

**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

ВАСИЛЬКОВОЇ АННИ МИКОЛАЇВНИ

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Василькова А. М.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Кужель М. Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

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

І.М. Рєпіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	6
1.1 Сутнісна характеристика та значення ефективності діяльності підприємства...	6
1.2 Методологічні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємства	15
1.3 Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	35
2.1 Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності	35
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	44
2.3 Діагностика ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	57
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	67
3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства	67
3.2 Етапи реалізації проєкту підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	73
3.3 Оцінка ефективності запропонованого проєкту.....	82
ВИСНОВКИ.....	91
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	95
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Питання підвищення ефективності господарської діяльності набуває особливого значення в сучасних умовах ведення та функціонування бізнесу. Для керівників усіх рівнів великий виклик полягає в тому, як досягти і зберегти, не кажучи вже про те, як підвищити ефективність в дуже нестабільному, невизначеному і непередбачуваному бізнес-середовищі. Процес підвищення та збереження ефективності бізнес-організацій передбачає формування нових стратегічних цілей, зміну стратегії, принципів та підходів для задоволення потреб споживачів та пошуку нових можливостей на ринку. В сучасному бізнес-середовищі актуальними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути створення нових напрямків діяльності, реорганізація, ефективне управління наявними ресурсами та потенціалом компанії.

Термін «ефективність» безперервно розвивається, а його сутнісне значення поступово зазнає змін та поглиблюється. Ефективність характеризується не лише економічними показниками, які відображають результативність організаційної діяльності через зіставлення обсягів випуску продукції та послуг та відповідних затрат, а також включає різні характеристики відносин із зовнішнім середовищем, а саме позицію на ринку, ступінь досягнення цілей і т.д.. Тому на сьогоднішній день є актуальною проблема оцінювання та підвищення ефективності діяльності компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій викликала підвищений інтерес як у зарубіжних науковців, так і у вітчизняних дослідників. Проблемам теоретичних та методичних основ підвищення ефективності господарської діяльності, серед зарубіжних вчених, приділяли увагу: П. Друкер, Р. Каплан, А. Маршалл, Д. Нортон, С. Брю, Г. Емерсон, Дж. Гелбрейт, В. Парето, М. Мескон, М. Скотта та інших. Серед вітчизняних науковців питання підвищення ефективності

досліджували: Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук, Л. О. Лігоненко, В. Г. Васильков, М. Г. Грещак, Г. Савицька, А. Чухно, А. Тирінов, А. Череп, С. Мочерний, А. Кущик та інші.

Однак, незважаючи на таку велику кількість проведених досліджень, категорія «ефективність» постійно змінюється, тож дана тематика, у зв'язку з викликами сьогодення, все ще потребує ретельного та всебічного вивчення.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних та прикладних засад щодо підвищення ефективності господарської діяльності, аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та обґрунтування комплексного проєкту підвищення ефективності.

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання*:

- надати характеристику та розкрити значення ефективності діяльності підприємства;
- дослідити методологічні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємства;
- описати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах;
- надати загальну характеристику досліджуваному підприємству та напрямкам його діяльності;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- провести діагностику ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- описати напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розробити етапи реалізації проєкту підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести оцінку ефективності запропонованого проєкту.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань у даній роботі використовувалися такі методи наукових досліджень: метод узагальнення, абстрактно-логічний і системно-структурний аналіз – при визначенні та уточненні сутності понять «ефективність», «результативність», «ефективна діяльність»; порівняльний аналіз і групування – при дослідженні сучасних підходів підвищення ефективності діяльності підприємства; вертикальний та горизонтальний аналіз, факторний аналіз, методи економічного, статистичного та сценарного аналізу – при оцінці основних показників діяльності та діагностиці ефективності досліджуваного підприємства; структурно-логічний аналіз – при розробці проєкту підвищення ефективності.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості практичного використання пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Розроблений проєкт підвищення ефективності також може бути використаний компанією ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» при вирішенні управлінської проблеми, слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень ефективності діяльності бізнес-організації.

Інформаційну базу дослідження складають діючі законодавчі та інші нормативні акти України, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, а також дані фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», статистична звітність підприємства, внутрішня інформація.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Сутнісна характеристика та значення ефективності діяльності підприємства

Ефективність, як основна економічна категорія, є постійним об'єктом дослідження економічної науки. Вперше дефініція «ефективність» згадується в економічній літературі, а саме у роботах В. Петі та Ф. Кене [1, с. 72], а вже пізніше знаходить своє відображення в інших галузях науки. Але варто зауважити, що термін «ефективність» як самостійне поняття було розроблене не ними. До того ж вони вживали цей термін у значенні результативність.

Засновником теорії економічної ефективності, на думку більшості науковців, є шотландський представник класичної школи А. Сміт [2, с. 94].

Термін «ефективність» використовується при описі явищ, які відносяться до різних галузей знань та сфер діяльності. Разом з тим, «ефективність» є ключовим поняттям практичної та теоретичної економіки. Так, відомі американські економісти-класики Кемпбелл Макконнелл та Стенлі Брю через ефективність розкривають сутність економіки. Ці автори стверджують, що економіка «досліджує проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів» [3].

Не можна не погодитися з твердженням А. Махмудової, що ефективність є багатогранним поняттям, підходи до вимірювання якого наразі обговорюються та удосконалюються, що свідчить про незавершеність процесу її вивчення, розкриття сутності та досягнення визначеності в трактуванні дослідниками та практиками [4, с. 160].

Досліджуючи термін «ефективність», доцільно звернути увагу на думку А. Краснова, який вважає, що ефективність є одним із фундаментальних понять,

оскільки воно відображає закономірності, притаманні будь-якому виду людської діяльності [5].

В. Кондратов визначає ефективність як цілеспрямовану діяльність людини, спрямовану на вивчення різних аспектів, властивостей, зв'язків відносин при дослідженні процесів, об'єктів, систем і явищ матеріального світу [4, с. 160].

Наукові пояснення дефініції «ефективність» складались в декілька етапів, що зумовлено особливостями організаційно-правових форм господарювання, історичними передумовами розвитку суспільства та різними підходами до розуміння даної категорії.

Приклади двох підходів до визначення поняття «ефективність» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «ефективність» [4, 6]

Підхід	Визначення
Ресурсний підхід: ефективність використання ресурсів	Рівень виробництва товарів і послуг на одиницю ресурсів; або на одиницю витраченого капіталу; або на одиницю сукупного використання всіх факторів виробництва.
	Продуктивність використання ресурсів у досягненні будь-якої мети
Співвідношення «витрати–результат – витрати»	Ефект підприємницької діяльності, що виражається відношенням досягнутого економічного результату до витрат факторів і ресурсів, що призвели до цього результату, при якому найбільший обсяг виробленої продукції досягається при використанні ресурсів визначеної вартості.

Прихильники першого («ресурсного») підходу наголошують на можливості найбільш повного використання обмежених ресурсів з метою повного задоволення обмежених потреб. Так, колектив авторів на чолі з С. Мочерним визначає економічну ефективність з точки зору отримання найбільшого обсягу продукції при найменших затратах праці [7]. На їх думку, загальним показником економічної ефективності є норма прибутку, а також продуктивність і фондомісткість праці, фондівіддача, фондомісткість продукції, матеріалівіддача і матеріаломісткість продукції, економічна ефективність капітальних вкладень, нової техніки, енергомісткість продукції тощо, енергоємність продукції тощо. Л. Абалкін визначає поняття «економічна ефективність» як досягнення певного результату на одиницю витрачених ресурсів [8, с. 641-642].

Прихильники другого («витратного») підходу визначають поняття «ефективність» як відношення ефекту до витрат або ресурсів, що були витрачені на його досягнення. Суть «витратного» підходу полягає в наступному: економічна ефективність – це відношення результатів діяльності до витрат [9, с. 475]. Тобто, це співвідношення між результатом або ефектом діяльності та витратами, понесеними в процесі її здійснення. П. Орлов характеризує ефективність, по-перше, як відношення результату до витрат; по-друге, як відношення витрат до результатів діяльності [10].

Поліаспектність і складність поняття «ефективність діяльності підприємства» обумовлюється наявністю в економічній літературі багатьох підходів до трактування його сутності.

О. Кузнєцова у статті «Про сутність економічної ефективності» виокремлює декілька теорій (рис. 1.1) щодо формування та визначення ефективності.

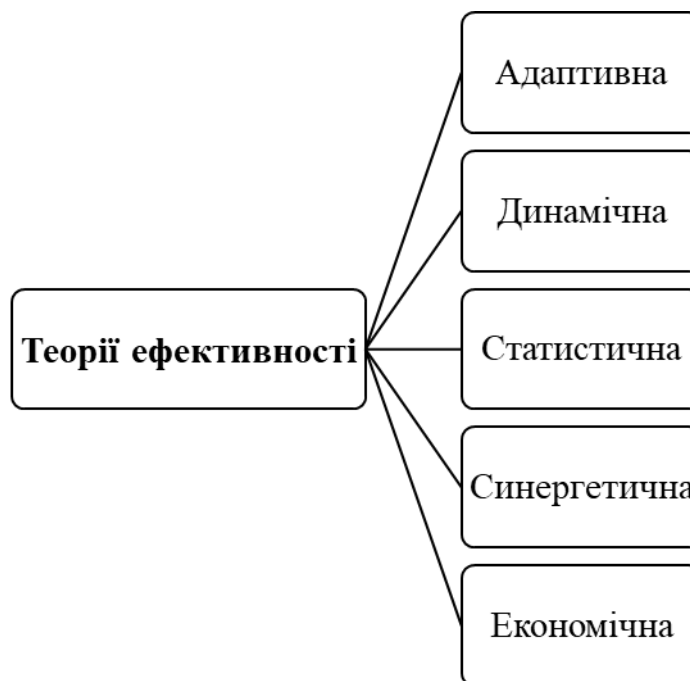


Рисунок 1.1 – Теорії ефективності [12, с. 183-184]

На думку О. Кузнєцової [7, 12]:

✓ адаптивна теорія розглядає ефективність як творчість підприємницької діяльності з урахуванням ситуації, що склалася;

- ✓ динамічна – як використання наявних ресурсів протягом певного періоду часу;
- ✓ статистична теорія – як результативність функціонування виробничих систем під впливом фактору часу;
- ✓ синергетична теорія – як результат взаємодії двох або більше елементів у загальній системі, які характеризуються тим, що їх ефект у вигляді їх простої суми значно перевищує ефект кожного окремого елемента;
- ✓ в економічній теорії – як відношення корисного результату до витрат факторів виробничого процесу.

Крім того, термін «ефективність» можна пояснити з використанням точок зору різних наук, перелік яких наведено на рисунку 1.2..



Рисунок 1.2 – Підходи до трактування терміну «ефективність» з точки зору різних наук

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 11-12]

1. Термін «ефективність» стосовно діяльності людини формулюється як «здатність виконувати певні завдання» і відноситься як до тіла, так і до розуму. Ефективність стосується будь-якої діяльності людини, незалежно від її причини чи мети [14].

2. Мікроекономічний підхід до оцінки ефективності заходів характеризується частковим аналізом основоположних характеристик, що

впливають на ефективність функціонування цілих підприємств. В рамках оцінки витрат праці та досягнутих результатів він стосується майже виключно тих складових діяльності, які можуть бути представлені у вигляді фінансових вимірників, виражених у грошових одиницях. Основними показниками, що застосовуються в рамках цього підходу, є економічна ефективність діяльності, продуктивність праці та факторів праці (людських і матеріальних ресурсів), продуктивність праці, виробнича потужність [15, с. 87-88].

3. Макроекономічний підхід стосується показників ефективності всієї економіки країни, тобто всіх підприємств та зайнятих громадян. Серед показових параметрів, що застосовуються при макроекономічних порівняннях економік різних країн, можна назвати ВВП, рівень боргу, агреговані показники економічного розвитку, індекси інфляції, рівень процентних ставок тощо [16].

4. Поняття ефективності широко застосовується в технічній науці, де воно означає особливість функціонування об'єктів. У техніці під ефективністю розуміють рівень, що визначає, якою мірою пристрій перетворює енергію одного виду в інший (наприклад, електричну енергію в кінетичну – рух машини) [17].

5. Інший підхід до поняття ефективності, так званий процесний підхід, пов'язаний з усією сукупністю видів діяльності, що найчастіше виконуються різними виконавцями. У більшості організацій мають значення кінцеві ефекти процесів, тоді як ефективність послідовних елементів, що входять до аналізованого процесу, залишається невідомою. Випадки, коли продукт створюється в результаті одностадійного процесу – одного виду діяльності, дуже рідкісні [18, с. 29]. В рамках процесного підходу найчастіше виділяють наступні показники ефективності: показник транзитивної ефективності, показник ефективності, що вимірюється в процесі виробництва, а також стандартизований показник продуктивності праці.

6. При ергономічному (оздоровчому) підході до ергоефективності увага приділяється функціональному виміру здоров'я, тобто стану індивіда без будь-яких обмежень життєдіяльності, що дозволяє йому повсякденно брати активну участь у професійній кар'єрі [13, с. 12].

7. Інший, соціологічний підхід до оцінки ефективності, найчастіше застосовується до результатів діяльності, здійснюваної великими групами людей (в масштабах країни, регіону або компанії). Соціологія – це наука, що вивчає функціонування та напрямки змін всередині суспільств або великих груп людей, систематично і впорядковано. Загалом соціологічному вивченню підлягають соціальні закономірності, процеси та структури, а також їхній вплив на життєдіяльність індивідів і цілих соціальних організмів [19].

В рамках цього дослідження питання ефективності розглядається з точки зору функціонування підприємства. Сучасні підприємства, щоб бути успішними в мінливому та складному середовищі, повинні відзначатися високою ефективністю. Їх діяльність не може бути проаналізована з урахуванням лише доходів і витрат. Рівень досягнення поставлених цілей є результатом дій менеджерів у сфері використання наявних ресурсів, дотримання обов'язкових процедур, що структурують відносини не тільки між послідовними елементами організації, але й між учасниками зовнішнього середовища та самою організацією. Діяльність організації та її результати мають першочергове значення не тільки для власників, акціонерів чи стейкхолдерів. У цій сфері зацікавлені й інші – учасники як ближчого (клієнти, конкуренти, постачальники), так і більш віддаленого оточення (наприклад, місцева громада, органи місцевого самоврядування тощо) [20].

Наведені вище трактування, що стосуються ефективності, не вичерпують усіх проблем, які входять до сфери цієї проблематики. Однак вони є достатнім підґрунтям для подальшого розгляду в рамках оцінки ефективності функціонування ланцюга створення цінності підприємства. Таким чином, ефективний ланцюг створення цінності підприємства розглядається Йолантою Валас-Требач не тільки як успішне та результативне досягнення поставлених цілей, що впливають із застосованої стратегії, але й як оптимальне пристосування та використання ресурсів і компетенцій у послідовних фундаментальних і підтримуючих процесах, що впливають на створення цінності продукту, задовольняючи потреби кінцевого споживача.

Загалом в наукових публікаціях використовується безліч визначень «ефективність». Характеристики деяких з них наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика поняття «ефективність»

Автор	Період	Визначення
Д. Рікардо	1776-1718 рр.	Використовує термін «ефективність» не як оцінку результату, а як відношення результату до певного виду витрат [21].
В. Парето	1890-1924 рр.	Ефективність – ситуація, коли всі вигоди від обміну сторін вичерпано. Це коли кожне економічне благо оптимально розподілене між виробництвом та споживанням таким чином, що жодна зміна в розподілі не може покращити становище когось одного, не погіршуючи становище іншого [21].
Г. Емерсон		Розглядав ефективність як основну задачу управління [22].
Дж. Гелбрейт	Початок ХХ ст.	Економічна ефективність корпорацій визначається здатністю досягати поставлених цілей: захисних та позитивних [23].
П. Друкер	ХХ ст.	Ефективність – здатність «робити речі правильно», тобто отримувати результати з найменшими витратами ресурсів [24].
М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі	Кінець ХХ – початок ХХІ ст.	Ефективність – внутрішня економічність, яка відображає найкраще використання ресурсів [25].
К. Макконелл С. Брю		Ефективність – виробництво продукту певної вартості з найменшими витратами ресурсів; досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням ресурсів певної вартості [3].
С. Мочерний		Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проєкту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [7].

Джерело: сформовано автором на основі [3, 7, 21-25].

Отже, можемо сформулювати визначення. Ефективність діяльності підприємства – це співвідношення будь-якого виміру результату господарської діяльності суб'єкта (процесу) з витратами на досягнення цих показників (результатів).

Дослідження робіт багатьох вчених показало яким складним та різноплановим є поняття «ефективність діяльності підприємства». Ми вважаємо, що лише враховуючи всі підходи вчених до трактування ефективності діяльності підприємства, можливо розглядати цю категорію в найширшому значенні. З огляду на це, ефективність діяльності організації слід тлумачити як її

спроможність досягати позитивних якісних та кількісних показників від здійснення господарської діяльності та досягати встановлених цілей при оптимальному використанні усіх доступних ресурсів.

Слід зазначити, нарівні з поняттям «ефективність» науковці у своїх роботах використовують наступні категорії: «продуктивність», «результативність», «інтенсивність», «економічність», «прибутковість», «доходність», «дієвість», «раціональність» [26, с. 81-82]. Дослідивши зміст цих категорій можна стверджувати, що усі вони є незалежними один від одного самобутніми поняттями, які в той же час відображають множину параметрів багатовимірної категорії «ефективність діяльності підприємства».

Терміни «ефективність», «результативність» і «гнучкість» найчастіше використовуються для опису того, як компанія працює на своїх ринках. Хоча вони часто використовуються разом, а іноді і як взаємозамінні, кожен з них означає різні речі [27].

Ефективність – це те, наскільки добре компанія перетворює ресурси, такі як час, люди та гроші, в діяльність, яка служить бізнесу. Ефективна компанія генерує високий обсяг діяльності на кожен одиницю своїх ресурсів.

Результативність означає швидкість, з якою діяльність компанії перетворюється на бізнес-результати. Зокрема, в стандарті ISO:9000:2000 «результативність» визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів [28]. «Ефективна» компанія досягає великої кількості якісних результатів від своєї діяльності і тим самим досягає цілей свого бізнес-плану.

Гнучкість – це швидкість, з якою компанія пристосовується до мінливих ринкових умов.

Ми вважаємо, що варто взяти до уваги думку Л. О. Лігоненко [29, с. 216], про надзвичайну важливість розмежування понять «ефективність» та «результативність» для оцінки ефективності функціонування підприємства. Так як застосування системи параметрів результативності сприяє вирішенню питання визначення витрат на певний вид управління, дозволяє значно ширше задіяти

нефінансові показники, що відображають наслідки управлінських рішень.

Очевидно, щоб мати довгостроковий успіх, щоб розвиватися та досягати намічених цілей, бізнес має бути одночасно і ефективним, і результативним.

Хоча компанії часто прагнуть бути одночасно ефективними, результативними та гнучкими, ці цілі насправді конкурують між собою. Мета полягає в тому, щоб досягти правильного поєднання. Наприклад, компанія може досягти високої ефективності, маючи чітко визначені процеси, але ці процеси можуть зробити бізнес менш гнучким. Багато підприємців турбуються саме про гнучкість. Вони не хочуть ставати занадто бюрократичними (прив'язаними до правил і орієнтованими на процеси) і часто спрощують свої внутрішні структури. Насправді, існує таке поняття, як «хороша бюрократія», і правильна кількість правил і процесів може допомогти досягти кращих результатів [27].

Отож, коли ви ефективні, це означає, що ви здатні досягти своїх цілей з якомога меншими витратами ресурсів, енергії і зусиль, не створюючи при цьому занадто багато відходів. По суті, ви використовуєте дуже мало, щоб отримати максимально можливий результат. Простіше кажучи, щось є ефективним, якщо нічого не витрачається даремно і всі процеси оптимізовані. Це стосується використання грошей, людського капіталу, виробничого обладнання та джерел енергії.

Ефективність важлива як для бізнесу, так і для приватних осіб. Підприємства, які працюють ефективно, можуть зменшити свої витрати та покращити свої фінансові результати. Аналогічно, споживачі, які роблять вибір на користь підвищення ефективності, наприклад, обирають енергоефективні прилади або інвестиції, які мають найкращу можливу віддачу при задоволенні їхніх інвестиційних потреб, в кінцевому підсумку заощаджують гроші і заробляють більше в довгостроковій перспективі.

1.2. Методологічні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємства

На практиці поняття «ефективність» доцільно аналізувати в різних ракурсах, що дозволяє зрозуміти багатогранність питання, та свідчить про різноплановість показників ефективності. Для проведення оцінки результатів господарювання виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність [31, с. 461].

Економічна ефективність характеризує [32, с. 295]:

- оптимальність розподілу та використання всіх видів ресурсів;
- максимальний обсяг виробництва при мінімально можливих витратах, без втрат ресурсів та з урахуванням потреб споживачів;
- ступінь витрат для реалізації визначених цілей (планів).

Організаційна ефективність відображає [33]:

- рівень організації бізнес-процесів та управління ними;
- здатність швидко реагувати на організаційні перетворення;
- якість системи прийняття керівних рішень.

Соціальна ефективність характеризує [32, с. 296]:

- узгодження витрат і соціальних показників діяльності організації з метою і соціальними потребами суспільства;
- створення командного духу і комфортної психологічної атмосфери в команді;
- відчуття захищеності працівників та бачення спільного з компанією розвитку;
- наслідки впливу господарсько-підприємницької діяльності на зміну рівня життя громадян.

Усі види ефективності взаємопов'язані та взаємозалежні: зростання економічної ефективності обумовлює ріст двох інших різновидів ефективності; соціальна ефективність комбінує в собі риси економічної та організаційної

ефективності та орієнтована на всебічне забезпечення потреб персоналу. В сьогоденних умовах ведення бізнесу важливим є вибір відповідних прийомів та методик оцінки ефективності, які би брали до уваги показники попередньої діяльності і окреслювали вектори подальшого розвитку на базі прогнозу усіх факторів, що чинять вплив на діяльність компанії.

