. грн.	25 000	37 500	62 500
Амортизація, тис. грн.	17 917	47 292	96 417
Вартість оренди, тис. грн.	120 000	300 000	576 000
Вартість комунальних послуг, тис. грн.	60 000	150 000	288 000
Витрати на маркетинг, тис. грн.	80 000	120 000	184 000
<b>Операційний прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>185 754</b>	<b>1 243 254</b>	<b>3 172 223</b>
Податок на прибуток, тис. грн.	33 436	223 786	571 000
<b>Чистий прибуток (збиток), тис. грн.</b>	<b>152 318</b>	<b>1 019 468</b>	<b>2 601 223</b>

*Джерело: розраховано автором*

При оптимістичному сценарії, ТОВ “Сільпо-Фуд” може розраховувати на швидкий прибуток вже в перший рік, що для проекту з такими великими

початковими інвестиціями є великим успіхом, але знову ж таки, оптимістичний сценарій це ціль, аніж тверезий погляд.

Порахувавши обидві пропозиції, варто порівняти їх одна з одною, задля об'єктивності та раціональності вибору. Для порівняння спочатку оцінимо різницю в прибутку від впровадження кожної з ідей (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. – Прогнозовані показники чистого прибутку (збитку) ТОВ “Сільпо-Фуд” від реалізації обох антикризових стратегій у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
За песимістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	-95 720	33 630	136 905
Чистий прибуток (збиток) від відкриття нових магазинів, тис. грн	-216 436	112 529	685 766
За реалістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	650 654	915 894	1 204 445
Чистий прибуток (збиток) від відкриття нових магазинів, тис. грн	-15 341	565 999	1 643 495
За оптимістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	1 379 798	1 798 158	2 271 985
Чистий прибуток (збиток) від відкриття нових магазинів, тис. грн	152 318	1 019 468	2 601 223

*Джерело: розраховано автором*

Можна побачити що показники доходу за песимістичним сценарієм кращі у наступальній стратегії, але за реалістичним та оптимістичним сценарієм доходи вищі у адаптаційній стратегії. Остаточні висновки про вибір кращої стратегії не можна зробити без порівняння розміру необхідних коштів для впровадження тієї чи іншої стратегії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. – Прогнозовані обсяги інвестицій ТОВ “Сільпо-Фуд” при реалізації обох антикризових стратегій у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
За песимістичним сценарієм			
Вартість відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	3 059 720	3 545 428	4 172 635
Вартість відкриття нових магазинів, тис. грн	2 227 389	5 392 889	10 843 312

## Продовження таблиці 3.8

За реалістичним сценарієм			
Вартість відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	5 134 520	6 055 936	7 210 349
Вартість відкриття нових магазинів, тис. грн	2 696 611	6 683 250	13 568 554
За оптимістичним сценарієм			
Вартість відкриття пунктів видачі онлайн-замовлень, тис. грн.	7 209 320	8 566 444	10 248 064
Вартість відкриття нових магазинів, тис. грн	3 165 833	7 973 611	16 293 797

*Джерело: розраховано автором*

Порівнюючи розміри необхідних інвестицій, можна побачити, що окрім зростання обсягів чистого доходу, стратегія відкриття пунктів видачі також потребує значно менших інвестицій задля власної реалізації. Розрахувавши це, не можна не обрати впровадження адаптаційної стратегії, як більш доцільної в разі нестачі коштів на підприємстві.

На останок варто оцінити які показники прибутку сформується в разі одночасного впровадження обох стратегій (табл. 3.9.)

Таблиця 3.9. – Прогнозовані показники чистого прибутку (збитку) та розміру інвестицій ТОВ “Сільпо-Фуд” від одночасної реалізації обох антикризових стратегій у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
За песимістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від реалізації обох стратегій, тис. грн.	-312 156	146 159	822 671
Вартість реалізації обох стратегій, тис. грн	5 287 109	8 938 317	15 015 947
За реалістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від реалізації обох стратегій, тис. грн.	635 313	1 481 893	2 847 940
Вартість реалізації обох стратегій, тис. грн	7 831 131	12 739 186	20 778 903
За оптимістичним сценарієм			
Чистий прибуток (збиток) від реалізації обох стратегій, тис. грн.	1 532 116	2 817 626	4 873 208
Вартість реалізації обох стратегій, тис. грн	10 375 153	16 540 055	26 541 861

*Джерело: розраховано автором*

### **3.3. Оцінювання впливу реалізації стратегії антикризової діяльності та ключові індикатори діяльності компанії**

Використання запропонованих стратегій антикризової діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” може стати гарним підґрунтям для подальшого поліпшення ситуації мережі, а в поєднанні з діями, що вже впроваджуються на підприємстві, а саме оптимізації витрат, зменшення надлишкового персоналу, збільшення маржі та загального доходу, все це може позитивно вплинути на загальний стан справ.

Перед тим як компанія візьме у роботу одну з, або обидві стратегії антикризової діяльності, вона має розрахувати власну здатність додаткового фінансування, згідно з табл. 3.9. На поточний момент ПАТ “Рітейл Капітал” має лише понад 16 мільярдів гривень в власному розпорядженні, і цього цілком вистачить для початкової інвестиції, та початку реалізації обох стратегій, але вже на другий рік, в разі якщо бізнес не зможе згенерувати 10 мільярдів прибутку за рік, то доведеться знаходити інші джерела фінансування. Беручи до уваги той факт, що холдинг “Фоззі Груп” має в власному розпорядженні велику кількість бізнесів найрізноманітнішого характеру, то можна буде вивести гроші або з їх операційного бюджету, задля досягнення більш стратегічних цілей, або змінити напрямок інвестицій, з умовної “Фори” до мережі “Сільпо”.

Також не треба забувати про термін окупності проекту, в разі реалістичного сценарію, коли компанія за три роки вкладе понад 41 мільярд гривень в реалізацію стратегій, вона зможе отримати понад 5 мільярдів гривень прибутку, за ті самі 3 роки. Враховуючи майбутні амортизаційні відрахування, та постійні витрати на маркетинг та зарплату, повноцінно окупити обидва проекти вийде лише через 5 років, але в рамках провідної мережі країни, такі довгострокові стратегії є єдиним шляхом подолання структурної, фінансової та ідейної кризи.

Якщо розглядати який вплив запропоновані стратегії матимуть на компанію, то варто визначитись з тим, як вони будуть оцінюватись. Краще за все оцінити вплив від їх впровадження можна за допомогою повторної оцінки моделей

можливості настання банкрутства, але вже з врахуванням нових показників. Через наявність двох запропонованих стратегій, кожна з яких має по 3 варіанти реалізації, то з них можна створити 9 комбінацій, і оцінювати моделі Альтмана, Ліса, Терещенка та Матвійчука для кожної з них. Але це займе багато часу, потребуватиме велику кількість даних та не буде наочно демонструвати який вплив буде мати імплементація стратегій на підприємстві. Через це усі моделі будуть розраховані на базі показників компанії, з врахуванням впровадження обох стратегій одночасно, коли кожна з них змогла реалізуватися за реалістичним сценарієм. Спершу оцінимо прогнозовані активи бізнесу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10. Прогноз активів балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1 212 533	909 400	682 050
Основні засоби	19 263 437	21 999 989	25 541 071
Усього за розділом I	20 475 970	22 909 389	26 223 121
II. Оборотні активи			
Запаси	5 831 376	6 414 514	7 055 965
Товари	5 545 078	6 099 586	6 709 544
Дебіторська заборгованість	4 593 361	3 445 021	2 583 765
Гроші та їх еквіваленти	1 716 363	1 888 000	2 076 799
Усього за розділом II	17 686 178	17 847 121	18 426 073
Баланс	38 162 148	40 756 510	44 649 194

*Джерело: розраховано автором*

З врахуванням стабільного зростання підприємства, та збільшення доходів через впровадження запропонованих стратегій, збільшуються і активи підприємства, якими воно керує задля збільшення власного прибутку.

Аналіз джерел формування активів компанії представлено у табл. 3.11

Таблиця 3.11. Прогноз пасивів балансу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	15 188 703	15 188 703	15 188 703
Додатковий капітал	7 831 131	7 048 018	6 343 216
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-23 061 032	-20 754 929	-18 679 436
Усього за розділом I	- 41 198	1 481 792	2 852 483
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	2 024 564	7 918 188	15 927 850
Інші довгострокові зобов'язання	10 021 728	9 019 555	8 117 600
Усього за розділом II	12 046 292	16 937 743	24 045 450

## Продовження таблиці 3.11

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	797 067	876 774	964 451
Поточна кредиторська заборгованість	25 359 987	21 460 201	16 786 810
Усього за розділом III	26 157 054	22 336 975	17 751 261
Баланс	38 162 148	40 756 510	44 649 194

*Джерело: розраховано автором*

В порівнянні з поточними активами та пасивами ТОВ “Сільпо-Фуд”, можна побачити динаміку зростання балансу, яка збільшується через реалізацію запропонованих антикризових стратегій, та загального збільшення ділової активності підприємства. Також важливо виділити значні зрушення в структурі власного капіталу, в який було вкладено кошти материнського підприємства, для погашення найбільш старих заборгованостей, та реалізації антикризових стратегій. В поєднанні з постійним зростанням доходів та скороченням витрат, ТОВ “Сільпо-Фуд” зможе вже в 2026 році дійти до позитивного значення власного капіталу на підприємстві.