Згідно з Е. А. Генрі, слова «організаційна ефективність» стали більш визнаними і перейшли в поняття зі статусу конструкції. Ідея пов'язана з такими питаннями, як здатність організації отримувати доступ до ресурсів, залучати їх та досягати своїх цілей. Е. Г. Френкел стверджує, що організаційна ефективність (ОЕ) вимірюється з точки зору здатності організації або керівництва реагувати на загрози та можливості своєчасно, ефективно, цілеспрямовано і точно, з повним знанням умов, цілей, можливостей та загроз [35, с. 3-4]. Ефективна організація здатна використовувати свій доступ до історичних та реальних часових тенденцій та інформації про стан справ на додаток до знання альтернативних стратегій, доступних для прийняття рішень на найбільш відповідному рівні, щоб досягти найбільшої вигоди для організації. Мірилом організаційної ефективності є [35]:

- ✓ Своєчасність прийняття рішень.
- ✓ Повнота інформації про стан, загрози, можливості та наявні стратегії і варіанти дій та їх наслідки на кожному рівні підрозділу.
- ✓ Ефективність розподілу відповідальності за прийняття рішень та необхідних ресурсів.
- ✓ Методи забезпечення виконання рішень – контроль за виконанням та внутрішньо організаційне оновлення або актуалізація управління.
- ✓ Зворотній зв'язок всієї інформації, що генерується рішенням.

Підводячи підсумок, організаційна ефективність значною мірою вимірюється з точки зору ефективності або використання інформації при прийнятті рішень та їх виконанні. Теорія організаційної ефективності визначає її як поведінку або дію, що має відношення до досягнення цілей організації, яку можна масштабувати, тобто виміряти.

Більше того, теорія стверджує, що варіанти вимірювання, будь то оцінки

керівника, колег або самого себе, змодельований зразок роботи, або жорсткі критерії (наприклад, підрахунок отриманого доходу, зекономлених витрат, скарг клієнтів, або певний варіант комп'ютеризованої оцінки ефективності), окрім того, що вони є обґрунтованими, надійними та не мають недоліків, вони повинні бути вільними від забруднення з боку джерел варіацій, які не контролюються особою (наприклад, відмінності в технологіях, що впливають на результати роботи людини). Організаційна ефективність є однією з найбільш залежних змінних в організаційних дослідженнях, що широко та інтенсивно використовуються в даний час. У літературі зі стратегії організаційна ефективність визначається як порівняння цінності, виробленої компанією, з цінністю, яку власники очікують отримати від компанії [36].

Для дослідження ефективності діяльності підприємств доцільно використовувати методичне забезпечення інтегральної оцінки. Комплексний підхід дозволить не тільки всебічно оцінити динаміку ефективності діяльності підприємств, а й провести якісний порівняльний аналіз її складових. За результатами комплексного оцінювання буде виявлено основні проблеми ефективності діяльності підприємства та розроблено шляхи їх вирішення.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набувають активні дії щодо підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Управління стабільним розвитком суб'єктів господарювання потребує удосконалення методичних підходів щодо оцінки їх ефективності. Проблема оцінки економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана, насамперед, з визначенням відповідних критеріїв ефективності та параметрів моделі. Класичний підхід до аналізу ефективності через показники рентабельності не завжди дає об'єктивні результати та потребує врахування різноманітних економічних та виробничих факторів. На практиці важливо оцінювати ефективність діяльності суб'єктів господарювання за допомогою методики, яка включає два аспекти. Перший аспект дозволяє розрахувати певні відносні показники ефективності, які характеризують конкретне підприємство. Другий аспект базується на проведенні порівняльного аналізу з іншими суб'єктами господарювання щодо ефективності

використання наявного обсягу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Проблеми оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Значний внесок у дослідження цього питання здійснили провідні українські вчені.

А. В. Гречко та А. С. Гречухін зазначають, що оцінка ефективності є дієвим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Результати оцінки є основою для прийняття управлінських рішень [37, с. 144].

Череп А. В. та Синєкаєва О. Д. вважають, що основним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження інновацій. Тому методика оцінювання результатів інновацій на підприємствах може бути здійснена за допомогою груп таких показників: показники виробничої ефективності, показники фінансової ефективності, показники інвестиційної ефективності [38]. Матюх С. А. визначив, що підприємства повинні мати чітко сформульовані стратегічні цілі та завдання із заданим терміном їх досягнення. За допомогою цього підходу оцінюється конкурентне лідерство, динаміка зростання галузі, концентрація споживачів, можливість доступу до позикового капіталу [39]. М. П. Хохлов та С. В. Баликов зазначають, що оцінку ефективності діяльності підприємства доцільно здійснювати за допомогою оптимізаційної факторної моделі ефективності [37, с. 145].

М. Фик та М. Маліновські зазначають, що комунікаційна інфраструктура має великий вплив на функціонування підприємств [37]. Авторами запропоновано використовувати синтетичний показник економічної ефективності підприємств, що використовує попередньо відібраний набір діагностичних змінних. Застосування синтетичних вимірників, що використовують для опису об'єктів один агрегований показник замість низки змінних, дає змогу кількісно оцінити багатоаспектний характер економічних операцій і систематизувати їх у лінійному вигляді.

При створенні системи показників для оцінки слід також враховувати форму власності, а також розмір підприємства. Дж. Дженкінс визначив, що

державне підприємство повинно виконувати багато завдань: генерувати фінансовий надлишок; сприяти зниженню безробіття; розвивати навички; сприяти економічному зростанню, технічному прогресу та виправленню регіональних дисбалансів [40]. Оцінка ефективності діяльності державних підприємств повинна здійснюватися з урахуванням множинності цілей, що стоять перед ними. І. Котане та І. Кузьміна-Мерліно приділили увагу оцінці діяльності малих підприємств та визначили, що оцінка діяльності малих підприємств повинна враховувати, що малі підприємства мають обмежені фінансові ресурси та труднощі в їх отриманні [37].

Нікелл, Ніколіцас та Драйден вважають, що важливу роль у визначенні ефективності діяльності підприємства відіграють три зовнішні фактори, які сприяють підвищенню продуктивності праці на підприємствах: конкуренція на товарному ринку, тиск фінансового ринку та контроль з боку акціонерів [41]. В. Сан визначив, що оцінка підприємств повинна здійснюватися з використанням економетричної теорії та сучасних методів аналізу для поглибленого аналізу процесу управління підприємством. Він підсумовує оцінку ділової ситуації та прогнозує майбутній розвиток підприємств [37, с. 145].

Підсумовуючи вищесказане, можна запропонувати алгоритм для оцінки ефективності діяльності компаній представлений на рисунку 1.3.

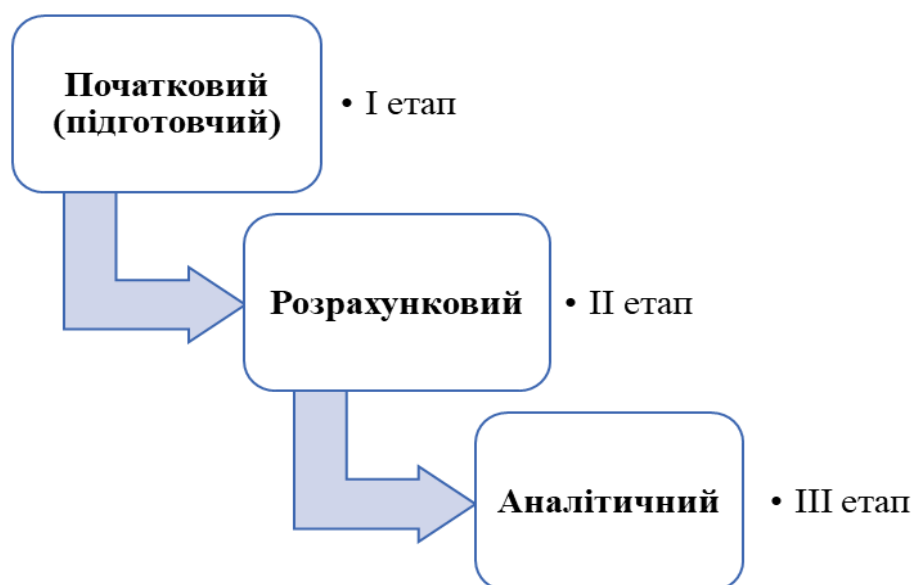


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінки ефективності діяльності підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [42; 43]

Підготовчий етап. Мета даного етапу визначити цілі оцінки, розробити план аналізу, зібрати необхідну інформацію та впорядкувати її.

Розрахунковий етап. Сутність цієї стадії полягає в дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Оцінка ефективності діяльності підприємства передбачає використання різних показників, які розраховуються на основі фінансових результатів діяльності підприємства: і наведені в таблиці 1.3, прибуток; рентабельність продажів; рентабельність активів; рентабельність власного та позикового капіталу.

Аналітичний етап. Призначенням цього етапу є аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства; пошук шляхів підвищення ефективності та контроль впровадження заходів.

Таблиця 1.3 – Система критеріїв та показників оцінки ефективності діяльності компаній [25, с. 29-30]

Критерій	Характеристика критерію	Показники
1	2	3
Багатокритеріальний підхід		
Ефективність використання основних засобів	Дозволяє зробити висновок про різні сторони економічної ефективності використання основних засобів – кількісну та якісну	Фондовіддача; Фондомісткість; Рентабельність основних засобів; Коефіцієнт використання обладнання.
Ефективність використання оборотних активів	Визначає ефективність використання оборотних активів, дає можливість виявляти резерви оптимізації їх структури та прискорення обертання	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; Тривалість обороту; Коефіцієнт мобільності активів; Коефіцієнт швидкої ліквідності; Рентабельність оборотного капіталу; Коефіцієнт покриття.
Ефективність використання капіталу підприємства	Дозволяє оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, характеризує результативність вкладів акціонерів підприємство та інвесторів у підприємство	Коефіцієнт фінансової незалежності; Коефіцієнт фінансової стабільності; Коефіцієнт фінансового ризику; Рентабельність власного капіталу; Коефіцієнт реінвестування.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Ефективність використання трудових ресурсів	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів, оскільки рівень продуктивності праці є визначальною умовою результативного господарювання	Продуктивність праці; Трудомісткість продукції; Фондоозброєність; Зарплатовіддача.
Однокритеріальний підхід		
Вартість підприємства	Виступає основним мірилом при прийнятті ефективних управлінських рішень. Є інформативним для власників та акціонерів стосовно доходу на вкладений капітал	Економічна додана вартість (EVA); Ринкова додана вартість (MVA); Додана вартість для акціонерів (SVA); Модель Едварда-Белла-Ольсона (EBO).

Вимірювання ефективності та виявлення джерел потенційної неефективності є досить важливим кроком у покращенні конкурентних позицій підприємств та їх поведінки в конкурентному середовищі в цілому. На сьогодні існує широкий спектр методів та процедур, за допомогою яких можна виміряти ефективність діяльності виробничих одиниць. Нижче наведено найважливіші підходи до кількісної оцінки ефективності [44].

Коефіцієнти [37, 45] є найбільш поширеним методом оцінки ефективності, оскільки їх відносно проста кількісна оцінка базується на даних поточної фінансової звітності. Їх найбільшим недоліком є те, що вони зосереджуються лише на обмеженій кількості факторів, які не мають достатнього впливу на загальну ефективність виробничої одиниці. Тим не менш, вони корисні для базової орієнтації в роботі об'єкта моніторингу. Для більш детального аналізу ефективності в подальшому необхідно використовувати більш складний інструментарій економічного аналізу, заснований на математичному моделюванні.

Параметричні методи – група параметричних методів має стохастичний характер, тобто містить хоча б одну випадкову складову. Мета методів – відрізнити неефективність від впливу випадкових помилок, що пов'язано з більш високою достовірністю кінцевих результатів [44]. Їх недоліком є те, що наведені методи задають певну функціональну залежність, яка визначає форму і хід межі

ефективності. Якщо ці припущення не відповідають дійсності і функціональна залежність визначена невірно, то на кінцеві результати можуть вплинути специфічні помилки і кінцеві результати будуть викривлені. Методи кількісної оцінки економічної ефективності, такі як стохастичний граничний аналіз, підхід без специфікації розподілу, аналіз густих границь, скоригований звичайний метод найменших квадратів.

Непараметричні методи – група непараметричних методів має детермінований характер, тобто не містить випадкової складової. Тому неможливо ефективно усунути негативні наслідки випадкових помилок, похибок вимірювання або неповноти даних при кількісній оцінці ефективності. При цих методах припущення щодо технології виробництва не такі жорсткі, як при параметричних методах, тому допустимий більш високий ступінь свободи для досліджуваних одиниць. Порівняно з параметричними методами, ця група кількісно оцінює не економічну, а технічну ефективність. До групи входять такі методи, як DEA (аналіз середовища функціонування або оболонки даних), метод вільного розміщення оболонки, індекси продуктивності [46, с. 11].

Як зазначають вищезгадані автори, параметричні підходи – це, як правило, регресійні методи, які припускають існування спеціальної функціональної форми для границі і таким чином визначають неефективність за цим критерієм. Непараметричні методи оцінюють неефективність відносно всіх одиниць вибірки. Найважливішою відмінністю між детермінованими та стохастичними методами є їх ставлення до випадкової складової [44]. Детерміновані підходи припускають, що будь-яке відхилення від межі спричинене лише неефективністю. З іншого боку, стохастичні підходи надають значення відхиленню від межі не тільки неефективності, але й наявності випадковості. Результати при застосуванні обох підходів є співставними, але можуть бути і мінімальні відмінності. Разом з тим, в літературі часто використовуються й інші методи вимірювання ефективності (переважно економічні), такі як математичне програмування, економетрика, методи імітаційного моделювання та інші, перелік яких наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методики аналізу ефективності діяльності підприємства

Методики	Суть методик
Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу	Передбачає аналіз фінансової звітності та дослідження статей балансу в динаміці, а також структури балансу.
Коефіцієнтний аналіз	Передбачає розрахунок сукупності коефіцієнтів, як відносних величин, які дозволяють робити висновки щодо якісних змін провадження підприємницької діяльності
Порівняльний аналіз	Порівнюються кількісні показники підприємства із іншими суб'єктами господарювання, що виступають конкурентами.
Факторний аналіз	Будучи одним із методів деталізації, передбачає детальне дослідження вихідних факторів (показників) на результуючий показник – ефективність діяльності підприємства.
Вартісні методики	Базуються на встановленні результуючого показника – вартість підприємства – як узагальнюючого критерію ефективності його діяльності.
Методи експертних бальних оцінок	Передбачають застосування суб'єктивного підходу та бальної оцінки за окремими аспектами ефективності діяльності підприємства.
Методика розрахунку темпових показників	Передбачає обчислення й аналіз темпових показників із «золотого правила економіки підприємства», що характеризується дотриманням наступних пропорцій: темпи росту прибутку вищі за темпи росту отриманих доходів, що вищі за темпи росту активів підприємства.
Методика розрахунку показників ділової активності	Передбачає аналітичне дослідження системи показників ділової активності підприємства, за якими робиться висновок щодо загальної ефективності діяльності підприємства
Методика розрахунку показників рентабельності	Полягає у комплексному аналізі групи відносних показників рентабельності, що узагальнено дозволяють робити висновки щодо ефективності діяльності підприємства.
Методи оцінки грошових потоків	Передбачають застосування аналітичного інструментарію дисконтування при порівнянні різночасових витрат і доходів підприємства.
Інтегральні методи	Передбачають визначення інтегрального показника, що комплексно й узагальнено характеризує ефективність діяльності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 83]

Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених даній проблематиці, та ґрунтовні дослідження, проведені в цьому напрямі, слід зазначити, що питання методології оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання потребує подальшого розвитку із застосуванням сучасного математичного апарату.

Сьогодні успішний розвиток підприємств визначається вирішенням завдань достовірної оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання та підвищенням її результативності. На нашу думку, підприємствам доцільно

аналізувати не тільки власні показники діяльності, а й порівнювати їх з аналогічними показниками підприємств відповідної галузі або основних конкурентів [9]. Це дозволить підвищити рівень достовірності результатів оцінки. Такий підхід надасть можливість суб'єктам господарювання виявляти та адаптувати існуючі приклади ефективного функціонування інших компаній з метою покращення власних показників діяльності. Для порівняльної оцінки операційної ефективності підприємств використовують метод граничного стохастичного аналізу.

Актуальний арсенал оцінювання ефективності функціонування підприємств є доволі різноманітним: і від низки традиційних фінансово-економічних параметрів до новітніх поглядів на EVA (Economic Value Added) та BSC (Balanced Scorecard) [48]. Спільної думки з приводу оцінки ефективності науковцям та практикам світу досягти не вдалося, оскільки будь-який з підходів має певні недоліки. Тому, аналізуючи ефективність функціонування певних підприємств, надають перевагу методам, які є досить легкими у використанні, максимально змістовними, всебічними, з точки зору дослідника, та забезпечують правдиві результати. При виборі групи показників перевага надається найбільш інформативним та переконливим з наукової точки зору.

1.3 Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах

В умовах сучасного бізнес-середовища особливого значення набуває питання забезпечення, підтримання та підвищення ефективності господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що сучасне бізнес-середовище є складним, неоднорідним, динамічним і непередбачуваним. Для менеджерів великим викликом є те, як досягти і утримати, не кажучи вже про те, як підвищити ефективність бізнесу підприємства.

Коли мова йде про підвищення ефективності, то мається на увазі ефективність виробництва (продуктивність), ефективність витрат (рентабельність) та ефективність використання активів і капіталу підприємства (прибутковість). Іншими словами, можна говорити про ефективність виробництва (продуктивність і рентабельність) і ефективність торгівлі (прибутковість) [50]. У цьому сенсі менеджери здійснюють різні заходи щодо поліпшення окремих часткових проявів ефективності (продуктивності, рентабельності та прибутковості), і, зокрема, прибутковості, як комплексного вираження ефективності діяльності підприємства.

Реалізація принципу прибутковості здійснюється шляхом збільшення доходів, зниження витрат, зменшення активів та реорганізації господарських операцій [51]. Отже, джерела ефективності знаходяться в процесах адекватного управління ресурсами, які сприяють або збільшенню доходів, або зменшенню витрат, або і тому, і іншому.

Якщо існує високий ступінь взаємодоповнюваності між видами діяльності та організаційними підрозділами, прибутковість може бути підвищена шляхом реорганізації видів діяльності або реструктуризації підприємства. Реструктуризація підприємства проводиться з метою підвищення ефективності як з точки зору виробництва, так і з точки зору витрат, а також з метою збільшення вартості для акціонерів [52, с. 323]. Крім реструктуризації, ефективність витрат досягається шляхом систематичного управління загальними витратами (Total Cost Management, TCM). Це системний підхід до управління витратами в усіх сегментах бізнесу [53].

Практика управління витратами змінюється зі зміною бізнес-середовища. З'являються нові моделі управління витратами, такі як Activity Based Costing (ABC), Target Costing (TC), Kaizen Costing (KC), Take-Back (TBC), Future Costing (FC) [54, с. 37]. Особливості сучасного бізнес-середовища просто змушують керівників інтегрувати різні моделі управління витратами, а також інтегрувати їх з моделями вимірювання ефективності з метою підвищення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі. Паралельно зі змінами в практиках

управління витратами відбулася зміна структури та фокусу діяльності організацій. Процесний підхід також передбачав залучення ключових торговельних партнерів, що призвело до інтеграції ланцюгів поставок.

Рушійною силою швидких змін є покупець. Покупець вимагає продуктів і послуг кращої якості за нижчими цінами, якщо це можливо, і з дуже швидкою доставкою. Впровадження та застосування управлінських інновацій стало необхідною умовою виживання підприємства, яке намагається відповідати викликам глобального ринку. Однак їх одиничного застосування на практиці, очевидно, виявилось недостатньо. Це призвело до численних повторів, прогалин та зловживань. Через відсутність цілісної та системної моделі ці управлінські ініціативи не принесли всіх бажаних результатів. Інтеграція інформації необхідна для того, щоб оптимально використовувати ресурси підприємства. Інтеграція моделі управління витратами є основою для прийняття надійних рішень, оскільки вона дає змогу розглядати ситуацію з різних точок зору. Незалежно від того, чи підприємство тільки починає впроваджувати нові моделі управління витратами, чи вже отримало більшість їх переваг, все одно необхідно інтегрувати різні моделі управління витратами, а також моделі управління витратами з різними моделями управління ефективністю.

Ефективність бізнесу означає отримання максимального результату від вкладених ресурсів або максимальне використання ресурсів. Якщо не замислюватися над тим, як підвищити ефективність бізнесу, можна не помічати, де можна скоротити час, який витрачається на виконання певного завдання. Це заощадить компанії гроші та робочу силу як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Зменшення витрат і максимізація випуску продукції – це перевірені способи перемогти конкурентів і збільшити прибуток. Але це лише поверхнева частина того, що насправді потрібно для створення ефективного бізнесу.

Насправді є кілька сфер бізнесу, де можливо підвищити ефективність, і всі вони важливі для кінцевого результату. Щоб знайти можливості для покращення необхідно проаналізувати три сфери бізнесу (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Сфери бізнесу, які можна покращити

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Обсяг роботи або продукції, яку виробляють співробітники компанії за день, є одним з найбільш важливих факторів ефективності бізнесу. Робоча сила повинна бути не тільки ефективною, але й інноваційною та результативною, особливо якщо бізнес розширюється.

Фінансова ефективність є основним фактором, що впливає на прибуток підприємства. Практики рекомендують вимірювати витрати у відсотках від доходу і не перевищувати 30%. Робоча сила та витрати часто перетинаються, оскільки витрати на інструменти та обладнання впливають на продуктивність праці.