Однак це не зменшить використання залученого капіталу, в сфері роздрібної торгівлі жити за кошти постачальників, а саме за рахунок відтермінування платежів – це є норма, з якою змирилися усі гравці ринку.

Наступним кроком буде прорахунок моделей ймовірності настання банкрутства (табл. 3.12). На відміну від попередніх років, при впровадженні запропонованих стратегій, основні показники, на які спираються моделі значно покращились, а тому і їх значення також мають стати ліпшими.

Таблиця 3.12. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2025-2027 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Модель Альтмана	2,78	3,20	3,74
Модель Ліса	0,004	0,008	0,013
Модель Терещенка	5,59	6,36	7,35
Модель Матвійчука	-11,4	5,2	4,8

*Джерело: розраховано автором*

Отже, три з чотирьох моделей показує малу ймовірність настання банкрутства на підприємстві, і це можна гарантовано вважати хорошим результатом. Можемо зробити висновок, що становище ТОВ “Сільпо-Фуд” значно покращилось завдяки реалізації програми антикризових дій, і за всіма моделями оцінки ймовірності банкрутства перебуває в стані фінансової стабільності. Варто зазначити, що це було досягнуто за рахунок зміни стратегії підприємства, по відношенню до відкриття нових магазинів, а також відкриттю нового напрямлення діяльності, що спонукатиме зростання доходів мережі. Впровадження відповідних стратегічних інвестицій має розглянути керівництво ТОВ “Сільпо-Фуд”, задля подолання кризових часів з найменшими витратами, адже невідомо коли закінчиться в реаліях сучасної України.

ТОВ “Сільпо-Фуд” потребує сміливих рішень, адже на поточний момент ситуація виглядає вкрай погано. Компанія не може сформувати прибутки, витрати в усіх напрямках діяльності зменшуються, заробітні плати персоналу не зростають, і саме тому необхідно ввести нові стратегії, які зможуть видозмінити бізнес, оновити його, надати нові напрямки діяльності, які приваблять нових клієнтів. Разом з імплементацією нових ідей, не треба забувати і про подальшу оптимізацію, яка завжди можлива і потрібна корпораціям такого розміру, як “Сільпо”, де бюджети можуть використовуватись недостатньо раціонально.

Отже впровадження пунктів видачі електронних замовлень, відкриття нових магазинів на заході України, подальша оптимізація внутрішніх процесів й військова, політична та демографічна стабілізація ситуації в країні, в комплексі, призведуть до гарантованого успіху та покращення ситуації на підприємстві. Для цього усі бізнеси “Фоззі Груп” мають допомагати пришвидшенню закінчення війни будь-якими можливими методами. Це може проявлятися у підтримці ініціатив які пов’язані з розвитком бізнесу, з просування програм по поверненню населення, а також будь-якими іншими інструментами, які в поєднанні з власними антикризовими стратегіями, зможуть генерувати ще більше грошей, та задовольняти попит ще більшої кількості людей.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних основ розробки стратегії антикризового управління та практики імплементації і використання антикризового управління підприємством дозволило зробити наступні висновки:

1. Антикризова стратегія підприємства уявляє собою перелік певних управлінських дій та фінансових інструментів, які будуть використовуватись підприємством для подолання кризи. Компанії, які не займалися превентивною розробкою власних антикризових стратегій, можуть почати робити це під час самої кризи. В такому випадку стратегія принесе менше користі, але все одно значно допоможе оптимізувати усі процеси, виявити причину кризи та сприяти її ліквідації.
2. Причини настання кризи бувають дуже різні, але поділяються на дві основні категорії, в залежності від місця виникнення – внутрішні та зовнішні. До внутрішніх причин відносяться усі проблеми, які виникли всередині підприємства внаслідок невмілого операційного контролю, побудови бізнес-моделі або череди невірних управлінських рішень. До зовнішніх причин відносяться абсолютно усі фактори, які можуть статися у світі та мати вплив на діяльність підприємства. Це можуть бути військові, політичні, фінансові, правові, екологічні, інноваційні та інші причини.
3. Існують заздалегідь підготовлені стратегії антикризової діяльності. Вони можуть бути вузькоспеціалізовані, які відповідають за тактичне рішення конкретно поставленої проблеми, так і загальні, які в стратегічній перспективі вирішують корінь проблему і роблять це за допомогою систематичного дотримання обраного вектору розвитку.
4. Для коректного обрання антикризової стратегії, підприємство має виконати повний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, обрати стратегію, та постійно відслідковувати результати від її імплементації. В разі незадовільного рівня реалізації антикризової стратегії, компанія має

переглянути обраний варіант, та обрати той, якій буде найкраще відповідати вирішенню поставлених проблем, з врахуванням наявного досвіду. Обов'язковим етапом закінчення будь-якої стратегії є самоаналіз, за допомогою якого компанія має зрозуміти причини виникнення кризи, та не допустити її повторення у майбутньому.

5. Для оцінки ефективності впровадженої антикризової стратегії, краще за все використовувати стандарти показники фінансового стану компанії, такі як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість за рахунок власного капіталу та інші. Але одними з найточніших інструментів оцінки ефективності є фінансові моделі розрахунку ймовірності банкрутства, які одразу враховують велику кількість показників. Найбільш поширеною моделлю розрахунку ймовірності банкрутства є модель Альтмана, але разом з тим існують і вітчизняні моделі, які враховують особливості ринку України, і однією з таких моделей є модель Терещенка.
6. Військове вторгнення Російської Федерації на територію України є наочним прикладом відсутності антикризових стратегій у більшій частині вітчизняних підприємств. Протягом 2022 року, майже 30% компаній припинили власне існування через неможливість подальшого функціонування. Незважаючи на ті підприємства, які географічно розташовувались на території окупованих міст, або поряд з поточною лінією фронту, частка бізнесів які закрились через надмірне фінансове навантаження, чи відсутність попиту на їх продукції – все одно є переважною.
7. Товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд”, на базі якого відбувалось дослідження теми, є мережею-лідером українського ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та іншого широкого вжитку, і займає понад 17% цього ринку. Компанія зазнала значних втрат вже на початку війни, коли на 3 тиждень бойових дій, один з головних складів підприємства був повністю знищений разом з усією продукцією яка там зберігалася. Результатом цієї катастрофи, та безлічі інших потрясінь, яких

знало суспільство, стало значне зменшення економічної активності в країні, а як наслідок і доходів компанії. Загалом в кінці 2022 року ТОВ “Сільпо-Фуд” відзвітувало про 7,6 мільярда збитків, але вже через рік, наприкінці 2023, збільшило дохід усієї мережі на 21%, і відзвітувало про 1,8 мільярда збитків, що є надзвичайно гарним результатом у країні, яка знаходиться в стані війни. Досягти таких результатів компанії допомогло вчасне реагування на наявні проблеми, використання найрізноманітніших інструментів антикризового управління та постійне дотримання обраного вектору розвитку бізнесу, з врахуванням сучасних тенденцій ринку. Усі ці дії та рішення, разом узяті, і є антикризовою стратегією підприємства, яке було впроваджено та реалізовано.

8. Антикризова стратегія ТОВ “Сільпо-Фуд” полягала одразу в декількох напрямках, а саме: зменшенні власних витрат, збільшенні маржі на товарі, реструктуризації боргу. Компанія майже на чверть скоротила кількість персоналу, на 43% зменшила витрати на зарплатний фонд у валюті, вчасно перерахувала роздрібну вартість товару, почала продавати товар з підвищеним рівнем маржі та перерозподілила власні активи, зокрема залучений капітал, в сторону збільшення інвестицій саме в товарні запаси, а не в приміщення, програмне забезпечення чи рухомий склад.
9. Не дивлячись на запроваджені антикризові дії, більшість моделей оцінки ймовірності банкрутства показують помірні шанси настання неспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” виконувати власні обов’язки, і не в останню чергу це пов’язано з відсутністю власного капіталу на підприємстві, а життя за рахунок кредитів та позик, які компанія бере вже багато років.
10. Одним з шляхів для подальшого підвищення власних показників прибутковості, ТОВ “Сільпо-Фуд” має розглянути адаптаційну стратегію, яка полягає у збільшенні обсягів онлайн-продажу товарі, разом з відкриттям пунктів видачі товару всередині магазинів, а також наступальну стратегію яка полягає в перспективі захоплення ринку західних областей України, на територію яких, на поточний момент, переїхали більшість заможних

компаній та фізичних осіб. Головний конкурент, у обличчі торгівельної мережі “АТБ” все сильніше і сильніше збільшує свою присутність на заході країни, в той час як ТОВ “Сільпо-Фуд” не робить нічого. Впровадження цієї стратегії за реалістичним сценарієм може принести понад 2,7 мільярда гривень чистого прибутку протягом 3 років. Орієнтація на онлайн-продажі не є новинкою у світі роздрібної торгівлі, але продаж продуктів харчування, та інших продуктів широкого вжитку в Україні через інтернет не є поширеною практикою. “Сільпо” може стати першовідкривачем цієї галузі в країні, а навіть якщо ця ідея не стане достатньо популярною серед населення, то вона не понесе значні збитки навіть в разі малих рівнів продаж, а також не потребуватиме значних капіталовкладень, окрім вартості самого товару, який буде продаватися в мережі.