Оптимізація виробництва та доставки продукції є одним з найнадійніших способів підвищення ефективності бізнесу. Створення адаптивних, але надійних внутрішніх процесів та операцій є життєво важливим для розумного масштабування та успіху в бізнесі.

Першим кроком до підвищення ефективності ваш бізнесу є чітке визначення цілей, донесення їх до співробітників і встановлення розумних критеріїв для вимірювання успіху.

Часто для підвищення ефективності функціонування компанії потрібно почати з простих кроків (рис. 1.5), а вже потім переходити до більш масштабних

дій.



Рисунок 1.5 – Прості кроки підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Це здається очевидним, але ви можете бути здивовані, як багато компаній не забезпечують своїх співробітників навичками та інструментами, необхідними для виконання своєї роботи. Автоматизація бізнесу – це не просто розкіш, це необхідність у сучасному конкурентному середовищі [57]. Автоматизація монотонних завдань економить час ваших співробітників і дозволяє їм виконувати більш продуктивні завдання, які вимагають критичного мислення або людського дотику. Хоча на початку впровадження автоматизованих процесів може бути дорожчим, в довгостроковій перспективі це дозволить скоротити витрати, а також підвищити ефективність бізнесу.

З точки зору інструментів, які допомагають вести бізнес, доцільно використовувати програмне забезпечення для управління завданнями для визначених команд, що допомагає працювати разом більш ефективно, відстежувати прогрес і не відставати від поставлених завдань.

Коротка щоденна зустріч команди, яку також називають Daily Huddle, замість нарад, які можуть затягуватися до такої міри, що поглинатимуть робочий день, може підвищити ефективність бізнесу [58]. Такі зустрічі дозволяють

тримати команду в курсі того, хто над чим працює, хто потребує допомоги, хто може мати додатковий час, а також проблем або питань, які виникають у членів команди. Це не тільки хороший спосіб підбиття підсумків роботи, визначення найближчих планів, але й скорочення часу наради до мінімуму, що сприяє оптимізації процесу проведення зустрічей та зменшенню втрат часу. Найбільш ефективним є спілкування віч-на-віч, але якщо більшість членів команди працюють віддалено або перебувають у роз'їздах, доцільно користуватися відеочатом.

Крім того, для більш ефективного управління часом, навіть короткі зустрічі для обговорення поточних питань важливо планувати з чітко визначеним часовим проміжком і дотримуватися теми, яку необхідно обговорити. Зустріч має бути короткою, запланованою та особистою.

Хоча електронне листування Skype, Google Chat та інші інструменти онлайн-спілкування завжди корисні для швидкого поширення інформації між колегами, часто переписка для вирішення певних питань може зайняти більше часу, ніж швидке спілкування віч-на-віч [34]. Особиста взаємодія дійсно прискорює процес вирішення проблеми, відповіді на питання або з'ясування чогось важливого. Відкрите спілкування співробітників один з одним, коли їм це необхідно, створить стабільний потік інформації, і проблема, яку можна було б вирішити за кілька хвилин особистого чату, не перетвориться на десятки повідомлень в електронному листуванні.

Крім того важливо чи відчують співробітники себе комфортно, висловлюючи свої проблеми, ідеї та зауваження або надаючи зворотній зв'язок щодо того, як управляється компанія [59]. Думки співробітників можуть допомогти виявити сферу діяльності компанії, яку можна зробити більш ефективною, або процес, який можна оптимізувати. Заохочення колективу бути частиною процесу підвищення ефективності допоможе створити більш продуктивну та ефективну команду.

Хороша команда може допомогти керівництву досягти максимальної ефективності виробництва. Ключовим моментом тут є заохочення командної

роботи серед персоналу, підвищення їх продуктивності та посилення командних ролей [60]. Важливо переконатися, що співробітники знають свої обов'язки і несуть відповідальність за виконання будь-яких доручених їм завдань. Побудова довіри на робочому місці призводить до зміцнення зв'язків між роботодавцем і працівником, а також між колегами. Для підтримки високого морального духу важливо визнавати добре виконану роботу та винагороджувати за неї.

Не можна плутати зайнятість і продуктивність – вони не обов'язково пов'язані між собою. Хоча люди потенційно можуть працювати в режимі багатозадачності, вони не обов'язково стають більш продуктивними. Саме тому виникає ідея «однозадачності» – зосередження на одному завданні до його завершення. При цьому важливо чітко визначити, яке із завдань є найважливішим і ефективність зростатиме. Але необхідно враховувати, чи підходить цей метод для конкретного підприємства, підрозділу.

Одним із способів підвищення ефективності бізнесу є прийняття методології OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати) [56]. Спільний підхід до цілей сприяє прозорості та видимості, допомагає організаціям залишатися узгодженими та підвищує загальну ефективність та продуктивність.

З великим переходом на віддалену роботу під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення в Україну спостерігається збільшення кількості компаній, які впроваджують програмне забезпечення для спостереження та відстеження, вважаючи, що це підвищить продуктивність та ефективність роботи команди, поки кожен працює з дому. Але збільшення використання програмного забезпечення для моніторингу того, що роблять співробітники протягом дня, не є відповіддю. Доведено, що зовнішня мотивація не є ефективною для інтелектуальних працівників. Стеження за працівниками та програмне забезпечення для мікроменеджменту викликає страх, що працівники не є продуктивними, це створює додатковий тиск та руйнує моральний дух у колективі. Цифровий нагляд не тільки порушує конфіденційність, але й руйнує довіру між керівниками та працівниками.

Введення OKR допомагає сфокусувати і вирівняти організацію, а також

розробити набір продуктивних моделей поведінки, які створюють внутрішню мотивовану культуру. За допомогою процесу OKR працівники визначають результати, яких вони хочуть досягти, що посилює автономію і, в кінцевому підсумку, мотивацію.

Складання карти робочого процесу це єдиний найефективніший спосіб підвищити ефективність бізнесу в геометричній прогресії [56]. Це основа для оцінки того, що робить команда від початкового залучення клієнта або ідеї продукту до остаточного завершення проєкту.

Картування робочого процесу дозволяє власнику бізнесу та команді продумати свій бізнес-процес та визначити завдання, які дублюються, дії, які можна автоматизувати, та потенціал для співпраці між різними бізнес-секціями.

Більше того, картування робочого процесу – це шлях до розробки операційних або навчальних посібників, які заощаджують час і забезпечують ясність при наймі додаткових працівників. Це також основа для створення шаблонів для різних бізнес-функцій, які сприяють послідовній комунікації та якості обслуговування.

Як показує практика, варто документувати кожне завдання, яке виконують підрозділи підприємства, незалежно від того, наскільки воно велике чи мале. Це слугує двом цілям: документація допомагає побачити місця, де можна підвищити ефективність, і вона описує процес, якого можуть дотримуватися інші у випадку, якщо його типові виконавці відсутні.

З певною періодичністю слід аналізувати діяльність підприємства та процеси, які на ньому існують. Це допомагає знайти зайві, застарілі та надмірно складні процеси або незрозумілі процедури. Все це є основними кандидатами на консолідацію або ліквідацію. Спроба «зрізати кути» щоб прискорити виконання проєкту може призвести до того, що буде упущене щось важливе, що потім доведеться виправляти. Надання пріоритету швидкості над якістю або безпекою призводить лише до більших проблем у майбутньому, коли їх виправлення буде коштувати дорожче.

Чи означає це, що ніколи нічого не змінювати? Звичайно, ні! Але

змінювати процес необхідно свідомо, а не просто з примхи чи через відставання від графіка. Процеси можуть бути змінені, але вони повинні бути змінені навмисно і з повідомленням всієї команди після того, як потенційна зміна була схвалена.

Ефективність бізнесу вимагає певного мислення – постійного вдосконалення, жаги до знань та усвідомлення того, що завжди є чому вчитися. Це особиста риса, але вона також може стати частиною культури компанії. Це заохочуватиме ризикованість та інноваційність співробітників, які є важливими для створення ефективності.

Найкращий спосіб підвищити ефективність бізнесу – це усунути непотрібні завдання мікроменеджменту. Доведено, що інвестиції в навчання – це завжди правильно. В тому числі і про навчання членів команди самостійному управлінню своєю частиною своєї роботи. Заохочення експертних оцінок та щоденні стендап-зустрічі знімуть багато непотрібних завдань з керівників проєктів та лідерів.

Така філософія також вплине на самотивацію членів команди і, відповідно, на їхню продуктивність. Коли кваліфікований працівник навчиться самостійно керувати поставленими завданнями, це дозволить скоротити час на комунікацію та уникнути можливих управлінських «вузьких місць».

Немає нічого гіршого, ніж керівник, який намагається робити все сам, не наважуючись делегувати повноваження відповідним співробітникам. Делегування означає передачу відповідальності за виконання конкретних завдань від однієї особи до іншої [61]. З точки зору управління, делегування відбувається тоді, коли керівник доручає конкретні завдання своїм працівникам. Делегуючи ці завдання членам команди, менеджери вивільняють час, щоб зосередитися на більш важливих видах діяльності, одночасно надаючи працівникам більшу автономію. Як показує дослідження міжнародної компанії Gallup, генеральні директори, які добре делегують повноваження, отримують на 33% більший дохід [62].

Найкраща експертна порада від досвідчених бізнесменів – це передача на аутсорсинг тих частин бізнесу в яких штатні спеціалісти не є експертами. Це

стосується будь-якої частини бізнесу, в якій команда підприємства немає досвіду, або наймання штатного персоналу не виправдано. Тому важливо не боятися інвестувати в підрядників з вузькоспеціалізованими навичками.

Хоч важливо зробити максимум, щоб компанія працювала більш ефективно, також потрібно розуміти, що не кожен процес може або повинен бути автоматизований, так само як і не кожна зустріч завжди закінчується в запланований час. Ефективність важлива, без сумніву, але надмірне зосередження на ефективності може відволікти від того, що дійсно важливо для бізнесу: зростання. Важливо прагнути до ефективності, але не дозволяти меті ведення більш ефективного бізнесу затьмарювати інші цілі. Методом проб і помилок, а також завдяки зворотному зв'язку зі своїми співробітниками протягом усього процесу, керівництво зможе відстежувати, що працює, а що ні, і підвищувати ефективність бізнесу, продовжуючи при цьому рости і зміцнювати бізнес.

Підвищення ефективності в бізнесі найчастіше має прямий вплив на зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності та отримання більшого прибутку. Завдання керівників – визначити, звідки витікає ефективність бізнесу, і закрити діру.

У сучасному бізнес-середовищі, через постійну зміну потреб та запитів клієнтів, технологічні зміни, глобалізацію тощо, найбільш корисним способом підвищення ефективності в довгостроковій перспективі стала реструктуризація підприємств. Корпоративна реструктуризація передбачає зміни в операційній, фінансовій, організаційній, управлінській структурах підприємства з метою його трансформації та досягнення більшої цінності для його власників. Варто зауважити, що мотивом для реструктуризації підприємства є підвищення ефективності, але це не завжди означає, що вплив реструктуризації підприємства на ефективність неминуче є позитивним. Багато досліджень підтверджують таке твердження.

Реструктуризація може бути визначена як процес прийняття комплексу управлінських рішень та здійснення низки дій, спрямованих на досягнення радикальних змін в існуючій структурі, стратегії та позиції підприємств [52, с.

325].

Жирод та Вітінгтон виділяють дві форми організаційної реорганізації: реструктуризацію та реконфігурацію. Реструктуризація передбачає домінуючу, «але менш часту реорганізацію», тоді як «реконфігурація передбачає більш тривалу, але обмежену реорганізацію» [63].

Карім та Капрон вказують, що реконфігурація підприємства сприяє підвищенню ефективності бізнесу за рахунок вивчення нових можливостей та інновацій [64].

Дослідники зазначають, що розмір підприємства має значний вплив реструктуризації на результати діяльності підприємств, і що великі підприємства досягають кращих результатів, ніж малі підприємства.

Скорочення витрат може здійснюватися на рівні всього підприємства або вибірково. Стратегічні менеджери проводять оцінку, щоб побачити, чи є якісь невдачі, повторення або неефективність у робочих завданнях і діяльності (тобто в організаційному потенціалі), які можна було б усунути. Крім того, вони визначають, чи можна відмовитися від певних ресурсів або використовувати їх більш ефективно. Якщо підприємство виявляє, що результати в будь-яких бізнес-одинацях або сферах не відповідають стандартам і не відповідають стратегічним цілям, бажано повністю змінити спосіб мислення і те, як воно працює. Така зміна фундаментального мислення і радикальне перепроєктування організаційних бізнес-процесів є реінжинірингом [52, с. 327]. Однак не кожному підприємству вдається провести необхідний аналіз і не всі достатньо готові до кардинальних змін.

Ключ до досягнення прибуткової діяльності відображається в розумінні взаємозв'язку між діяльністю, результатом і створенням цінності. Інтеграція інформації між усіма функціями та процесами має важливе значення для ефективного управління в умовах динамічної та турбулентної глобальної економіки. Системи управління витратами та результатами діяльності спрямовані на представлення інформації, необхідної для прийняття рішень, та звітування про процес досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності

«СІЛЬПО» — одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України, що належить торговельній корпорації Fozzy Group. В 1998 році запрацював перший магазин «СІЛЬПО» у місті Київ, на початок 2022 року це мережа, яка налічує близько 329 магазинів у 24 областях України. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – стратегічний актив Fozzy Group. Розвиток торгової мережі «СІЛЬПО» є запорукою успіху всієї торгово-промислової групи Fozzy Group. У таблиці 2.1 подана основна інформація про товариство.

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ознаки	Характеристика
Назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬПО-ФУД
Скорочена назва	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
ЕДРПОУ	40720198
Місце знаходження (юридична адреса)	02090, м. Київ, вул. Бутлерова, будинок 1
КОАТУУ	8036600000 (Дніпровський р-н)
Дата створення	05.08.2016
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма створення	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	Основна: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Керівник	Лесько Юрій Анатолійович
Відомості про органи управління юридичною особою	Загальні збори учасників/директор
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера)	Костельман Володимир Михайлович Частка – 51 %
Чисельність персоналу	42 938 осіб
Місія підприємства	На сайті підприємства: Робити гостей щасливими. Сформовано автором: Задовольняти потребу покупців в найякіснішій та найсвіжішій продукції, завдяки злагодженій логістиці і дарувати позитив і радість від візиту кожному клієнту.

Джерело: формалізовано автором на основі [67-69].

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовується лінійно-функціональний тип управління. Такий тип структури підходить для великих компаній. Лінійно-функціональна структура сприяє підвищенню якості горизонтальних комунікацій. На рисунку 2.1 зображена організаційна структура підприємства.

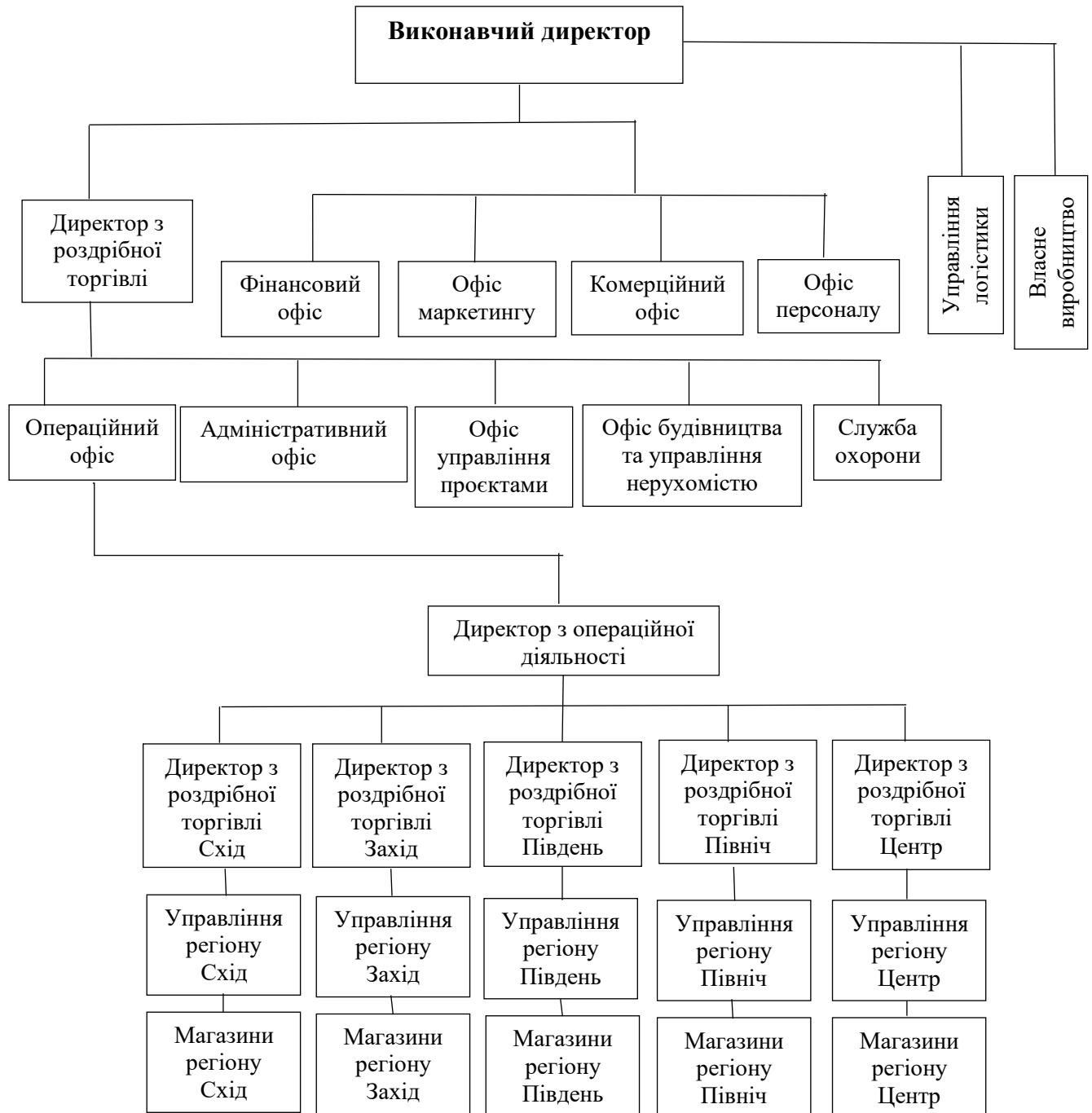


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Отже, з рисунку 2.1 ми бачимо, що основним органом управління є виконавчий директор. Для високої продуктивності праці йому напряму

підпорядковані всі офіси компанії. Тобто, лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає наявність загального керівника та керівників підрозділів, які розділяють свій вплив на працівників відповідно до покладених на них завдань. Виконавчий директор здійснює лише лінійний вплив на всіх працівників компанії, а функціональні керівники здійснюють технологічний вплив.

Проаналізувавши структуру управління, можна сказати, що вона має більше переваг, ніж недоліків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Переваги та недолік лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1.Можливість залучати до керівництва більш компетентних, кваліфікованих і ерудованих фахівців у даній галузі. 2.Оперативність у прийнятті рішень у нестандартних ситуаціях 3.Наявність повної персональної відповідальності за результат своєї діяльності. 4.Наявність швидкого зростання професіоналізму керівників, які виконують функціональні ролі.	1.Складність координації дій усіх підрозділів, що входять до загальної системи підприємства. 2.Наявність великої завантаженості керівника та його помічників з основних питань управління та виробництва.

Джерело: сформовано автором.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає сім напрямків бізнесу (рис. 2.2).

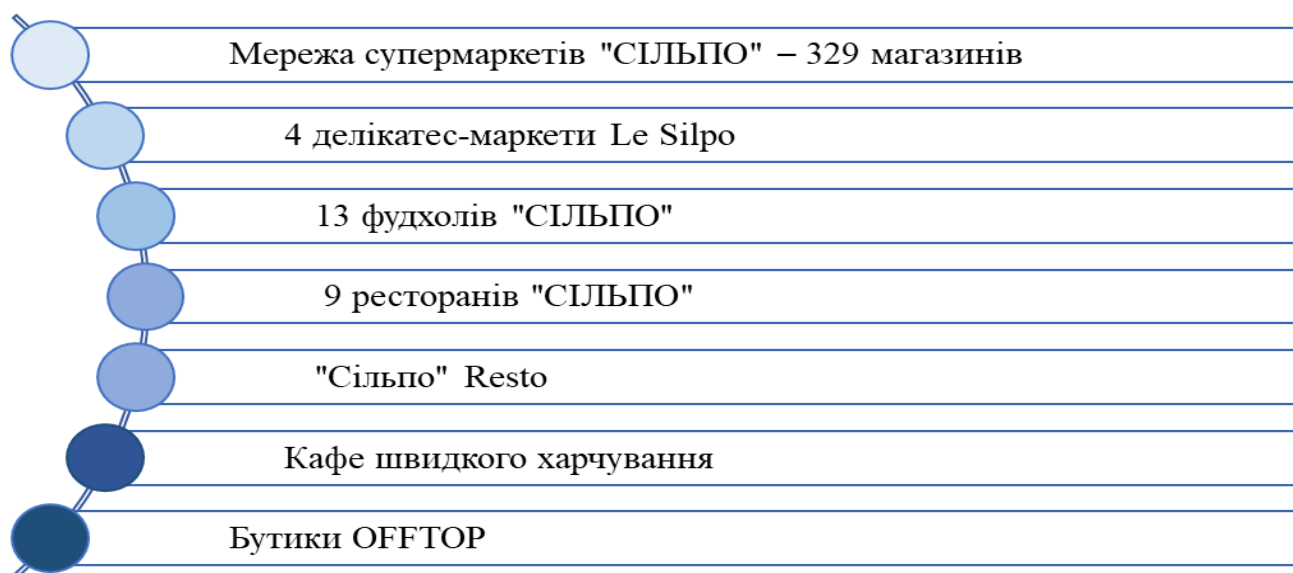


Рисунок 2.2 – Склад ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

З рисунку 2.2 ми бачимо, що станом на 2021 рік мережа магазинів налічувала 329 супермаркетів. Але на сьогоднішній день функціонує лише 299 магазинів по всій Україні, а саме на півночі 148 магазинів, на заході 60 магазинів, в східній частині 56 магазинів і на півдні лише 35. За період повномасштабного вторгнення росії на територію України з 24 лютого товариство втратило 31 магазин, з яких 21 магазин перебуває в окупації, а інші не працюють через небезпеку. Розподіл магазинів по областях наведено на рисунку 2.3.

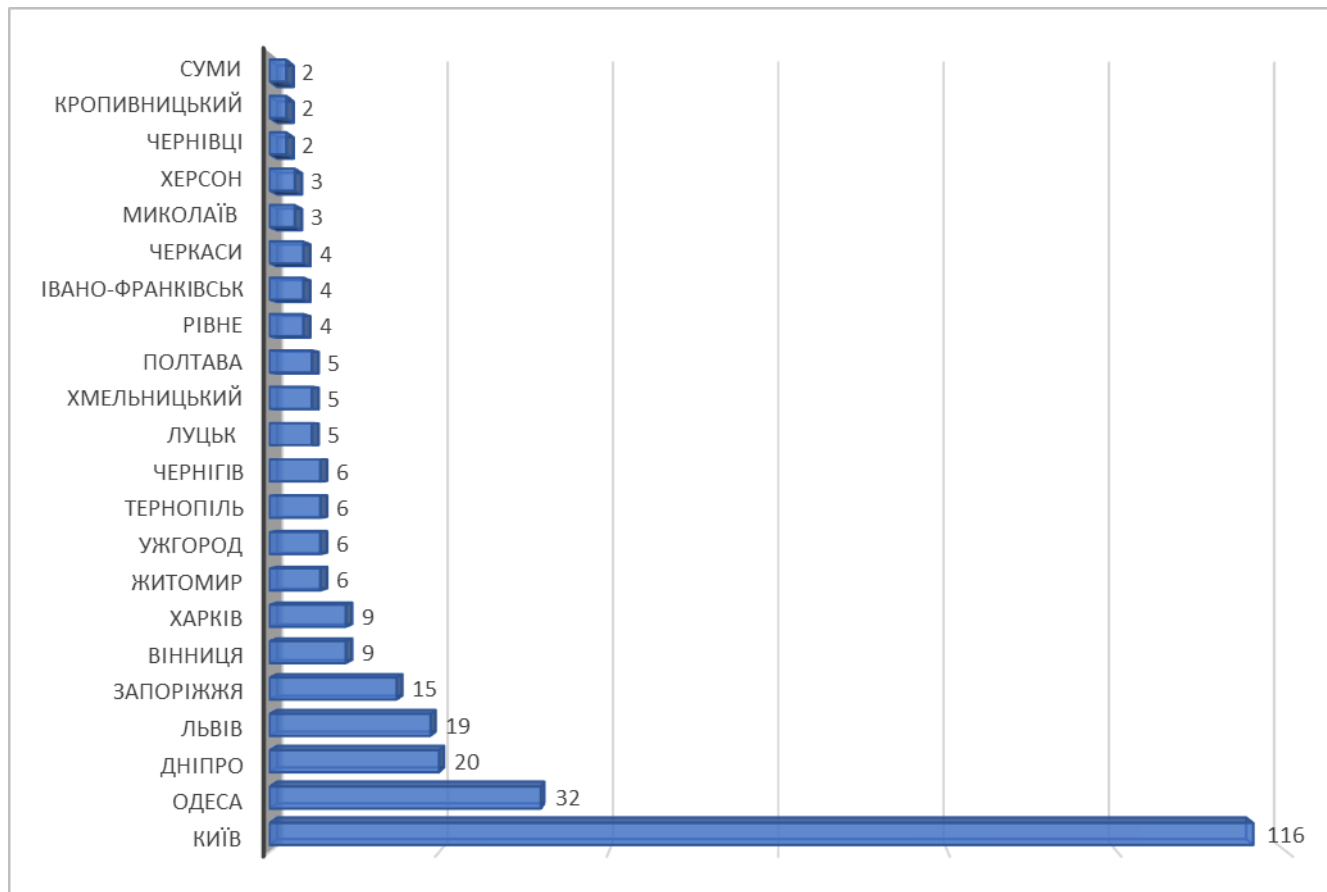


Рисунок 2.3 – Покриття «СІЛЬПО», Le Silpo за 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Одною з конкурентних переваг та «родзинкою» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є те, що з 2017 року кожен новий магазин створюється в індивідуальному тематичному дизайні. Перед тим як переробити старий магазин або підібрати дизайн для нового супермаркету проводяться дослідження та аналіз аудиторії. «СІЛЬПО» позиціонує своїх покупців як гостей і тому багато уваги приділяється створенню у гостей позитивних вражень та емоцій, пам'ять про які спонукає повертатися до

«СІЛЬПО» знов і знову. Саме за це кейс «СІЛЬПО» було включено в оновлене видання книги «Економіка вражень» Джозефа Пайна та Джеймса Гілмора. Станом на 2021 рік мережа нараховує близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію. European Supermarket Magazine вже шостий рік поспіль включає мережу магазинів «СІЛЬПО» до списку найбільш інноваційних дизайнерських концепцій магазинів Europe's Finest.

Також в 2022 році компанія потрапила до переліку 10-ти найефективніших брендів Європи за версією Effie Awards Europe. Це найпрестижніша нагорода в галузі маркетингових комунікацій, яка оцінює поєднання стратегії, креативності та ефективності комунікацій на основі ринкових результатів. У 2021 році мережа отримала одразу 7 нагород. Це свідчить про те, що компанія ефективно управляє маркетингом та приділяє йому багато уваги. Про це свідчить запуск в 2007 році прогами лояльності для постійних покупців «Власний рахунок», учасниками якої сьогодні є понад 7 млн. гостей «СІЛЬПО». Для зручності клієнтів та зменшення використання паперу та пластику в 2018 році було запущено додаток «Сільпо».

В 2011 році товариство започаткувало проєкт підтримки та розвитку малих українських виробників «Лавка традицій». Ціль проєкту розвивати локальну їжу та знайти відбірні фермерські продукти місцевих виробників, тому було запущено ряд супутніх проєктів: Агромандри, Чізарня, Фудпросвіта та інші. На сьогоднішній день 170 фермерських господарств продають свою продукцію у магазинах мережі, а у 74 магазинах представлений окремий відділ «Лавки традицій». Важливим кроком у популяризації традиційної їжі та свідомого споживання є те, що «Лавка традицій» приєдналася до міжнародної ініціативи Slow Food.

Мережа продовольчих супермаркетів «СІЛЬПО» одна з перших почала продавати товари під власною торговою маркою. На сьогоднішній день компанія має 25 власних торгових марок (BTM) та 240 ретельно відібраних та перевірених постачальників. Серед BTM «СІЛЬПО»: власне виробництво «Крафтьяр» та

«Власна кондитерська», продовольчі та непродовольчі товари «Премія», натуральні продукти «Лавка традицій», товари за доступною ціною «Повна чаша», вишукана продукція «Premiya Select», товари для маленьких гостей «Рікі Тікі» та ін.

Одною з конкурентних переваг товариства також є фудхоли, очолювані бренд-шефом Марко Черветті. Це унікальні локації з високоякісним сервісом та кухнею професійного рівня, де гості можуть спостерігати за приготуванням страв. Кожен заклад розташований у фуд-холі – як міні-ресторан, що характеризується оригінальною філософією, меню та власною командою. В 2021 році мережа налічувала 13 фудхолів у Києві, Львові та Харкові.

Однією з ознак ефективної діяльності бізнесу є здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Як відповідь на виклики часу – карантинні обмеження в зв'язку з пандемією COVID-19 протягом 2-х тижнів було запущено інтернет-магазин shop.silpo.ua. Крім того, в 9 населених пунктах створено новий сервіс – смачна доставка від «СІЛЬПО» Resto. Кур'єри-СМАКОвершники забезпечують швидку доставку, за будь-якою адресою, страв, приготованих професійними кухарями високого класу на кухнях формату dark kitchen.

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанії є власний імпорт. Завдяки імпорту без посередників підприємству вдається розширити асортимент унікальних товарів на вітчизняному ринку та мати конкурентні переваги. «СІЛЬПО» імпортує продукти з більш ніж 86 країн світу, це приблизно 790 перевірених постачальників. Серед найбільших країн-імпортерів: Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина, Польща, Китай, Франція, Еквадор, Нідерланди.

В 2020 році відкрилася перша кав'ярня від «СІЛЬПО» FEELtrd. Особливістю цих кав'ярень є те, що кава готується з зерен високої якості, а для кожного сорту підбирається індивідуальний метод обсмажування, так звана спешелті-кава. Станом на сьогодні мережа кав'ярень складається з 23 закладів.

Також в 2020 році товариство запустило мережу «емоційних магазинів» OFFTOP. Це так звані «щастя-шоп», у яких є корисні і просто надихаючі дрібнички здатні підняти настрій. За такий короткий період існування мережа

магазинів вже налічує 40 торгових точок у 17 населених пунктах. Особливість бутиків в тому, що в них завжди можна знайти щось нове. Команда магазину обрала стратегію частого оновлення асортименту, щоб постійно дивувати гостей.

Важливо зауважити, що компанія має дуже розвинуту логістичну службу. Товариство має свій автопарк (приблизно 592 автомобілі), СТО, яке постійно модернізується, а працівники проходять постійне підвищення кваліфікації, склади РЦ (розподільчий центр класу А) у Києві, Харкові, Одесі, Запоріжжі та Львові. «СІЛЬПО» продовжує розвивати сучасну екологічну та ефективну логістику. Статистика показує, що більшість перевезень, а це приблизно 80% здійснюється за допомогою власного транспорту. Близько 30% пального для власних потреб компанія імпортує самостійно, що забезпечує та знижує ціну постачання товарів до магазинів. Нещодавно весь транспорт компанії почав відповідати екологічним стандартам Євро-5 або Євро-6.

«СІЛЬПО» приділяє підвищену увагу до екологічних проєктів з 2018 року, коли було відкрито станцію з прийому вторсировини Silpro Recycling. Там можна «обміняти» відсортовані відходи на бали «Власного рахунку», які можна використати на покупки у мережі «СІЛЬПО». Крім того, в усіх супермаркетах встановлено контейнери для сортування відходів. Таким чином, «СІЛЬПО» заохочує своїх клієнтів до конкретних дій із захисту навколишнього середовища.

В 2020 році відкрито перший в Україні «зелений» магазин «СІЛЬПО» Re Cycling. Як зазначив інженер з енергоаудиту «Сільпо» Б. Дейко, його побудовано відповідно до вимог BREEAM. Серед її головних умов: мінімальний вплив на довкілля, використання енергоефективного обладнання і відповідність екологічним цілям [70]. Створення подібного магазину ще один крок до виконання стратегічних завдань компанії для підвищення її ефективності шляхом впровадження енергоефективних рішень. «СІЛЬПО» Re Cycling переможець премії ЄБРР Sustainability Awards 2021, відзначений срібною нагородою в категорії «Найкраща екологічна та соціальна практика».

Для відображення поточного рівня розвитку та функціонування

підприємства доцільно описати бізнес-модель компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Результати представлені в таблиці 2.3. Побудова бізнес-моделі базується на інформації з документів, сайту компанії та опитування працівників компанії.

Таблиця 2.3 – Бізнес-модель підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
Міністерство соціальної політики; Projector; Loko; Сільпо Voyage; Марко Черветті; ПП «ДЖИВАЛЬД ІС»; ТОВ «Гала Фудз» ТОВ «Вест Фуд Інвест».	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами; Власне виробництво.	Унікальний асортимент якісної продукції; Власне виробництво; Атмосфера магазинів; Унікальний дизайн; Екодружність; Передбачення; Зручне розташування.	Менеджери; Сайт; Додаток; Соціальні мережі.	Справжні гурмани; Середній сегмент.
	Ключові ресурси		Канали збуту	
	Бренд; Висококваліфіковані працівники; Сучасне інноваційне обладнання; Технології приготування страв.		Мережа власних роздрібних магазинів; Інтернет-магазин.	
Канали витрат		Канали доходів		
1.Фонд заробітної плати; 2.Податки; 3.Матеріальні витрати; 4.Інші операційні витрати.		Основним джерелом доходів є продаж переважно продуктів харчування та непродовольчих товарів. .		

Джерело: складено автором.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має взаємодію типу B2C (business to consumer), B2B (business to business), C2B (consumer to business), B2G (business to government). Взаємодія типу B2C передбачає основний вид діяльності товариства, відповідно до класифікації видів економічної діяльності це №47.11, перелік інших видів діяльності підприємства наведено в додатку А. Прикладом взаємодії B2B є проєкт компанії «Лавка традицій», це підтримка малих підприємств та допомога в розвитку. Щодо взаємодії типу C2B, то тут яскравим прикладом є переробні станції «Сільпо» Re Cycling, коли споживачі сортують відходи та здають на переробку і за це отримують бонуси, які можуть використати в магазинах мережі або у партнерів.

Також можна провести VRIO-аналіз, який є гарним доповненням до описаної бізнес-моделі компанії. Система VRIO – це інструмент стратегічного планування, за допомогою якого можна виявити та захистити ресурси та

можливості, які дають компанії довгострокову конкурентну перевагу. VRIO-аналіз складається з чотирьох компонентів, до них належить: Value (Цінність); Rarity (Рідкість); Imitability (Здатність до відтворюваності); Organization (Організація, Упорядкованість) [71].

Проведемо VRIO-аналіз стратегічно-важливих ресурсів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – VRIO-аналіз ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ресурс	V	R	I	O	Стратегічні наслідки
Імідж компанії	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Позиція на ринку	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Обладнання	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Асортимент продукції	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Постійні клієнти	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова конкурентна перевага
Технології	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Інтелектуальний капітал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Організаційна культура	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Зв'язки з постачальниками	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Логістичні маршрути	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Сучасні РЦ	Так	Так	Ні	Так	Стійка конкурентна перевага
Власний автопарк	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага
Власний імпорту	Так	Так	Так	Так	Конкурентна перевага
Власні ТМ	Так	Ні	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного VRIO-аналізу ресурсів та здібностей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна стверджувати, що стійку конкурентну перевагу мережа отримує за рахунок напрацьованого роками позитивного іміджу, власних розподільчих центрів та налагодженої логістики, імпорту без посередників. Тимчасовими конкурентними перевагами є продукти, що виробляються під власними торговими марками, обладнання, постійні клієнти товариства. Конкурентний паритет забезпечують: позиція на ринку, висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції, понад 76000 найменувань продовольчих та непродовольчих товарів, технології, які використовує компанія для зберігання та транспортування продукції, організаційна структура підприємства, постачальники, яких «СІЛЬПО» ретельно відбирає для довготривалої співпраці.

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Для аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було використано основну фінансову звітність, а саме: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів за останні три роки (2019, 2020 та відповідно 2021 роки).

Аналіз фінансової звітності — це важлива бізнес-практика. Два поширені типи аналізу фінансової звітності – горизонтальний аналіз і вертикальний аналіз. Аналіз звітності покликаний дати розуміння потенційних проблем і можливостей, а також може допомогти компанії розробити фінансову стратегію на наступні періоди. У горизонтальному аналізі, також відомому як аналіз трендів або аналіз часових рядів, аналітики розглядають фінансові тенденції за певні періоди часу. Як правило горизонтальний аналіз виконують перед вертикальним. Горизонтальний аналіз активів та пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено в таблиці 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Активи	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
I.Необоротні активи	14690205	15409290	23652373	719085	8243083	4,89	53,49
Нематеріальні активи	5314749	4121238	4226036	-1193511	104798	-22,46	2,54
Основні засоби	8931420	10644721	16845784	1713301	6201063	19,18	58,25
II.Оборотні активи	14004306	14826184	15008092	821878	181908	5,87	1,23
Запаси	5225838	5622338	6461632	396500	839294	7,59	14,93
Дебіторська заборгованість	5207448	5414642	5534703	207194	120061	3,98	2,22
Поточні фінансові інвестиції	890683	1307484	635910	416801	-671574	46,80	-51,36
Грошові кошти та їх еквіваленти	1637364	1091012	1163038	-546352	72026	-33,37	6,60
Інші оборотні активи	466070	120450	137550	-345620	17100	-74,16	14,20
Баланс	28694511	30235474	38660465	1540963	8424991	5,37	27,86

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На основі проведеного горизонтального аналізу активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ми бачимо, що з кожним роком необоротні активи підприємства зростають, у 2021 році спостерігається стрімке зростання на 8243083 тис. грн. (53,49%). В першу чергу це відбулося за рахунок збільшення основних засобів майже в 1,5 рази, тобто на 6201063 тис. грн., так як товариство активно розширює свою мережу і вкладає кошти в основні засоби. Також в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли нематеріальні активи на 2,54%.

Щодо оборотних активів, тут також протягом аналізованого періоду спостерігається зростання, у 2020 на 821878 тис. грн. (5,87%), у 2021 на 181908 тис. грн. (1,23%). Це зумовлено зростанням суми запасів у 2020 році на 7,59%, а в 2021 році приріс збільшився майже в 2 рази, тобто на 839294 тис. грн. (14,93%). Також протягом трьох років спостерігаємо пропорційне зростання дебіторської заборгованості, з одного боку це свідчить про збільшення обсягів реалізації товариства, а з іншого про погіршення платоспроможності покупців. В 2021 році спостерігається зменшення поточних фінансових інвестицій майже на 50%, також спостерігається зменшення грошових коштів, що свідчить про зменшення найбільш ліквідних активів товариства.

За результатами таблиці 2.5 ми бачимо, що загальна вартість майна ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з 2019 року має тенденцію до зростання, так у 2020 році вартість майна зросла на 1540963 тис. грн. (5,37%), а у 2021 вона зросла на 8424991 тис. грн., тобто на 27,86%, що майже в 1,5 рази більше ніж в 2019 році. Це безпосередньо зумовлено зростанням суми необоротних та оборотних активів протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Пасиви	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
I.Власний капітал	1804908	-1107692	-2994714	-2912600	-1887022	-161,37	170,36
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11041157	-14155395	-16042417	-3114238	-1887022	28,21	13,33

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
II.Довгострокові зобов'язання	9130904	12285686	13611910	3154782	1326224	34,55	10,79
III.Поточні зобов'язання:	17758699	19057480	28043269	1298781	8985789	7,31	47,15
Кредиторська заборгованість	16686268	17810826	24089219	1124558	6278393	6,74	35,25
Баланс	28694511	30235474	38660465	1540963	8424991	5,37	27,86

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На основі проведених розрахунків ми бачимо, що власний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду зменшується і має від'ємне значення, у 2020 році відбулося зменшення на 2912600 тис. грн, а у 2021 році на 1887022 тис. грн. Це зумовлено тим, що підприємство має непокритий збиток, який з кожним роком збільшується. Негативне значення за розділом власний капітал свідчить про те, що більшість майна товариства створено за рахунок кредитних коштів. У випадку від'ємного значення власного капіталу виникає ситуація, що значення позикового капіталу більше за активи компанії. У 2020 році власники збільшили розмір статутного капіталу на 201638 тис. грн., надалі статутний капітал не змінювався.

Довгострокові зобов'язання з 2019 року зростають, в 2021 році вони зросли майже в 1,5 рази в порівнянні з 2019 роком. Збільшення значення довгострокових зобов'язань є позитивним явищем, оскільки забезпечує короткострокову фінансову стабільність та можливість відповідати за зобов'язаннями.

Щодо поточних зобов'язань і забезпечень за цим розділом спостерігається стрімке зростання у 2021 році майже на 48%, тобто на 8985789 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Це відбулося за рахунок збільшення банківських кредитів, торгової та іншої поточної кредиторської заборгованості на 6278393 тис. грн. (35,25%). Це свідчить про непогашення боргів перед кредиторами.

Наступним кроком проведемо вертикальний аналіз активів та пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Вертикальний аналіз – це метод аналізу фінансової звітності, при якому кожна стаття наводиться у відсотках до базового показника у звіті. Вертикальний аналіз полегшує розуміння взаємозв'язку між окремими статтями

балансу та підсумковим результатом, вираженим у відсотках. Результати аналізу наведено у таблиці 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Активи	2019	Структура, %	2020	Структура, %	2021	Структура, %	Абсолютне відхилення, +/-	
							2020 до 2019	2021 до 2020
I.Необоротні активи	14690205	51,20	15409290	50,96	23652373	61,18	-0,23	10,22
Нематеріальні активи	5314749	36,18	4121238	26,75	4226036	17,87	-9,43	-8,88
Основні засоби	8931420	60,80	10644721	69,08	16845784	71,22	8,28	2,14
II.Оборотні активи	14004306	48,80	14826184	49,04	15008092	38,82	0,23	-10,22
Запаси	5225838	37,32	5622338	37,92	6461632	43,05	0,61	5,13
Дебіторська заборгованість	5207448	37,18	5414642	36,52	5534703	36,88	-0,66	0,36
Поточні фінансові інвестиції	890683	6,36	1307484	8,82	635910	4,24	2,46	-4,58
Грошові кошти та їх еквіваленти	1637364	11,69	1091012	7,36	1163038	7,75	-4,33	0,39
Інші оборотні активи	466070	3,33	120450	0,81	137550	0,92	-2,52	0,10
Баланс	28694511	100,00	30235474	100,00	38660465	100,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На основі проведеного аналізу ми бачимо, що у 2019-2020 роках необоротні активи та оборотні активи мають приблизно однакову частку у загальній структурі активів товариства. У 2019 році необоротні активи становили 51,20%, а оборотні відповідно – 48,8%, у 2020 необоротні активи – 50,96%, оборотні активи – 49,04%. В 2021 році ситуація змінюється, активи товариства складаються на 61,18% з необоротних активів та на 38,82% з оборотних активів. Оборотні активи переважно складаються з запасів та дебіторської заборгованості, що є характерним для підприємства, що працює в галузі ритейлу. Структура активів компанії у 2021 році представлена на рисунку 2.4.