11. Другим шляхом подолання кризової ситуації ні підприємстві є відкриття нових магазинів. Проблема реалізації полягає у баченні керівництва компанії, яке припускає, що “Сільпо” має відкривати лише дизайнерські магазини, які будуть асоціюватися у покупців з якістю, експертизою, і, як наслідок вагомою причиною для створення великої доданої вартості на продукції. Ця ідея гарне себе показувала в довоєнні часи, коли акцент суспільства був сфокусований на таких речах, але на поточний момент ця стратегія є неактуальною. За реалістичним сценарієм впровадження цієї ідеї, компанія може отримати 2,1 мільярда гривень чистого прибутку протягом 3 років.
12. Подальше дотримання ТОВ “Сільпо-Фуд” власної стратегії антикризової діяльності, у поєднанні з збільшення обсягу онлайн-продажів та розширенням власної мережі на західні регіони України, може нарешті згенерувати достатній фінансовий потік, щоб закінчити рік з чистим прибутком. А також ці кроки будуть яскравим прикладом оптимізації та адаптації підприємства до нових викликів ринку в умовах кризової ситуації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. / Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2014. – 114 с.
2. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник / О.А. Карпенко – К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 208 с.
3. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореферат дис. . канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. В. Калюжна ; Держ. вищ. навч. закл. "Запорізь. нац. ун-т". - Запоріжжя, 2016. - 20 с.
4. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 137-145.
5. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області / А. В. Череп, А. І. Павленко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 1. - С. 161-173.
6. Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. № 21. С. 416-420.
7. Старинець, О. Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств [Текст] / О. Г. Старинець // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. – Вип. 16№Ч.2. – С. 109-112.
8. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2022 р. Київ. С. 272-273.

9. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 175–183.

10. Forbes Україна. Найбільший букмекер України Parimatch потрапив під санкції на 50 років. URL: <https://forbes.ua/innovations/naybilshiy-ukrainskiy-bukmeker-parimatch-potrapiv-pid-sanktsii-rnbo-na-50-rokiv-chomu-tse-stalosya-y-shcho-tse-oznachae-dlya-kompanii-ta-rinku-11032023-12310> (Дата звернення 11.10.2024).

11. Gaming Intelligence. Parimatch seals Nottingham Forest betting partnership. URL: <https://www.gamingintelligence.com/marketing/sponsorship/201087-parimatch-seals-nottingham-forest-betting-partnership/> (Дата звернення 10.10.2024).

12. IGamingBrazil. Corinthians and Parimatch advance in partnership worth R\$310 million. URL: <https://igamingbrazil.com/en/bookmakers/2024/07/01/corinthians-and-parimatch-advance-in-partnership-worth-r310-million/> (Дата звернення 10.10.2024).

13. Державна служба статистики України. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg\\_u/arch\\_ksg\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm) (Дата звернення 14.10.2024).

14. Судова влада України. Звітність щодо стану здійснення правосуддя місцевими та апеляційними судами. URL: [https://court.gov.ua/inshe/sudova\\_statystyka/](https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/) (Дата звернення 14.10.2024).

15. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч 2., С. 208–211.

16. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Л. Польова. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11.

17. Борщевський В. В. Антикризове управління / Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентіві України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун

(співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38-40.

18. Наказ Міністерства економіки України «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 за № 14.

19. Кукоба В.П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: навч. посіб. / В. П. Кукоба. Київ: КНЕУ, 2008. 400 с.

20. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства / О. А. Ліснічук, Є. В. Виноградова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2018. - Вип. 33. - С. 111-116.

21. Асоціація ритейлерів України. Сільпо 20 років: топ-20 маловідомих фактів про флагманську мережу Fozzy Group. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-20-maloizvestnyh-faktov/> (Дата звернення 29.08.2024).

22. YouControl. Загальна інформація по ТОВ "ФОЗЗІ ГРУП" URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15177518#express-universal-file> (Дата звернення 02.09.2024).