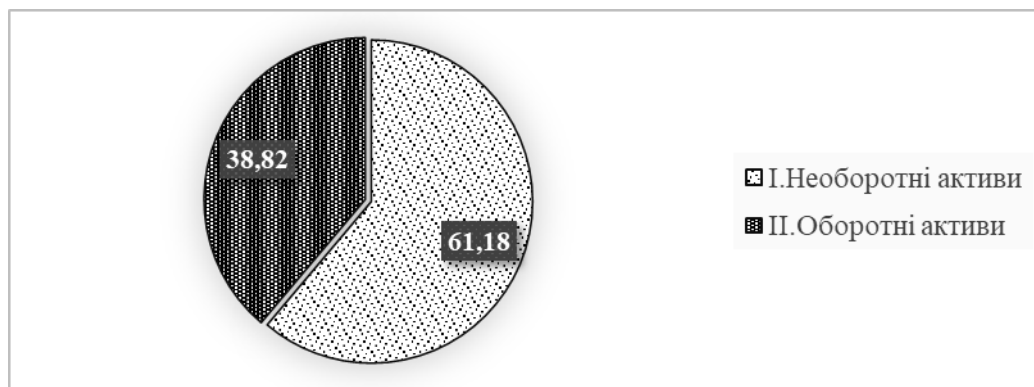


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Пасиви	2019	Структура, %	2020	Структура, %	2021	Структура, %	Абсолютне відхилення, +/-	
							2020 до 2019	2021 до 2020
I. Власний капітал	1804908	6,29	-1107692	-3,66	-2994714	-7,75	-9,95	-4,08
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11041157	-611,73	-14155395	1277,9	-16042417	535,69	1889,65	-742,23
II. Довгострокові зобов'язання	9130904	31,82	12285686	40,63	13611910	35,21	8,81	-5,42
III. Поточні зобов'язання:	17758699	61,89	19057480	63,03	28043269	72,54	1,14	9,51
Кредиторська заборгованість	16686268	93,96	17810826	93,46	24089219	85,90	-0,50	-7,56
Баланс	28694511	100,00	30235474	100,00	38660465	100,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За результатами таблиці 2.8 ми можемо сказати, що у 2019 році пасиви підприємства склалися на 6,29 % з власного капіталу, на 31,82 % з довгострокових зобов'язань та на 61,89 % з поточних зобов'язань та забезпечень. У 2020 та 2021 роках власний капітал становить від'ємне значення і пасиви товариства складаються з довгострокових та поточних зобов'язань. Більшу питому вагу у структурі пасивів мають поточні зобов'язання 72,54 %, що майже на 10% більше ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність і присутність на ринку, тому залучає позикові кошти, але за рахунок малої частки власного капіталу у структурі має певні ризики. Структура пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік представлена на рисунку 2.5.

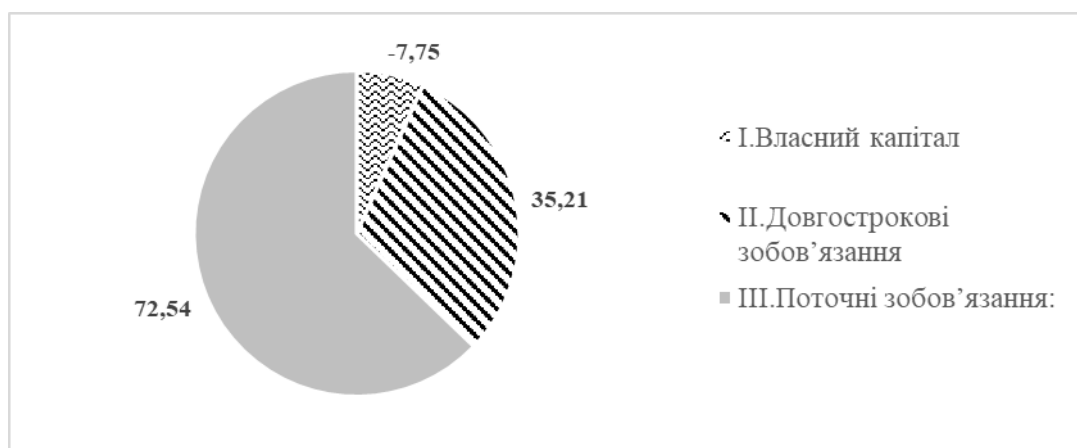


Рисунок 2.5 – Структура пасивів СІЛЬПО-ФУД за 2021 рік

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

Наступним кроком в аналізі основних індикаторів діяльності, необхідно провести аналіз динаміки фінансових показників за 2019-2021 роки, результати відображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Стаття	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62446681	64402634	72784231	1955953	8381597	3,13	13,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47340607	47249897	52182935	-90710	4933038	-0,19	10,44
Валовий: прибуток	15106074	17152737	20601296	2046663	3448559	13,55	20,11
Інші операційні доходи	295502	323521	412331	28019	88810	9,48	27,45
Адміністративні витрати	814406	1685089	2775764	870683	1090675	106,91	64,73
Витрати на збут	12940168	15581479	18533954	2641311	2952475	20,41	18,95
Інші операційні витрати	8685	56162	121299	47477	65137	546,66	115,98
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1638317	153528	-417390	-1484789	-570918	-90,63	-371,87
Інші фінансові доходи	122547	201154	314875	78607	113721	64,14	56,53
Інші доходи	1025781	578354	563547	-447427	-14807	-43,62	-2,56
Фінансові витрати	2105372	2225413	2358809	120041	133396	5,70	5,99
Інші витрати	306599	1843445	16678	1536846	-1826767	501,26	-99,10
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	268583	-3157847	-1926148	-3426430	1231699	-1275,74	-39,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	20994	43609	79968	22615	36359	107,72	83,37

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	289577	-3114238	-1846179	-3403815	1268059	-1175,44	-40,72

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За результатами аналізу сукупного доходу (рис. 2.6) ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду зростає чистий дохід від реалізації у 2021 році він зріс на 13,01%, тобто на 8381597 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. У 2020 році спостерігається незначне зниження собівартості на 90710 тис. грн., але у 2021 році вона зростає на 10,5%, майже пропорційно до зростання чистого доходу. Протягом досліджуваного періоду валовий прибуток також зростає, у 2020 році він зріс на 13,55%, а у 2021 році – на 20,11%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності компанії.

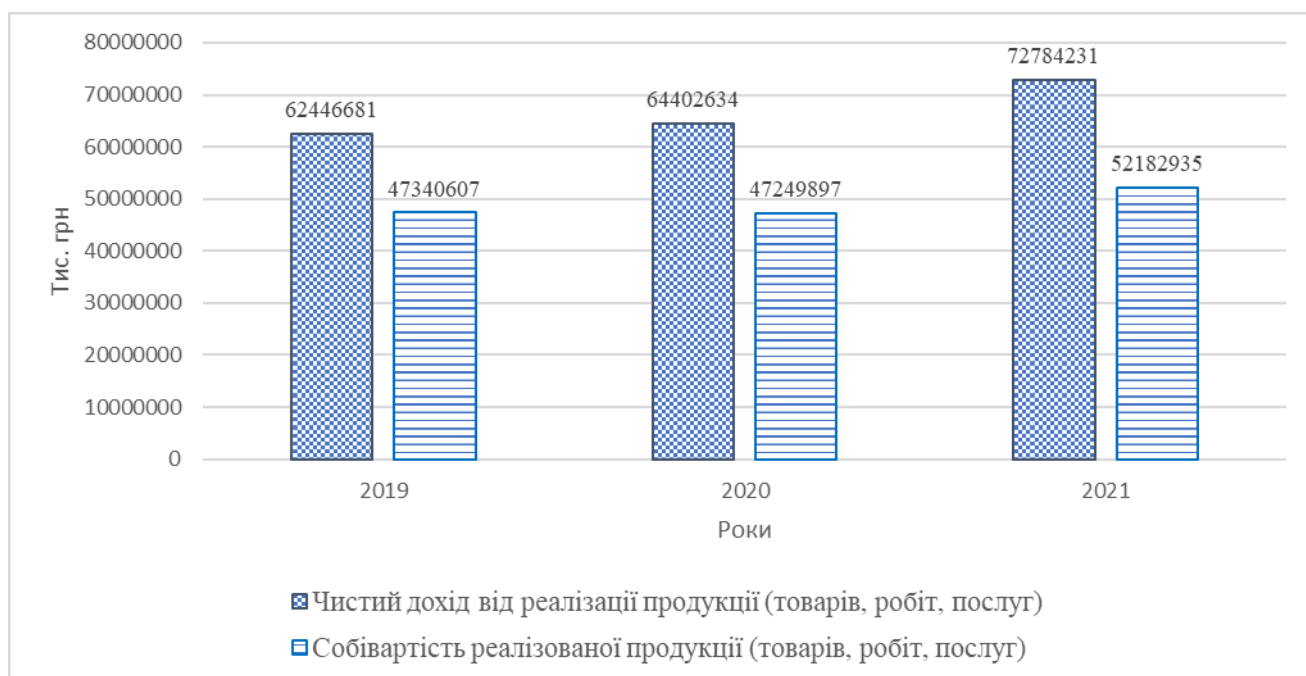


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансового результату ТОВ «СІЛПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

Проаналізувавши дані в таблиці 2.9 можемо зробити висновок, що фінансовий результат від операційної діяльності протягом аналізованого періоду має тенденцію до зменшення, а в 2021 році компанія взагалі має збиток. Зміна даного показника була зумовлена: зростанням адміністративних витрат у 2020

році на 870683 тис. грн. і у 2021 році на 1090675 тис. грн. (64,73%) в порівнянні з 2019 роком. Також спостерігається зростання витрат на збут та стрімке зростання інших операційних витрат майже в 14 разів, якщо порівнювати 2019 та 2021 роки. Зростання витрат на збут можна пояснити тим, що зростали і обсяги реалізації компанії відповідно зростали і витрати на рекламу.

Як ми бачимо з розрахунків – не дивлячись на зростання з кожним роком виручки та незначне зменшення собівартості у 2020 році, протягом останніх двох років компанія має збиток. Це пов'язано зі значним зростанням витрат. Від'ємне значення фінансового результату свідчить про необхідність інвестицій.

Наступним кроком проведемо аналіз ефективності формування структури капіталу (табл. 2.10), побудуємо модель фінансової стійкості (табл. 2.11) та проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.12) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Аналіз ефективності формування структури капіталу (фінансової стійкості) дозволяє оцінити наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів; чи є потреба в залученні інших джерел фінансування; ступінь підприємницького ризику та можливість відповідати за зобов'язаннями.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,06	-0,04	-0,08	-0,04	111,44
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,38	0,37	0,27	-0,10	-25,72
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,34	0,39	0,33	-0,07	-16,63
Коефіцієнт структури капіталу	14,90	-28,30	-13,91	14,39	-50,84
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	-0,04	-0,07	-0,04	103,43
Чисті оборотні кошти, тис. грн	-3754393	-4231296	-13035177	-8803881	208,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,92	-1,11	-1,78	-0,66	59,38
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,34	-0,38	-1,23	-0,85	224,34

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як видно з таблиці 2.10 коефіцієнт автономії у 2019 році знаходиться в

допустимих межах для підприємства, яке працює в галузі торгівлі. А от у 2020 та 2021 роках значення коефіцієнту знижується і набуває від'ємного значення. Це свідчить про те, що товариство залежить від позикових коштів, тому необхідно працювати в напрямку підвищення показника до нормативного значення.

Коефіцієнт перманентного капіталу протягом досліджуваного періоду знижується, що є негативним явищем. Даний коефіцієнт характеризує частку перманентного капіталу в загальній сумі джерел фінансування компанії, тому що вище цей показник, то краще. Щодо коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів, то цей показник у 2021 році знизився в порівнянні до 2020 року і наближається до нормативного значення, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт структури капіталу, іншими словами – фінансового ризику, протягом аналізованого періоду перевищує допустиме значення 1,0. Це пояснюється тим, що товариство має кредиторську заборгованість, яка з кожним роком збільшується, тому вкладання коштів в товариство є ризикованим. Коефіцієнт фінансової стабільності, рекомендоване значення якого має бути більше 1, є оберненим до показника фінансового ризику. Цей показник зменшується в зв'язку з ситуацією на підприємстві.

У період з 2019 року по 2021 рік обсяг чистих оборотних коштів товариства зменшується і має від'ємне значення. Надалі підприємство може зіткнутися з проблемою, що загального обсягу оборотних коштів може не вистачити для своєчасного розрахунку за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом досліджуваного періоду має від'ємне значення, що є негативною тенденцією. Негативне значення даного індикатора говорить про те, що власні кошти та інші засоби, залучені на довготривалій основі, здебільшого направлені на фінансування необоротних активів, тому виникає потреба в залученні позикових коштів для фінансування оборотних активів. Це призводить до погіршення фінансової стійкості.

Далі проаналізуємо модель фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.11 – Модель фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-12885297	-16516982	-26647087	-10130105	61,33
Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	-3754393	-4231296	-13035177	-8803881	208,07
Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	14004306	14826184	15008092	181908	1,23
Запаси (З), тис.грн.	5225838	5622338	6461632	839294	14,93
Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-18111135	-22139320	-33108719	-10969399	49,55
Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-8980231	-9853634	-19496809	-9643175	97,86
Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	8778468	9203846	8546460	-657386	-7,14
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	x	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Власні оборотні кошти – це сума власних оборотних активів, які є наявністю для забезпечення повсякденної операційної діяльності підприємства. За результатами розрахунків спостерігаємо, що сума власного оборотного капіталу протягом останніх трьох років зменшується та має від’ємне значення. Дана ситуація створює ризик зменшення ліквідності та втрати стійкості. Виникає потреба в залученні зовнішніх фінансових ресурсах. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти протягом аналізованого періоду становлять від’ємне значення. Щодо запасів то в період з 2019 по 2021 рік вони зростають, за останній рік їх сума зросла на 15%.

Протягом 2019-2021 рр. ми спостерігаємо дефіцит власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів. Також спостерігаємо надлишок загальної суми коштів для формування запасів, але у 2021 році відбулося їх зменшення на 657386 тис грн., тобто на 7,14%.

На основі розрахунків, проведених в таблиці 2.11 можемо визначити тип фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Отже, ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду, з 2019 по 2021 рік ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мало нестійкий фінансовий стан тому, що товариство має недостатню кількість власних оборотних коштів для формування запасів, і тому для забезпечення нормального функціонування підприємства крім довгострокових позикових джерел залучалися короткострокові кредити. Наслідком є порушення поточної платоспроможності, але існує можливість її відновлення.

Показники ліквідності та платоспроможності товариства є свідченням здатності гарантувати своєчасні розрахунки з контрагентами.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,06	-0,06	-49,03
Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,49	0,48	0,30	-0,18	-36,90
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,79	0,78	0,54	-0,24	-31,21
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,52	0,47	0,36	-0,11	-23,83

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт абсолютної ліквідності «СІЛЬПО» знаходиться нижче порогового значення 0,2 та протягом трьох років знижується, у 2021 році він знизився майже на 49% в порівнянні з 2020 роком. Тож існує ризик, що підприємство не зможе вчасно погасити борги.

Проміжний коефіцієнт ліквідності протягом 2019-2020 рр. наближався до порогового значення, але в 2021 році цей показник також знизився, це свідчить про незначний фінансовий ризик.

Щодо коефіцієнту платоспроможності він також має тенденцію до зниження, що є негативним явищем. Найнижчого значення показник набуває у 2021 році – 0,54, це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,54 грн. оборотних коштів, це свідчить про те, що компанія не може своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта загальної платоспроможності з кожним роком має

тенденцію до зменшення, що є негативним явищем. Основною причиною зниження коефіцієнта є те, що кількість зобов'язань більша за кількість оборотних активів.

Також необхідно обов'язково проаналізувати показники рентабельності «СІЛЬПО-ФУД», адже їх теж можна віднести до основних показників діяльності. Результати представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Рентабельність діяльності, %	24,19	26,63	28,30	1,67	6,27
Рентабельність активів, %	1,15	-10,57	-5,36	5,21	-49,29
Рентабельність власного капіталу, %	19,58	-893,34	-90,00	-983,34	-110,08
Рентабельність залученого капіталу, %	1,24	10,70	5,06	-5,64	-52,71
Рентабельність продукції, %	0,61	-6,59	-3,54	3,05	-46,32
Чиста рентабельність реалізації, %	0,46	-4,84	-2,54	2,30	-47,54
Рентабельність продажу, %	2,62	0,24	0,57	0,34	140,56

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, з таблиці ми бачимо, що зросли значення показників рентабельність діяльності та рентабельність продажу, це пов'язано зі зростанням виручки. Але зниження рентабельності продажів у 2020 році та її таке низьке значення зумовлено тим, що підприємство мало збиток в ті роки.

Але, не дивлячись на зростання активів та чистого доходу від реалізації продукції, ми спостерігаємо погіршення інших показників рентабельності. Рентабельність власного капіталу знизилася за рахунок того, що протягом останніх двох років підприємство мало непокритий збиток, тим самим відбулося зменшення власного капіталу.

Отримані результати свідчать про те, що підприємству слід налагодити свою діяльність.

Останнім кроком аналізу основних показників діяльності «СІЛЬПО» проаналізуємо рівень забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами та ефективність їх використання за показниками, наведеними у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники рівня забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Фондоозброєність, грн/чол	157,39	248,21	320,12	71,90	28,97
Фондомісткість, грн/грн	11,60	6,58	5,30	-1,28	-19,52
Фондовіддача, грн/грн	0,09	0,15	0,19	0,04	24,26
Рентабельність основних засобів, %	5,38	31,82	13,43	-18,39	-57,79

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проаналізувавши таблицю 2.14, варто відмітити зростання показника фондоозброєності протягом досліджуваного періоду, в 2021 році цей показник зріс на 29%., що є позитивним фактором. Також ми бачимо, що фондомісткість має тенденцію до зменшення, відповідно фондовіддача – до зростання, що є негативним явищем. Варто зазначити, що підприємство використовує основні засоби недостатньо ефективно.

Щодо рентабельності основних засобів, отримані результати свідчать, що в 2020 році показник зростає на 26% в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році він знижується на 18%. Це відбулося за рахунок зменшення чистого прибутку компанії.

Отже, на основі результатів проведеного аналізу показників діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можемо підсумувати:

1. Товариство займає стійкі позиції в галузі торгівлі, але в той же час має потенціал для покращення окремих показників діяльності (наприклад, покращення фінансового стану, ліквідності та платоспроможності).

2. Діагностика фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показала, що на даний момент підприємство є фінансово недостатньо стійким та не прибутковим.

2.3 Діагностика ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Діагностуючи ефективність діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Тож було проведено наступні дослідження:

1. Аналіз внутрішнього середовища – SWOT-аналіз;
2. Аналіз зовнішнього середовища – PESTEL-аналіз;
3. Аналіз конкурентного середовища за М. Портером;
4. Стратегічний аналіз – матриця МакКінсі;
5. Аналіз ймовірності банкрутства.

Отже, проведемо діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це ефективний метод оцінки результатів діяльності, конкуренції, ризиків та потенціалу бізнесу або частини бізнесу. Даний аналіз допоможе компанії подолати виклики та визначити як використати нові шляхи розвитку, використовуючи свої сильні сторони. В таблиці 2.15 представлено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.15 – Матриця стратегічного балансу (SWOT-аналіз)

	Можливості* <i>1.Збільшення товарообороту</i> <i>2.Підвищення ефективності діяльності компанії</i> <i>3.Розширення асортименту товарів</i>	Загрози* <i>1.Нестабільна ситуація в країні</i> <i>2.Погіршення купівельної спроможності населення</i> <i>3.Посилення конкуренції на ринку</i> <i>4.Втрата налагоджених логістичних маршрутів</i> <i>5.Зміни в законодавстві</i>
Сильні сторони <i>1.Висококваліфікований персонал</i> <i>2.Більш ніж 20-ти річний досвід функціонування на ринку</i> <i>3.Розгалужена мережа магазинів</i> <i>4.Конкурентоспроможна продукція та широкий асортимент</i> <i>5.Власна логістична служба та РЦ</i> <i>6.Власний імпорт</i>	Поле СіМ <i>1.Розширення мережі магазинів по Україні (Західна та Центральна) та ребрендинг існуючих (дизайнерські магазини)</i> <i>2.Підвищення кваліфікації персоналу</i> <i>3.Розширення асортименту імпортованих продуктів</i> <i>4.Розширення асортименту продуктів під власними торговими марками</i>	Поле СіЗ <i>1.Модернізація обладнання та технологій виробництва</i> <i>2.Розробка нових логістичних маршрутів</i> <i>3.Створення благодійних проєктів для населення</i> <i>4.Спільні проєкти з Міністерством соціальної політики</i>

Продовження таблиці 2.15

Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1.Значні обсяги кредиторської заборгованості 2.Доволі високі ціни 3.Залежність від постачальників	1.Пошук додаткових інвестицій 2.Пошук постачальників на більш вигідних умовах 3.Частіше проводити аудит фінансових звітів	1.Доступ до законодавчих баз для оперативного відстеження змін 2.Детальний відбір товарів для продажу 3.Регулярний моніторинг потреб споживачів

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Таким чином, матриця стратегічного балансу показала нам, що товариство має більше сильних сторін, ніж слабких та досить багато можливостей для подальшого розвитку. Але є й загрози, найбільшу загрозу для розвитку підприємства становить погіршення економічної та політичної ситуації в країні, спричинене повномасштабним вторгненням, та ризики зміни правового середовища (в тому числі податкової політики), які зумовлені змінами в законодавстві України. Нажаль ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не може вплинути на ці фактори, тому потрібно слідкувати за їх змінами і підлаштовуватися під них.

Гарним доповненням SWOT-аналізу є такий аналітичний бізнес-інструмент як PESTEL-аналіз. Це розширена версія аналізу PEST, його використовують, щоб мати чітке розуміння існуючої ситуації.

Тож, проведемо PESTEL-аналіз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – PESTEL-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Політичні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Ціноутворення	0,3	+2	0,6
2)Оподаткування	0,25	-2	-0,5
3)Обмеження на імпорт, експорт, закупівлю валюти, торгівельна політика	0,15	-1	-0,15
4)Військові дії в країні	0,3	-5	-1,5
Разом	1	-	-1,55
Економічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Рівень безробіття	0,2	-3	-0,6
2)Конкуренція в галузі	0,1	-3	-0,3
3)Рівень інфляції та процентні ставки	0,1	-2	-0,2
4)Курс валют	0,2	+2	0,4
5)Темп економічного зростання	0,1	+2	0,2
6)Інвестиційний клімат	0,3	+5	1,5
Разом	1	-	1

Продовження таблиці 2.16

Соціальні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Спосіб життя та споживчі звички	0,1	+2	0,2
2)Ставлення до імпорتنих товарів	0,1	+3	0,3
3)Відношення до органічних та екологічно чистих продуктів	0,2	+3	0,6
4)Інтереси дозвілля	0,1	+5	0,5
5)Розмір та склад сім'ї	0,1	+4	0,4
6)Ставлення до роботи і відпочинку	0,1	+4	0,4
7)Платоспроможність	0,2	+5	1
8)Зростання вимог покупців до якості продукції та рівня сервісу	0,1	-5	-0,5
<i>Разом</i>	1	-	2,9
Технологічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Інноваційність	0,35	+5	1,75
2)Вплив розвитку мережі Інтернет на галузь, розвиток інформаційних технологій	0,15	+5	0,75
3)Зростання рівня потреб покупців	0,25	+4	1
4)Фокус галузі торгівлі на технології	0,25	+3	0,75
<i>Разом</i>	1	-	4,25
Екологічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Корпоративна екологічна відповідальність	0,35	+5	1,75
2)Стандарти переробки	0,25	+3	0,75
3)Підтримка альтернативних джерел енергії	0,25	+3	0,75
4)Екологічна політика	0,15	+1	0,15
<i>Разом</i>	1	-	3,4
Правові	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Податкове законодавство	0,35	-1	-0,35
2)Законодавче і нормативне регулювання експорту та імпорту з боку СОТ	0,25	+3	0,6
3)Закон про захист прав споживачів	0,25	-2	-0,5
4)Авторське право та патенти	0,15	+2	0,3
<i>Разом</i>	1	-	0,05

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу ми бачимо, що найбільший негативний вплив на діяльність товариства мають політичні фактори (-1,55). Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не має впливу на політичну ситуацію в країні, залишається лише слідкувати за змінами та вчасно реагувати на них. Всі інші фактори можуть чинити як позитивний так і негативний вплив.

Якщо говорити про економічні чинники, то найбільший негативний вплив має конкуренція в галузі. Вплив цього фактору можна зменшити за допомогою постійного моніторингу ситуації в галузі, поточних справ найближчих конкурентів та відповідної реакції.

Серед соціальних факторів найбільший вплив на діяльність «СІЛЬПО» має зростання вимог клієнтів до якості товарів та послуг. Негативний вплив даної загрози можна нейтралізувати, слідуючи останнім трендам серед пріоритетів споживачів, закупкою якісних продуктів, розширенням асортименту в магазинах, пропозиціями додаткових послуг.

Щодо технологічних факторів впливу, то найбільшу загрозу несе зростання рівня потреб замовників (клієнтів). Серед пропозицій зменшити негативний вплив даних факторів можна виокремити: технологічні розробки (інноваційність), тобто вдосконалення інтернет-магазину та додатку, сучасні технології в магазинах (наприклад, каси самообслуговування), найм високопрофесійних спеціалістів у даній сфері.

Також доцільно провести експрес аналіз п'яти сил Майкла Портера. П'ять сил Портера – це простий, але потужний інструмент, який можна використовувати для визначення основних джерел конкуренції у галузі. Розуміння того, які сили впливають на галузь, дає змогу скоригувати стратегію, підвищити ефективність та прибутковість і випередити конкурентів. Аналіз допомагає скористатися сильними позиціями або покращити слабкі, а також уникнути помилкових кроків у майбутньому. Оцінка загроз проводиться за 10-ти бальною шкалою, результати представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Експрес аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером

П'ять конкурентних сил	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливість усунення проблеми	Кінцевий рейтинг
Загроза появи нових конкурентів	7	5	6	6
Існуючі конкуренти	9	7	4	12
Ринкова влада покупців	10	7	3	14
Ринкова влада постачальників	10	8	5	13
Загроза товарів заміників	5	7	5	7

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Загроза появи нових конкурентів має загальний рейтинг 6. На мою думку, на сьогоднішній день через нестабільну ситуацію в країні, новим гравцям буде складно вийти на ринок. До того ж на ринку і так досить багато гравців. Але якщо

виникне така ситуація, що в сфері торгівлі з'явиться новий гравець, то це не значно змінить ситуацію. Тому, що мережа магазинів «СІЛЬПО» на ринку вже досить довгий час вже досить довгий час – 24 роки, а отже має сильний імідж та велику кількість постійних покупців. Але можливостями усунення даної загрози можуть бути поява нових продуктів або проєктів, швидке коригування власної стратегії в залежності від стратегії потенційного конкурента.

Станом на сьогодні товариство має досить велику кількість конкурентів, серед них ми виділимо: АТБ, NOVUS, Varus, Ашан та Ultramarket (Магамаркет). Кінцевий рейтинг даної сили – 12, що свідчить про досить високий рівень внутрішньої конкуренції. Магазины Metro, Fozzy не беруться до уваги тому, що вони є оптовими магазинами, а магазини Траш, Делві, ЛотОК, Пчілка та інші мережі такого формату не розглядаються тому, що вони позиціонують себе як магазини коло дому. Отже, ми можемо сказати, що СІЛЬПО, NOVUS та Ultramarket входять до однієї стратегічної групи, «широкий асортимент – висока ціна». Магазины АТБ входять до групи з середніми асортиментом та ціною, але значно випереджають СІЛЬПО за кількістю магазинів та товарооборотом. АТБ використовує зовсім іншу стратегію, а саме – масштабування, але не сумарною торговою площею. В такій мінливій ситуації в країні люди часто обирають магазини де нижчі ціни, наприклад АТБ, не звертаючи уваги на асортимент імпортованих товарів або наявність фермерських продуктів, тому для мінімізації ризику наявних конкурентів товариству необхідно переглянути стратегію розвитку обрану на початку, можливо її змінити або вдосконалити.

Потужність покупців оцінюється в 14 балів. Мережа «СІЛЬПО» має досить велику кількість постійних покупців. А програму лояльності використовує майже 7 млн. споживачів. За допомогою програми лояльності мережа збирає інформацію про своїх клієнтів, проводить аналіз своєї аудиторії, відслідковує потреби клієнтів, продукти та категорії товарів, яким вони надають перевагу, та пропонує їм персональні пропозиції. Негативним впливом є те, що у населення знизилася купівельна спроможність через те, тому варто підлаштовуватися під можливості споживачів.

На ринкову владу постачальників припадає 13 балів. На наш погляд, постачальники чинять досить вагомий вплив на підприємства, які працюють в сфері рітейлу. Підприємство має велику залежність від постачальників, особливо зараз. Постачальники можуть привезти свіжий якісний товар або не дуже, практично вся робота магазинів тримається на постачальниках. Якщо постачальники вирішать підвищити ціни, або збільшити терміни поставок, то товариству це не зіграє на руку. Для нейтралізації цієї проблеми мережа ретельно відбирає постачальників та перевіряє якість продукції.

Сила товарів заміників – 7 балів. Можна сказати, що зараз ризик того, що споживачі обернуть іншу мережу магазинів для закупки продуктів досить високий. Також заміником магазинів є інтернет-магазини, де можна замовити будь-що з доставкою додому за значно нижчими цінами, але «СІЛЬПО» також має свій інтернет-магазин та власну службу доставки, що мінімізує негативний вплив. Отже, наявність товарів-замінників чинить на ситуацію негативний вплив, але його наслідки значно послаблюються, оскільки «СІЛЬПО» слідує за трендами та випереджає їх. Проблему товарів заміників не можливо усунути, оскільки будь-яку новинку і стратегію блакитного океану можна повторити за день, наявність на ринку товарів заміників неминуча, але ми можемо старатися випереджати їх.

Наступним кроком проведемо стратегічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та найближчих конкурентів за методом консалтингової групи «МакКінсі» та компанії «Дженерал Електрик». Матриця МакКінсі (також відома як матриця General Electric) є інструментом портфельного аналізу, що використовується в корпоративній стратегії для аналізу стратегічних бізнес-одиниць або продуктових ліній на основі двох змінних: привабливості галузі та конкурентної сили бізнес-одиниці. Поєднуючи ці дві змінні в матрицю, компанія може відповідно побудувати графік своїх бізнес-одиниць і визначити, куди інвестувати, де утримувати свої позиції, а де збирати врожай або продавати.

Для побудови матриці необхідно розрахувати зважені оцінки за критеріями, що характеризують сильні сторони компанії та ринкову привабливість (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Вихідні данні для побудови матриці МакКінсі

Сильні сторони товариства	Вага фактору	СІЛЬПО		АТБ		АШАН	
		Оцінка (1-10)	Зважена оцінка	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка
Відомість мережі	0,2	10	2	10	2	8	1,6
Зростання частки ринку	0,12	10	1,2	10	1,2	6	0,72
Кількість магазинів	0,05	10	0,5	10	0,5	6	0,3
Відданість покупців продукції мережі	0,16	8	1,28	7	1,12	5	0,8
Торгові марки	0,12	8	0,96	6	0,72	6	0,72
Маркетингові переваги	0,05	10	0,5	5	0,25	5	0,25
Ефективність діяльності	0,15	7	1,05	8	1,2	6	0,9
Ширина асортименту	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05
<i>Інтегральна оцінка</i>	1	8,69		8,04		6,34	
Критерії ринкової привабливості	Вага фактору	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	7	1,4	8	1,6	5	1
Норма прибутку у галузі	0,25	5	1,25	6	1,5	5	1,25
Державне регулювання ринку	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Рівень розвитку конкуренції	0,25	9	2,25	9	2,25	7	1,75
Інвестиції в розвиток мережі	0,2	10	2	8	1,6	5	1
<i>Інтегральна оцінка</i>	1	7,1		7,15		5,2	

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Наступним кроком будуємо матрицю (рис. 2.7) на основі даних розрахованих в таблиці 2.18.

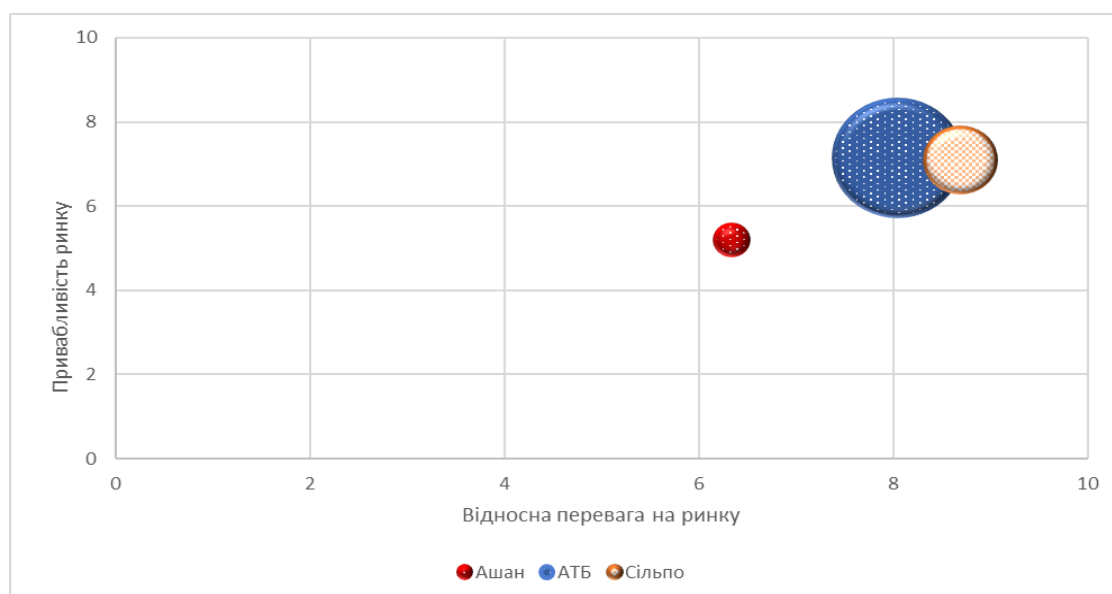


Рисунок 2.7 – Матриця МакКінсі для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та найближчих конкурентів

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

На основі проведеного аналізу конкурентної позиції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можемо сказати, що товариство успішно веде свою господарську діяльність, про що свідчить знаходження в 9 зоні. Також слід зазначити, що в цій же зоні знаходиться «АТБ». Даний сектор характеризується високою конкурентоспроможністю та ринковою привабливістю. Для цієї зони характерна стратегія зростання, пошуку шляхів лідирування та максимізації інвестицій. Однак, ми бачимо, що обсяг реалізації «АТБ» втричі перевищує обсяг реалізації «СІЛЬПО». «АШАН» знаходиться в зоні 5, що свідчить про обмежені інвестиції і про необхідність захищати досягнуті позиції. В зв'язку з тим, що «АШАН» не вийшов з ринку країни-окупанта його становище на українському ринку може погіршитися.

Далі проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделями передбачення неплатоспроможності. Ми розглянемо 3 основні моделі, а саме: модель Альтмана, Лиса та Таффлера (табл. 2.19). Вважається, що модель Альтмана є найбільш точним інструментом у прогнозуванні банкрутства.

Таблиця 2.19 – Інтегральні моделі оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Назва моделі	Основна формула	Складові формули	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Е. Альтмана 1983 р.	$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,995 \cdot X_5$	X1 — оборотний капітал/ сума активів; X2 — нерозподілений прибуток/ сума активів; X3 — операційний прибуток/ сума активів; X4 — балансова вартість акцій/ позиковий капітал; X5 — виручка/ сума активів.	2,37	2,04	1,71
Ліса 1972 р.	$L = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$	X1 — оборотний капітал/ сума активів; X2 — прибуток від реалізації/ сума активів; X3 — нерозподілений прибуток/ сума активів; X4 — власний капітал/ сума активів.	0,21	0,20	0,17

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6
Тафлера 1997 р.	$T = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	X1 — прибуток від реалізації/ короткострокові зобов'язання; X2 — оборотні активи/ сума зобов'язань; X3 — короткострокові зобов'язання/ сума активів; X4 — виручка/ сума активів.	0,98	0,99	0,87

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Згідно до результатів розрахунків, наведених у таблиці, можна дійти до такого висновку:

✓ за моделлю Альтмана граничне значення коефіцієнта $Z=1,23$. Значення коефіцієнта нижче за граничне свідчить про загрозу банкрутства в найближчі роки. За даними ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» цей показник перевищує граничне значення (на 1,14 од. у 2019 році, 0,81 од. — у 2020 році та на 0,48 од. — у 2021 році);

✓ за моделлю Ліса у поточній перспективі підприємству не загрожує крах (значення показника протягом трьох років знаходиться на достатньому рівні при граничному значенні 0,037). Також варто сказати, що показник має стабільне значення протягом аналізованого періоду;

✓ розрахунки за моделлю Тафлера також підтверджують стабільні довгострокові перспективи підприємства (у 2021 році показник майже утричі перевищує нормативний).

Отже, на основі проведеної діагностики ефективності діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна сказати, що:

1. Аналіз п'яти конкурентних сил з М. Портером дозволяє швидко сформулювати стратегію розвитку компанії будь-якого розміру із будь-якої галузі. В умовах динамічного конкурентного середовища статична стратегія не може гарантувати довгострокового успіху. Тому «СІЛЬПО» варто обрати стратегію постійного наступу, яка передбачає постійне вдосконалення та інноваційний розвиток.

2. Проведений SWOT-аналіз показав доцільність застосування також

стратегії реалізації можливостей для підсилення слабких ланок бізнесу.

3. Аналіз показав, що загроза банкрутства у перспективі найближчих років відсутня. Незважаючи на погіршення фінансової стійкості товариства, виявлені при побудові моделі фінансової стійкості (див. п.п. 2.2).

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

Оцінивши основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 роки, ми виявили, що компанія працює недостатньо ефективно. На це вказують збиткова діяльність протягом останніх двох років, велика кредиторська заборгованість як результат погіршення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності товариства. Не дивлячись на те, що товарооборот мережі збільшується з кожним роком на 15-19% підприємство не отримує чистого прибутку.

На основі матриці стратегічного балансу (SWOT-аналізу) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ми бачимо, що компанія має досить багато сильних сторін та можливостей для підвищення ефективності своєї господарської діяльності. Серед основних напрямків покращення діяльності можна виокремити наступні:

- ✓ Запуск нових проєктів, актуальних в теперішніх умовах;
- ✓ Співпраця з бізнесом як з покупцями (залучення організацій в якості покупців);
- ✓ Продовження співпраці з вищими навчальними закладами;
- ✓ Розвиток мережі у західних та центральних областях України, так як більшість людей з окупованих територій релоковані саме туди.

Також SWOT-аналіз дозволив нам визначити, які чинники стримують розвиток компанії та створюватимуть загрози в майбутньому. Найбільшими загрозами є нестабільна ситуація в країні (війна) та, як наслідок, погіршення купівельної спроможності населення.

Отже, компанії слід зосередити свої зусилля на підсилення своїх переваг

для підвищення ефективності діяльності.

Пріоритетні напрямки розвитку товариства, які сформовано на основі проведеного SWOT-аналізу в п.п. 2.3, представлені на рисунку 3.1.

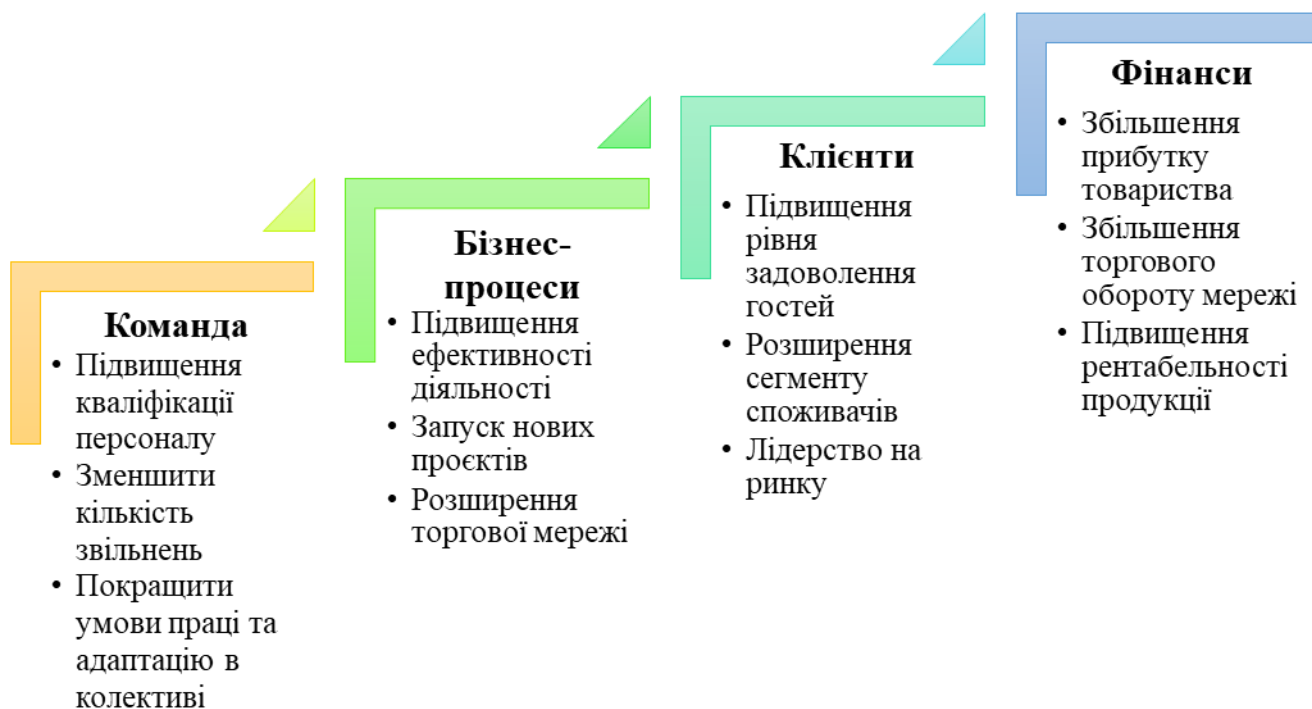


Рисунок 3.1 – Потенційні сфери підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором.

Підвищення ефективності діяльності вимагає комплексного підходу до покращення чотирьох основних складових функціонування підприємства. Для оцінки бажаних результатів пропонованих заходів доцільно застосувати Збалансовану систему показників (ЗСП). Вона враховує фінансові (фінансова перспектива), маркетингові (зовнішня перспектива), операційні (внутрішні) показники та показники розвитку та ефективності персоналу (перспектива інновацій та навчання). Важливо, що між перспективами існує причинно-наслідковий зв'язок. Вони працюють знизу догори: зміни в організаційній перспективі сприятимуть змінам у бізнес-процесах, які впливатимуть на клієнтів та покращуватимуть фінансові результати. За рахунок цих зв'язків відбувається підвищення ефективності всієї діяльності товариства.