23. Forbes Україна. Творець «Сільпо». Велика історія Володимира Костельмана, який буде найкреативнішу мережу магазинів по фану (не забуваючи про гроші). URL: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana-ta-yogo-komandi-biznes-tse-fan-yak-tse-pratsyue-01122023-17559> (Дата звернення 28.10.2024).

24. Liga.net. Как устроено Сильпо. Владимир Костельман построил бизнес на 100 млрд. Впереди – АТБ. URL: [https://project.liga.net/projects/built\\_kostelman/](https://project.liga.net/projects/built_kostelman/) (Дата звернення 29.10.2024).

25. Fozzy Group. Група компаній Fozzy Group анонсує створення мережі спортклубів APOLLO NEXT СПОРТ-ПРОСТІР. URL:

<https://fozzy.ua/ua/news/2021/fozzy-group-launches-apollo-next-sport-space/> (Дата звернення 05.09.2024).

26. Fozzy Group. Новий багатопрофільний медичний центр «Doctor Sam» у Києві URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2022/noviy-bagatoprof-lniy-medichniy-tsentr-doctor-sam-u-ki-v/> (Дата звернення 05.09.2024).

27. ТОВ “Сільпо-Фуд”. Звіт про управління 2018 рік. URL: [https://silpo.ua/assets/Report\\_Silpo%20Food\\_2018\\_site.pdf?srsltid=AfmBOor70Xxr7ZKeGkHsnFuW6G-KhoomRcSiyZCHWw67CklEAVbeiVeh](https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf?srsltid=AfmBOor70Xxr7ZKeGkHsnFuW6G-KhoomRcSiyZCHWw67CklEAVbeiVeh) (Дата звернення 09.09.2024).

28. ТОВ “Сільпо-Фуд”. Перелік супермаркетів. URL: <https://silpo.ua/stores?srsltid=AfmBOorMIMBtJhkeV3WtzJ6NbxJI05yQLCM41A2KIkNvvGPcU5R8-ur329> (Дата звернення 09.09.2024).

29. The Village Україна. Втрати на 3 мільярди, 21 магазин в окупації і супершвидка доставка: як «Сільпо» працює під час війни. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/business-interview/328161-silpo-fozzy-group-interview-2022> (Дата звернення 21.10.2024).

30. All Retail. Аналітика GT Partners Ukraine: які торгові формати домінують на ринку food-ритейлу України? URL: <https://allretail.ua/news/78378-analitika-gt-partners-ukraine-yaki-torgovi-formati-dominuyut-na-rinku-food-riteylu-ukrajini> (Дата звернення 05.09.2024).

31. All Retail. Обсяг ринку продовольчого food-ритейлу України досяг майже 18 млрд доларів. URL: <https://allretail.ua/analytics/79360-obsyag-rinku-prodovolchogo-food-riteylu-ukrajini-dosyag-mayzhe-18-mlrd-dolariv> (Дата звернення 05.09.2024).

32. Асоціація ритейлерів України. Географія ритейлу-2024: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024/> (Дата звернення 24.09.2024).

33. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "АТЬ-МАРКЕТ". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462> (Дата звернення 21.10.2024).

34. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644> (Дата звернення 21.10.2024).
35. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "НОВУС УКРАЇНА". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5706595> (Дата звернення 21.10.2024).
36. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "ОМЕГА". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13968512> (Дата звернення 21.10.2024).
37. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "ФУДКОМ". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=23172563> (Дата звернення 21.10.2024).
38. YouControl. Фінансова звітність ПП "ТАВРІЯ ПЛЮС". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10843754> (Дата звернення 21.10.2024).
39. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13462998> (Дата звернення 21.10.2024).
40. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7013152> (Дата звернення 21.10.2024).
41. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "ФОРА". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=14035727> (Дата звернення 21.10.2024).
42. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "ТРАШ". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19713916> (Дата звернення 21.10.2024).
43. Методичні підходи до оцінки рівня монополізованості в економіці / Н. В. Припуга // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2016. - Вип. 1. - С. 51-55.
44. Асоціація ритейлерів України. Топ-7 платників податків у ритейлі України: АТБ, Епіцентр К, Сільпо, Metro, Ашан та інші. URL: <https://rau.ua/novyni/top-7-platnykiv-podatkov-v-ritejli/> (Дата звернення 04.10.2024).
45. Obozrevatel.ua. ТОП українських супермаркетів: скільки податків платить продуктовий ритейл і хто робить найбільший внесок. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/top-ukrainskih-supermarketiv->

[skilki-podatkov-platit-produktovij-ritejl-i-hto-robit-najbilshij-vnesok.htm](https://skilki-podatkov-platit-produktovij-ritejl-i-hto-robit-najbilshij-vnesok.htm) (Дата звернення 18.10.2024).