Збалансована система показників для підвищення ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Збалансована система показників для підвищення ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Фактичне значення	Цільове значення (2-річний горизонт)
Фінанси	Збільшення прибутку товариства	Чистий прибуток, тис. грн.	-1846179	+20%
		Коефіцієнт автономії	-0,8	0,5
	Збільшення торгового обороту мережі	Товарообіг, млрд. грн.	58,8	+15%
	Підвищення рентабельності продукції	Рентабельність продукції, %	-3,54	+12%
Клієнти	Підвищення рівня задоволення гостей	Рівень задоволення сервісом, %	75	До 85%
	Розширення сегменту споживачів	Кількість споживачів, млн. осіб	7	+20%
	Збільшити частку ринку	Частка продукції мережі на ринку, %	65	+3%
Бізнес-процеси	Підвищення ефективності діяльності товариства	Продуктивність праці, грн/ос.	1695,1	+25%
	Розширення торгової мережі	Кількість нових відкритих магазинів, шт	329	+10 шт.
	Поліпшення якості сервісу	Позитивні відгуки клієнтів	75%	До 80%
	Запуск нових проєктів	Кількість активних проєктів	7	+2 шт.
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість проведених тренінгів	500	+15%
	Зменшення плинності працівників	Коефіцієнт плинності кадрів	50%	До 20%
	Покращення умов праці та системи управління	Задоволеність працівників умовами праці	65%	До 80%

Джерело: сформовано автором.

Далі розглянемо напрями, тобто рекомендовані заходи для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності компанії. Кожна стратегічна ціль має один або два заходи. Заходи потребують цілей та регулярного оновлення значень, якщо щось йде не по плану. В таблиці 3.2

описано рекомендовані заходи підвищення ефективності компанії.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані заходи підвищення ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Перспектива	Рекомендовані заходи
Фінанси	Збільшення торгового обороту за рахунок розширення асортименту актуальною продукцією
	Запуск проєкту «абонементи на продукти» для різних сегментів
Клієнти	Ввести пропозиції кешбеку для користувачів абонементів
	Вдосконалення додатку та онлайн-магазину товариства
	Підтримка еко-ініціатив
Бізнес-процеси	Залучення нових клієнтів: корпоративні, абонементи для різних сегментів
	Активний розвиток сервісу доставки
Навчання та розвиток	Пошук молодих перспективних кадрів
	Створення інтерактивної освітньої платформи
	Покращення умов адаптації нових працівників
	Проведення регулярних тренінгів для персоналу

Джерело: сформовано автором.

Тепер розглянемо більш детально запропонований план дій для підвищення ефективності організації.

Збільшити товарооборот мережі можна за рахунок розширення асортименту продукцією, актуальною у такий не простий для нас час. Через перебої у водопостачанні та постачанні електроенергії, викликані регулярними обстрілами об'єктів енергетичної інфраструктури України, приготування їжі в будинках з електроплитами стає проблематичним, тому актуальності набули продукти швидкого приготування, сублімовані страви, продукти тривалого зберігання, а також свічки, ліхтарики, батарейки та лед-лампочки на акумуляторах. Деякі українські виробники продуктів швидкого приготування постраждали від російської агресії, тому «СІЛЬПО» може імпортувати ці продукти з-за кордону, тим самим розширити асортимент та номенклатуру. Вміння швидко організовувати постачання актуальних та дефіцитних продуктів є великою перевагою.

Виклики сьогодення: повітряні тривоги, відключення електроенергії ускладнюють навіть такий простий процес як придбання продуктів. Як вихід з цієї ситуації хочу запропонувати «абонементи на продукти» для покупців різних сегментів. Економію часу, незалежність від зовнішніх обставин забезпечить доставка цих наборів.

Для користувачів «абонементів на продукти», що обирають базовий набір, який є разовим, можна ввести пропозиції кешбеку. Кешбек – це програма винагород, за якою клієнти можуть отримати певний відсоток від суми, витраченої під час здійснення покупок. Так, згідно з нещодавнім дослідженням, проведеним Forbes, 82% споживачів заявили, що надаватимуть перевагу спеціальним акціям, знижкам або кешбеку при виборі місця для покупок, а опитування, проведене RetailMeNot, показало, що 48% людей будуть триматися подалі від брендів, які не пропонують вигідних пропозицій.

За рахунок запуску проєкту «абонементи на продукти» мережа може значно розширити сегмент споживачів. За рахунок вигідних пропозицій залучити тих споживачів, які надавали перевагу іншим мережам магазинів. Також можна співпрацювати з бізнесом, але в даному випадку, щоб бізнес виступав якості покупця. Наприклад, компанії можуть закуповувати абонементи як «плюшки» для свої співробітників.

В даний час необхідно розвивати служби доставки, в тому числі популяризуючи партнерську службу доставки ЛОКО!. Це значно зекономить час, витрачений на похід в магазин та на стояння в черзі на касі.

На сьогоднішній день дуже актуальною є проблема персоналу тому, що частина співробітників виїхала закордон, хтось не в змозі працювати, а також в товаристві проходило скорочення через складну ситуацію. Тому вирішенням проблеми може стати створення освітньої платформи SilpoStudy.

Одним із найскладніших питань для будь-якої компанії є плинність кадрів – вона ускладнює формування постійного колективу, а відповідно, заважає підтриманню командного духу. Оскільки під час роботи бізнес зазнає багатьох змін, а саме зміна керівництва, реорганізація, зміна політики управління

організацією, найбільше від них страждають працівники. Тому необхідно покращити умови адаптації персоналу до нових умов, що допоможе знизити кількість звільнень, мотивувати команду, зменшити витрати на підготовку персоналу. Для кращої адаптації нових робітників ми пропонуємо проводити командні заходи, тимбілдинг, тренінги та курси. Також можна створювати нові команди серед співробітників, об'єднати молодших співробітників зі старшими, щоб старші могли допомогти молодшим своїм досвідом.

Отже, ми вважаємо, що підвищення ефективності діяльності товариства та посилення позиції на ринку можна досягти, зокрема, за допомогою альтернативних бізнес-пропозицій, а саме запуску проєкту «абонементи на продукти» та створення інтерактивної освітньої платформи SilpoStudy (рис. 3.2).

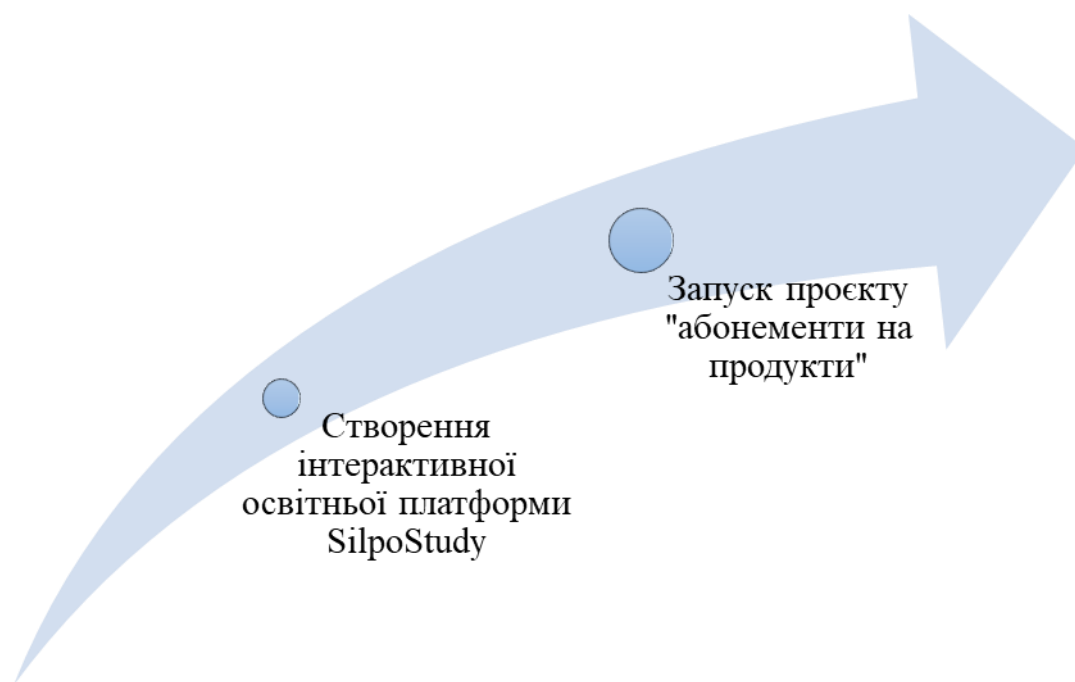


Рисунок 3.2 – Альтернативні проєкти для підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.2 Етапи реалізації проєкту підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Тепер детальніше розглянемо кожен з запропонованих проєктів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Одним із способів розширити торговий оборот мережі та залучити нових споживачів є запуск проєкту «Абонементи на продукти». Суть даного проєкту полягає в тому, що буде розроблено три різних абонементи і продуктивний кошик вже сформовано, тобто не потрібно витрачати час на пошуки продуктів на сайті та додавання їх до кошику, а все можна зробити в один клік. При формуванні складу наборів ми відштовхувалися від прожиткового мінімуму для працездатної особи в Україні у 2022 році, він становить 2600 грн. на місяць.

Нами було розроблено три види абонементів, представлені на рисунку 3.3.

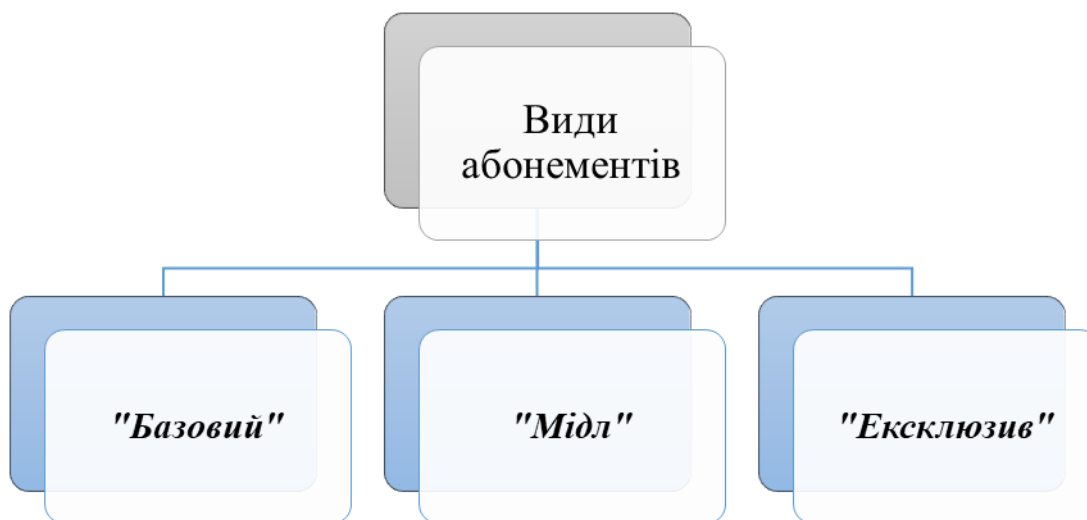


Рисунок 3.3 – Види «абонементів на продукти»

Джерело: розроблено автором.

Одним з перших етапів реалізації проєкту є обґрунтування доцільності та актуальності його впровадження. Було проведено експертне опитування, за результатами якого 69,8% опитаних респондентів проголосували за створення подібного проєкту, 10,5% – проголосували проти, а інші 19,7% опитаних респондентів не мають однозначної думки. Актуальність проєкту обумовлена

реаліями сьогодення: частими повітряними тривогами, плановими відключеннями світла, під час яких магазини не працюють, тож гарним рішенням є купити «абонемент на продукти».

Наступним етапом реалізації проєкту є формування набору продуктів для кожного абонементу. Представлено орієнтовний набір продуктів, підібраний згідно споживчого кошика, можлива заміна певних позицій в межах цінової категорії. В межах встановленої суми набори можна коригувати тиждень від тижня. Працівники коригують набори. Формуються набори збалансованого харчування. В таблицях 3.3-3.5 представлено склад продуктових наборів для кожного виду абонементів.

Таблиця 3.3 – Склад абонементу «Базовий»

Базовий	Грн.
Хліб Крафтяр (600 г)	15,99
Молоко Повна чаша (900 г)	24,99
Масло 73% Премія (200 г)	53,52
Олія Премія (1 л)	64,49
Цукор Повна Чаша (1 кг)	34,69
Сіль морська (pl) (1 кг)	24,00
Крупи Повна Чаша:	
Пшоно	17,79
Крупа Пшенична	14,99
Картопля 8 грн/кг (1,5 кг)	12,00
Морква	10,00
Цибуля (1 кг)	30,00
Капуста 12,6 грн/кг	15,00
Буряк	11,50
Яблука (1 кг)	16,00
М'ясо четверть куряча (1 кг)	65,50
Чай чорний/зелений Принц Раві	19,75
Яйця Премія (10 шт)	67,99
Макарони Повна чаша (1 кг)	24,59
Печиво вівсяне Повна Чаша (300 г)	26,39
Борошно Хуторок (1 кг)	19,39
Вода Премія (1,5 л)	14,49
Хлібці житні (100 г)	14,99
Вартість (600 грн)	598,05
Вартість за всі 4 тижні	2392,00

Джерело: сформовано автором.

Для споживачів «Базового» абонементу будуть пропозиції додаткового кешбеку 2% від суми оплати на картку.

Таблиця 3.4 – Склад абонементу «Мідл»

Мідл	Грн.
Хліб Крафтьяр (600 г)	15,99
Молоко Премія (900 г)	29,99
Масло 73% Премія (200 г)	53,52
Сир Пириятин (160 г)	62,10
Олія Премія (0,5 л)	37,99
Цукор Повна Чаша (1 кг)	34,69
Сіль морська (pl) (1 кг)	24,00
Крупи:	
Гречка Премія (400 г)	29,99
Булгур Премія (700 г)	39,99
Картопля 8 грн/кг (1,5 кг)	12,00
Морква	10,00
Цибуля (1 кг)	30,00
Капуста 12,6 грн/кг	12,60
Буряк	11,50
Яблука (1 кг)	16,00
М'ясо четверть куряча (1 кг)	65,50
Риба скумбрія (600 г)	80,40
Яйця Премія (10 шт)	67,99
Макарони La Pasta (400 г)	32,99
Чай чорний/зелений Принц Раві	20,69
Кава мелена Повна Чаша (100 г)	34,99
Печиво Delicia (350 г)	39,00
Сосиски Ранчо (400 г)	59,60
Вода Премія (3 л)	28,98
Вартість (850 грн)	850,50
Вартість за всі 4 тижні (3400 грн)	3402,00

Джерело: сформовано автором.

Для споживачів абонементу «Мідл» будуть доступні акційні пропозиції па продукцію з відділу кулінарії та «Власної кондитерської».

Таблиця 3.5 – Склад абонементу «Преміум»

Преміум	Грн.
1	2
Хліб Крафтьяр «Прованський» (400 г)	28,49
Багет Крафтьяр "Подовий гречаний" (300 г)	24,99
Молоко Лавка традицій (1 л)	41,99
Масло 82% Молокія (180 г)	69,17
Йогурт Яготинський "Турецький" (300 г)	33,52
Сир «Клуб сиру» (160 г)	83,82
Олія оливкова Salvadori (500 мл)	199,00
Цукор (1 кг)	39,99
Сіль морська (pl) (1 кг)	29,99

Продовження таблиці 3.5

1	2
Крупи:	
Кускус Martino Medio (500 г)	66,99
Гречка Сквирянка (800 г)	82,99
Картопля 8 грн/кг (1,5 кг)	12,00
Морква	10,00
Цибуля (1 кг)	30,00
Капуста 12,6 грн/кг	12,60
Буряк	11,50
Банани	65,90
Ківі (кошик)	41,99
Стегно індика (1,5 кг)	291,00
Риба форель (800 г)	167,20
Яйця Ясенсвіт (10 шт)	80,49
Консерва тунець (2*80 г)	104,00
Чай чорний Basilur	139,00
Кава зернова власного обсмаження (100 г)	89,90
Шоколад власна кондитерська (100 г)	89,90
Вода Моршинська (3 л)	37,98
Вартість (1885 грн)	1884,40
Вартість за всі 4 тижні (7540 грн)	7537,60

Джерело: сформовано автором.

Для споживачів абонементу «Преміум» доступні акційні пропозиції на доставку страв з ресторанів «СІЛЬПО».

Доставка наборів для всіх абонементів буде швидкою та безкоштовною.

Наступний етап – планування витрат. Основними витратами, необхідними для реалізації проєкту, є:

- ✓ Витрати на оплату праці та ЄСВ;
- ✓ Витрати на пакувальні матеріали;
- ✓ Витрати, пов'язані з доставкою;
- ✓ Витрати на рекламні заходи.

Для реалізації бізнес-пропозиції необхідно найняти комплектувальників/пакувальників, витрати на оплату праці та нарахування ЄСВ представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Фонд заробітної плати пакувальників та ЄСВ

Посада	Кількість працівників	Оклад, тис. грн.	Місячний фонд заробітної плати, тис. грн.	Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	Нарахування на фонд ЗП (ЄСВ 22%), тис. грн
Комплектувальник товарів	5	11,2	56	134,4	29,57

Джерело: складено автором.

В обов'язки комплектувальників входить комплектация товарів згідно абонементів та контроль комплектації замовлень.

Для комплектування замовлень необхідно закупити пакувальні матеріали, а саме коробки. Для упаковки продуктивних наборів планується закуповувати екобокси, так як мережа сама підтримує еко-ініціативи та закликає до цього своїх гостей. Мережа прагне зменшити свій вплив на навколишнє середовище шляхом активного та відповідального підходу до пакування продукції. На перший рік реалізації проєкту планується закупити 29100 шт. боксів за ціною 7,5 грн/шт. Отже, всього витрати на пакувальні матеріали становитимуть 218,25 тис. грн.

Також можна ввести пропозицію для споживачів, що коробки, в яких було доставлено замовлення можна здати назад, отримавши за це бонуси на Власний рахунок.

У витрати на доставку входить паливо та технічний огляд транспортних засобів. На рік вони складуть 1500 тис. грн.

Для просування проєкту планується контекстна реклама, таргетована реклама, послуги UX/UI дизайнера для доопрацювання додатку та сайту мережі.

Таблиця 3.7 – Статті витрат на рекламу

Стаття	Загальна вартість, тис. грн.
Контекстна реклама	10,0
Таргетована реклама	15,0
Створення вкладки про абонементи на сайті та в додатку	20,0
Всього	45,0

Джерело: складено автором.

Отже, загальні витрати на реалізацію проєкту підвищення ефективності становлять:

$$I = 672 + 29,57 + 218,25 + 1500,0 + 45,0 = 3174,45 \text{ тис. грн.}$$

Один з головних етапів реалізації будь-якого проєкту – аналіз ризиків. Ризики поділяються на зовнішні та внутрішні, оцінка ризиків по даному проєкту представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризиків проєкту «Абонементи на продукти»

Група ризиків	Сутність ризику	Вага	Бал	Зважена оцінка
Зовнішні	Погіршення політичної ситуації в країні	0,2	5	1,0
	Непрогнозовані зміни курсу валют	0,15	3	0,45
	Зміни споживчого попиту	0,2	4	0,8
	Зниження купівельної спроможності споживачів	0,2	5	1,0
	Зміни законів та нормативно-правових актів	0,05	2	0,1
	Зниження кількості повторних замовлень	0,2	4	0,8
Разом		1	x	4,15
Внутрішні	Неналежна якість виконання роботи персоналом	0,3	5	1,5
	Технологічні збої	0,3	4	1,2
	Організаційні заходи	0,3	5	1,5
	Плинність кадрів	0,1	3	0,3
Разом		1	x	4,5

Джерело: складено автором.

Отже, за результатами проведеного аналізу ми бачимо, що вагомий вплив на проєкт мають як внутрішні так і зовнішні ризики.

Наступним ключовим етапом реалізації є прогнозування продажів (табл. 3.9) та доходу (табл. 3.10.).

Таблиця 3.9 – Прогнозовані обсяги продажу по кожному виду абонементів

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
Базовий (2392 грн)	235	244	318	381	458	549	659	791	949	1138	1366	1639	8727
Мідл (3400 грн)	335	362	470	611	795	799	803	835	1085	1411	1834	2018	11359
Преміум (7540 грн)	295	304	319	335	352	369	388	407	428	449	471	495	4612

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3.10 – Прогнозовані доходи за проєктом «Абонементи на продукти»

Вид абонементу	Дохід за рік, тис. грн
Базовий (2392 грн)	20875
Мідл (3400 грн)	38620,15
Преміум (7540 грн)	34772,5
Загалом	94267,58

Джерело: сформовано автором.

Наступним етапом є тестовий запуск, під час якого буде проаналізовано реакції споживачів, обсяги замовлень та враховано недоліки перед фінальним запуском проєкту.

Відповідальними за цей проєкт будуть офіс управління проєктами, офіс маркетингу, відділ досліджень, ІТ-відділ, комерційний офіс, відділ збуту.

Наступним альтернативним проєктом підвищення ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є створення інтерактивної освітньої платформи SilpoStudy.

Проєкт матиме такі етапи:

1. Обґрунтування актуальності проєкту;
2. Формування етапів відбору на навчання;
3. Планування витрат, потрібних для реалізації проєкту;
4. Створення платформи та її тестування;
5. Аналіз ризиків;
6. Рекламні заходи;
7. Фінальний запуск проєкту.