46. ТОВ “Сільпо-Фуд”. Звіт про управління 2021 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (Дата звернення 09.09.2024).

47. ТОВ “Сільпо-Фуд”. Звіт про управління 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (Дата звернення 09.09.2024).

48. ТОВ “Сільпо-Фуд”. Звіт про управління 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (Дата звернення 09.09.2024).

49. Promodo.ua. Як український eCommerce пережив 2023, річні показники + прогноз 2024. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023> (Дата звернення 21.10.2024).

50. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "МАУДАУ". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=44897503> (Дата звернення 21.10.2024)

51. РБК-Україна. НБУ назвав середній чек за картками в магазинах та в інтернеті. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/nbu-nazvav-seredniy-chek-kartkami-magazinah-1724848296.html> (Дата звернення 22.10.2024).

52. Асоціація ритейлерів України. Один із трьох: історія співвласника мереж АТБ і Коло Геннадія Буткевича. URL: <https://rau.ua/personalii/istorija-atb-gennadija-butkevicha/> (Дата звернення 22.10.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А.1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>				
<b>Необоротні активи</b>				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
<b>Всього необоротні активи</b>		<b>23 652 373</b>	<b>15 409 290</b>	<b>14 690 205</b>
<b>Оборотні активи</b>				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
<b>Всього оборотні активи</b>		<b>15 008 092</b>	<b>14 811 169</b>	<b>14 004 306</b>
<b>Всього активи</b>		<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

## Продовження Додатку А.1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)  
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
<b>Власний капітал</b>				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>(2 994 714)</b>	<b>(1 148 535)</b>	<b>1 804 908</b>
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
<b>Всього непоточні зобов'язання</b>		<b>13 611 910</b>	<b>12 285 676</b>	<b>9 130 904</b>
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - Зобов'язання за одержаними авансами	36	259 916	189 213	73 308
Поточні забезпечення	37	264 605	558 718	410 510
Інші поточні зобов'язання	38	409 449	304 681	238 717
	39	96 129	10 279	7 648
<b>Всього поточні зобов'язання</b>		<b>28 043 269</b>	<b>19 083 318</b>	<b>17 758 699</b>
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>41 655 179</b>	<b>31 368 994</b>	<b>26 889 603</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"      Головний бухгалтер ТОВ  
Лесько Ю.А.      "Сільпо-Фуд"  
Котлак В.В.



## Продовження Додатку А.1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>		
<b>Надходження від:</b>		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87 898 262	77 698 233
Повернення податків і зборів	5 901	5 658
Цільового фінансування	113 460	84 203
Відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	15 435	25 345
Боржників неустойки (штрафів, пені)	38 159	27 695
Операційної оренди	322 160	252 615
Отримання роялті, авторських винагород	2 134	273
Інші надходження	11 407	64 518
<b>Витрачання на оплату:</b>		
Товарів (робіт, послуг)	(67 091 924)	(62 507 017)
Праці	(6 398 262)	(5 078 552)
Відрахувань на соціальні заходи	(1 717 940)	(1 369 747)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(3 924 556)	(2 533 249)
Інші витрачання	(1 338 544)	(1 395 314)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>	<b>7 935 692</b>	<b>5 274 661</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>		
<b>Надходження від реалізації:</b>		
фінансових інвестицій	348 550	385 054
необоротних активів	467 131	31 090
Надходження від отриманих дивідендів	1 292	-
Надходження від погашення позик	206 231	262 036
Інші надходження	109 302	-
<b>Витрачання на придбання:</b>		
фінансових інвестицій	(854 465)	(667 104)
необоротних активів	(4 317 767)	(2 593 688)
Витрачання на надання позик	(87 186)	(377 010)
Інші платежі	-	(295)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної діяльності</b>	<b>(4 126 912)</b>	<b>(2 959 917)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>		
<b>Надходження від:</b>		
Внесків до власного капіталу	201 638	-
Отримання позик	2 930 339	2 435 440
Інші надходження	367 342	-
<b>Витрачання на:</b>		
Погашення позик	(2 267 273)	(1 657 289)
Сплату відсотків	(2 150 876)	(2 289 787)
Сплату заборгованості з оренди	(1 873 630)	(1 241 225)
Інші платежі	(965 784)	(34 839)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від фінансової діяльності</b>	<b>(3 758 244)</b>	<b>(2 787 700)</b>

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

## Продовження Додатку А.1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Чистий рух грошових коштів за звітний рік	50 536	(472 956)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	1 091 012	1 551 899
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	(470)	12 069
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	1 141 078	1 091 012

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Песько Ю.А. Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.



## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>22 214 755</b>	<b>23 652 373</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Заласи	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>11 454 103</b>	<b>15 007 970</b>
<b>Всього активів</b>		<b>33 668 858</b>	<b>38 660 343</b>

## Продовження Додатку А.2

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)  
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>(10 689 056)</b>	<b>(3 057 324)</b>
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
<b>Всього непоточні зобов'язання та забезпечення</b>		<b>15 998 056</b>	<b>13 611 910</b>
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 804 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за сдержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	98 129
<b>Всього поточні зобов'язання та забезпечення</b>		<b>28 359 858</b>	<b>28 105 757</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>44 357 914</b>	<b>41 717 667</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>33 668 858</b>	<b>38 660 343</b>



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  
Леся Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ  
"Сільпо-Фуд"  
Козак В.В.

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		77 082 353	87 898 262
Повернення податків і зборів		476	5 901
Цільового фінансування		123 875	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		14 098	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		22 886	38 159
Надходження від операційної оренди		324 860	322 160
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		-	2 134
Інші надходження		506 455	11 407
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)		(61 541 256)	(67 091 924)
Праці		(4 972 516)	(6 398 262)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 356 676)	(1 717 940)
Зобов'язань з податків і зборів		(3 203 622)	(3 924 556)
Інші витрачання		(3 078 221)	(1 338 544)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3 922 712</b>	<b>7 935 692</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій		159 143	348 550
необоротних активів		35 077	467 131
Надходження від отриманих дивідендів		4 451	1 292
Надходження від погашення позик		7 883	206 231
Інші надходження		-	109 302
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій		(186 208)	(854 465)
необоротних активів		(1 707 885)	(4 317 767)
Витрачання на надання позик		(14 811)	(87 186)
Інші платежі		-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>(1 702 350)</b>	<b>(4 126 912)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу		-	201 638
Отримання позик		1 328 368	2 930 339
Інші надходження		6 577	367 342
<b>Витрачання на:</b>			
Погашення позик		(490 351)	(2 267 273)
Витрачання на сплату відсотків		(2 228 921)	(2 150 876)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(939 971)	(1 873 630)
Інші платежі		-	(965 784)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>(2 324 298)</b>	<b>(3 758 244)</b>

## Продовження Додатку А.2

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
<b>Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти</b>		<b>(103 936)</b>	<b>50 536</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	32	1 141 078	1 091 012
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		1 151	(470)
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	32	<b>1 038 293</b>	<b>1 141 078</b>



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ  
"Сільпо-Фуд"  
Козак В.В.

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>20 386 742</b>	<b>22 214 755</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>12 971 767</b>	<b>11 454 683</b>
<b>Всього активів</b>		<b>33 358 509</b>	<b>33 669 438</b>

## Продовження Додатку А.3

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»  
Лесько Ю.А.



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

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів		3 021	476
Цільового фінансування		84 302	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		24 912	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		17 468	22 886
Надходження від операційної оренди		602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		34 395	-
Інші надходження		550 299	496 948
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)		(72 822 317)	(61 541 257)
Праці		(5 789 238)	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 524 877)	(1 356 876)
Зобов'язань з податків і зборів		(4 618 226)	(3 203 622)
Витрачання на оплату цільових внесків		(45 065)	(12 427)
Інші витрачання		(1 218 332)	(3 056 286)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>6 684 387</b>	<b>3 922 712</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій		8 264	159 143
необоротних активів		42 631	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		35 642	4 451
Надходження від погашення позик		538 982	7 883
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій		(55 244)	(186 206)
необоротних активів		(2 724 374)	(1 707 885)
Витрачання на надання позик		(532 639)	(14 811)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>(2 686 738)</b>	<b>(1 702 350)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу		2 141 000	-
Отриманя позик		637 600	1 328 368
Інші надходження		-	6 577
<b>Витрачання на:</b>			
Погашення позик		(1 271 369)	(490 351)
Витрачання на сплату відсотків		(2 666 299)	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(1 517 280)	(939 971)
Інші платежі		(1 008 000)	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>(3 676 348)</b>	<b>(2 324 298)</b>
<b>Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти</b>		<b>321 301</b>	<b>(103 936)</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		87	1 151
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	30	<b>1 359 681</b>	<b>1 038 293</b>

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»  
Бруснік Л.Д.