Компанія має багаторічний досвід ведення бізнесу, пережила чотири економічні кризи, тому «СІЛЬПО» є чим поділитися та чого навчити. Товариство співпрацює з багатьма вищими навчальними закладами, де проводить багато лекцій для студентів та має багатий досвід проведення внутрішніх тренінгів та навчань. Тож гарною ідеєю є розробити навчальну онлайн-платформу. Навчання проводити в таких напрямках: маркетинг (компанія отримує призові місця в міжнародних преміях, тому є чим поділитися зі студентами), комерційна діяльність та логістика, менеджмент, системи мотивації персоналу. Тривалість курсів від трьох до шести місяців. Для кращих студентів є перспектива

подальшого працевлаштування в компанії. Перевагами для «СІЛЬПО» від реалізації даного проєкту є поповнення інтелектуального капіталу компанії, тим самим покращиться ефективність діяльності, з'являться свіжі погляди на вирішення певних проблем. Перевагами даного проєкту для студентів будуть нові унікальні знання, здобуті під час навчання, досвід роботи в найбільшій торговій компанії України для найкращих студентів, цікаві знайомства та позитивні емоції, особливо зараз, коли стало ще важче знайти роботу молодому спеціалісту з досвідом та без досвіду роботи.

У товариства є відділ навчання та розвитку, розробкою структури курсів будуть займатися едьюкейшн спеціалісти. Щоб створити максимально інформативні та наповнені актуальною інформацією курси, вони будуть радитися зі спеціалістами вищого рівня, які розуміються на сучасних трендах. Викладати будуть спеціалісти, які працюють на рівні middle та senior, також вони зможуть поділитися своїм досвідом.

На курси можуть зареєструватися всі бажаючі, не тільки студенти, а й спеціалісти рівня junior. Проте ми прагнемо працювати з найбільш вмотивованими студентами, які цікавляться FMCG сферою, та лояльні до компанії, тому на навчання проводитиметься ретельний відбір. Першим етапом відбору буде заповнення анкети, резюме та мотиваційний лист, потім тест на логічне мислення, фаховий кейс, фінальним етапом відбору буде співбесіда.

Основними витратами по проєкту будуть (табл. 3.11):

- ✓ Витрати на створення платформи;
- ✓ Обслуговування домену;
- ✓ Витрати на тестування;
- ✓ Витрати на рекламу.

Таблиця 3.11 – Витрати на запуск проєкту SilpoStudy

Стаття витрат	Загальна вартість, тис. грн.
Створення платформи	55,0
Обслуговування домену	4,5
Тестування сайту	7,85
Витрати на просування	45,0
Всього	112,35

Джерело: сформовано автором.

Аналіз ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Оцінка ризиків проєкту SilpoStudy

№	Сутність ризику	Бал
1	Погіршення політичної та економічної ситуації в країні	5
2	Негативні відгуки в соціальних мережах	4
3	Перебої з електропостачанням	5
4	Зниження купівельної спроможності споживачів	2
5	Велика кількість конкурентів	3
6	Не виправдання очікувань слухачів	4
7	Неналежна якість надавання послуг	3
8	Технологічні збої	4
9	Неналежна організація	4

Джерело: складено автором.

За результатами розрахунків загальна оцінка ризикованості проєкту складає 34 бали. На рисунку 3.4 представлена діаграма ризиків проєкту.

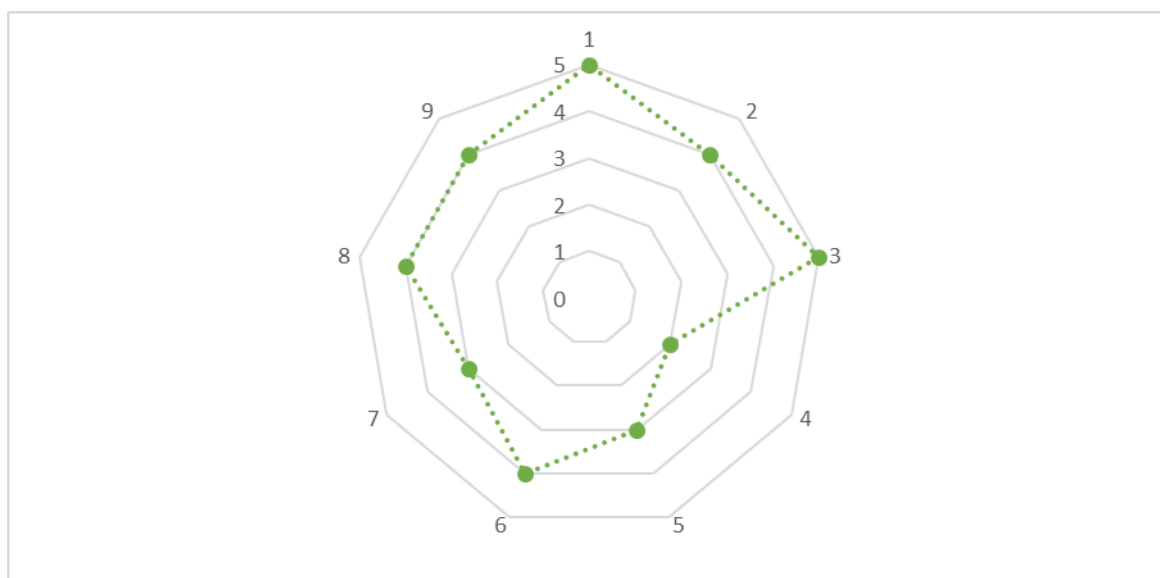


Рисунок 3.4 – Діаграма ризиків проєкту SilpoStudy

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Промувати проєкт планується за допомогою соціальних мереж (Instagram, LinkedIn та Facebook), таргетованої реклами, розміщення реклами на каналах вищих навчальних закладів.

Відповідальними за впровадження проєкту буде офіс управління проєктами, ІТ-спеціалісти, офіс навчання та розвитку, офіс маркетингу, офіс персоналу та комерційний офіс.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проєкту

Після опису ключових етапів реалізації та визначення необхідних витрат для кожного з запропонованих проєктів доцільно оцінити їх ефективність. Для цього використаємо основні фінансові показники ефективності інвестиційних проєктів:

- ✓ Чисту теперішню вартість (NPV);
- ✓ Дисконтований період окупності (DPP);
- ✓ Індекс рентабельності (PI);
- ✓ Коефіцієнт вигід/витрат (BCR).

1. Чиста теперішня вартість (NPV) відображає чистий дисконтований грошовий потік інвестиційного проєкту, який розраховується як різниця між сумою грошових надходжень, що генеруються проєктом, та інвестиціями, необхідними для його реалізації. Для розрахунку показника використовується формула:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де CF_t – грошові потоки по періодам;

I_0 – початкові капіталовкладення;

t – відповідний період проєкту;

n – строки реалізації проєкту;

I – ставка дисконту.

Значення $NPV > 0$ свідчить про те, що проєкт є прибутковим; $NPV = 0$ – проєкт є не ефективним; $NPV < 0$ – реалізація проєкту є недоцільною [73].

Ставка дисконту залежить від відсоткової ставки кредиту, рівня інфляції, а також включає ризики, які можуть виникнути при реалізації та подальшій експлуатації проєкту, тож ставка дисконтування для проєкту «Абонементи на продукти» становить 30 %, а для проєкту створення інтерактивної освітньої платформи – 26%, оскільки цей проєкт менш ризикований.

2. Дисконтований період окупності (DPP) визначає, коли слід очікувати повернення вкладених інвестицій з урахуванням зміни цінності грошей у часі (дисконтування). Показник визначається за формулою:

$$DPP = t + \frac{|\sum_{t=0}^k CF_t/(1+i)^t|}{\sum_{t=0}^k CF_t/(1+i)^t + \sum_{t=0}^{k+1} CF_t/(1+i)^t} \quad (3.2)$$

3. Індекс рентабельності (PI) відображає рівень доходності на одиницю вкладених коштів. Рішення про прийнятність проєкту приймається лише за умови, коли індекс рентабельності $PI > 1$. Чим більше значення цього показника, тим більш привабливим є інвестування. Цей показник визначається за формулою:

$$PI = \frac{P}{I}, \quad (3.3)$$

де P – очікуваний прибуток;

I – сума інвестицій.

4. Коефіцієнт співвідношення користі та витрат (BCR) – це показник прибутковості, який використовується в аналізі витрат і вигід для визначення життєздатності грошових потоків, що генеруються активом або проєктом. Якщо значення коефіцієнта перевищує 1, то це означає, що бізнес пропозиція є ефективною і генеруватиме додаткову вартість для організації.

$$BCR = \frac{\sum_{t=0}^{k+1} CF_t[Benefits]/(1+i)^t}{\sum_{t=0}^k CF_t[Costs]/(1+i)^t}, \quad (3.4)$$

де $CF_t[Benefits]$ – грошові потоки вигід по періодам;

$CF_t[Costs]$ – грошові потоки витрат по періодам.

Проєкт «Абонементи на продукти» розраховувався на 18 місяців. Розрахунки дисконтованих грошових потоків представлено в додатку Б. Бізнес-пропозиція створення освітньої платформи розрахована на 3 роки, результати розрахунків чистої приведеної вартості проєкту представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок грошових потоків для проєкту SilpoStudy

Показники	Період часу			
	к. 2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	112,35			
Дохід, тис. грн.		658,00	717,22	781,77
Витрати, тис. грн.		493,30	522,90	554,27
Прибуток, тис. грн.		164,70	194,32	227,50
Амортизація, тис. грн.		18,30	18,30	18,30

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн.		135,05	159,34	186,55
Операційний грошовий потік		153,35	177,64	204,85
Проектний грошовий потік		153,35	177,64	204,85
Дисконтний множник	1	0,7937	0,6299	0,4999
Дисконтовані грошові потоки	-112,35	121,71	111,89	102,40
Кумулятивні грошові потоки	-112,35	9,36	121,25	223,66

Джерело: сформовано автором.

Фінансовий профіль проекту відображено на рис. 3.5.

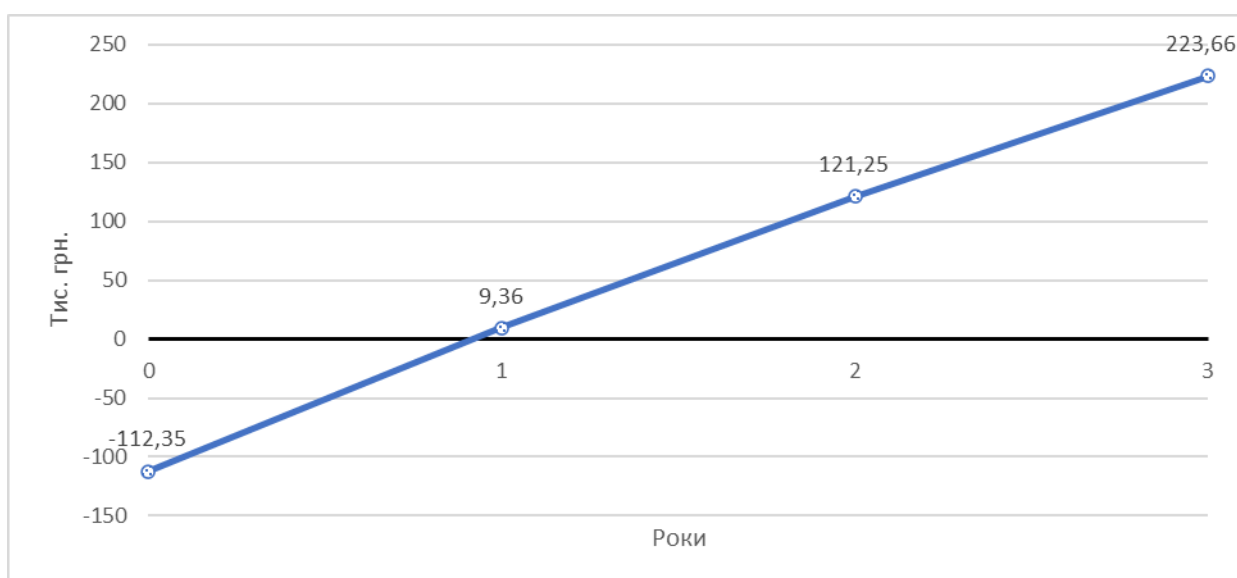


Рисунок 3.5 – Фінансовий профіль проекту SilpoStudy

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Далі представлено порівняльну таблицю основних показників ефективності по кожній бізнес-пропозиції (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Порівняння основних показників ефективності по кожному проекту

Показник	Абонементи на продукти	Платформа SilpoStudy	Норма
1	2	3	4
Чиста теперішня вартість (NPV)	4377,58	223,66	NPV > 0, свідчить про ефективність проекту
Коефіцієнт користі та витрат (BCR)	1,08	1,37	1 < BCR, проект забезпечить позитивну чисту приведену вартість

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
Дисконтований період окупності (DPP)	0,67	0,92	-
Індекс рентабельності (PI)	2,69	2,99	PI > 1, свідчить про прибутковість проєкту

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, за результатами, представленими в порівняльній таблиці, ми бачимо, що обидва проєкти є інвестиційно привабливими, оскільки чиста приведена вартість перевищує первісні інвестиції в обидва проєкти. Проєкт «Абонементи на продукти» має коротший термін окупності – 8 місяців, а проєкт SilpoStudy має період окупності довший на 3 місяці, тобто становить майже 11 місяців.

Далі розглянемо вплив кожного проєкту підвищення ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основні показники діяльності. Тож спрогнозуємо динаміку змін фінансового результату організації (табл. 3.15) та показників рентабельності (табл. 3.16) після запуску проєкту «Абонементи на продукти».

Таблиця 3.15 – Спрогнозовані фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після реалізації проєкту «Абонементи на продукти»

Стаття	До впровадження проєкту	Прогнозовані результати після впровадження проєкту	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72784231	79254749	6470518	8,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52182935	54797300	2614365	5,01
Валовий: прибуток	20601296	24457449	3856153	18,72
Інші операційні доходи	412331	440287	27956	6,78
Адміністративні витрати	2775764	2852098	76334	2,75
Витрати на збут	18533954	19527374	993420	5,36
Інші операційні витрати	121299	124404	3105	2,56
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-417390	2393860	2811250	-673,53
Інші фінансові доходи	314875	329611	14736	4,68
Інші доходи	563547	568337	4790	0,85

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5
Фінансові витрати	2358809	2447972	89163	3,78
Інші витрати	16678	17170	492	2,95
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-1926148	826667	2752815	-142,92
Витрати (дохід) з податку на прибуток	79968	84006	4038	5,05
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1846179	910673	2756852	-149,33

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, з таблиці видно, що після запуску проєкту «Абонементи на продукти» діяльність підприємства значно покращиться. Ми бачимо, що після впровадження проєкту чистий дохід від реалізації зросте на 8,89%, тобто на 6470518 тис. грн. (рис. 3.6).

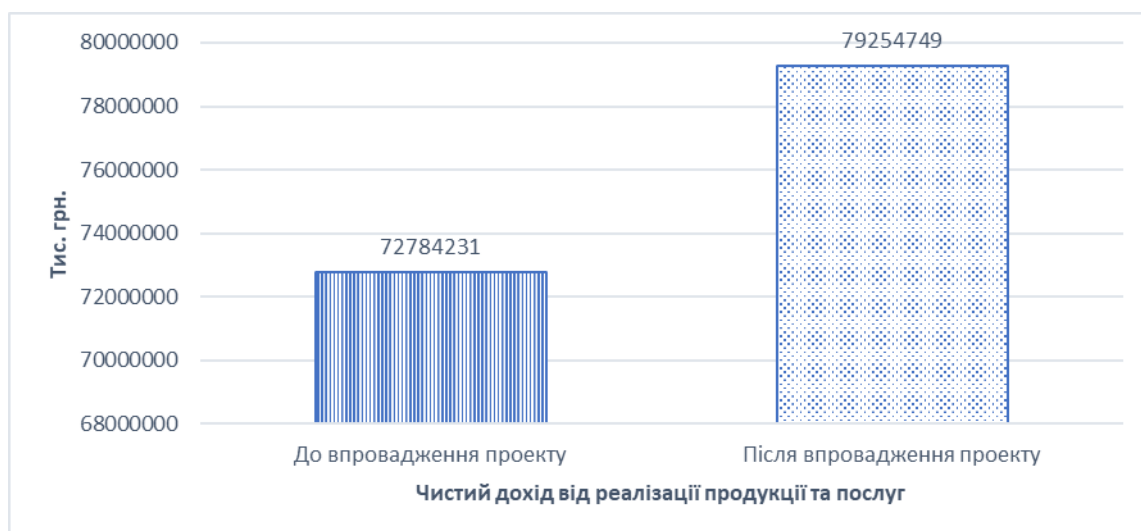


Рисунок 3.6 – Економічний ефект від запуску проєкту «Абонементи на продукти» (зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг)

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Собівартість реалізованої продукції зросте на 2614365 тис. грн., тобто на 5,01%. Також ми бачимо, що відбувається зростання валового прибутку на 18,72% та фінансового результату від операційної діяльності на 2811250 тис. грн. Також ми спостерігаємо збільшення адміністративних витрат та витрат на збут, але цього неможливо уникнути, так як відбувається зростання реалізації мережі. Позитивним явищем є зростання фінансового результату до оподаткування на

2752815 тис. грн., тобто на 142,92%. Також ми спостерігаємо, що чистий фінансовий результат матиме позитивне значення, він становитиме 910673 тис. грн.. Покажемо графічно зміну чистого прибутку після впровадження проєкту на рисунку 3.7.

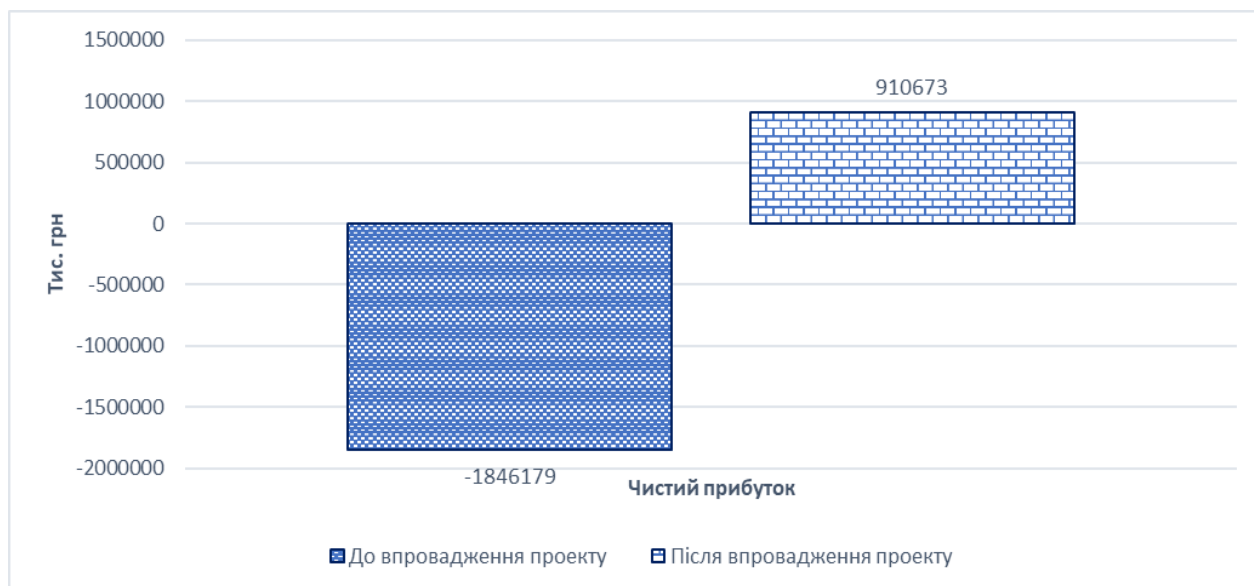


Рисунок 3.7 – Економічний ефект від запуску проєкту «Абонементи на продукти» (зростання чистого прибутку)

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Наступним кроком проведемо оцінку зміни відносних показників-рентабельності за рахунок запуску проєкту «Абонементи на продукти» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Прогнозовані зміни показників рентабельності товариства після впровадження проєкту «Абонементи на продукти»

Показники	До впровадження проєкту	Прогнозовані результати після впровадження проєкту	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Рентабельність діяльності	28,30	30,86	2,55	9,03
Рентабельність продукції	-3,54	1,66	5,20	-146,95
Чиста рентабельність реалізації	-2,54	1,15	3,69	-145,24
Рентабельність продажу	-0,57	3,02	3,59	-626,71

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, за результатами розрахунків ми бачимо, що рентабельність

діяльності зросте на 2,55%, рентабельність продукції – на 5,20%, а рентабельність продажу – на 3,59%. Дані зміни пов’язані зі збільшенням виручки від реалізації, валового прибутку та чистого фінансового результату.

Тепер розглянемо як вплине на ефективність впровадження проєкту створення навчальної платформи SilpoStudy. Тож в таблиці 3.17 представлено динаміку змін фінансового результату, а в таблиці 3.18 показано зміну відносних показників-рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після впровадження даного проєкту.

Таблиця 3.17 – Прогнозні фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після реалізації проєкту SilpoStudy

Стаття	До впровадження проєкту	Прогнозовані результати після впровадження проєкту	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72784231	77209512	4425281	6,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52182935	54113704	1930769	3,70
Валовий: прибуток	20601296	23095809	2494513	12,11
Інші операційні доходи	412331	453069	40738	9,88
Адміністративні витрати	2775764	2848211	72447	2,61
Витрати на збут	18533954	19616337	1082383	5,84
Інші операційні витрати	121299	123737	2438	2,01
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-417390	960592	1377982	-330,14
Інші фінансові доходи	314875	332760	17885	5,68
Інші доходи	563547	569464	5917	1,05
Фінансові витрати	2358809	2434527	75718	3,21
Інші витрати	16678	17170	492	2,95
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-1926148	-588880	1337268	-69,43
Витрати (дохід) з податку на прибуток	79968	84806	4838	6,05
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1846179	-504074	1342105	-72,70

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, за результатами проведених розрахунків ми бачимо, що чистий

дохід від реалізації продукції збільшиться на 4425281 тис. грн., тобто на 6,08%. Валовий прибуток зросте всього на 12,11%, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 1377982 тис. грн.. Чистий фінансовий результат залишиться від'ємним, але все таки сума збитку зменшиться на 72,7%. Відобразимо на графіках економічний ефект від запуску проекту інтерактивної навчальної платформи – зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг (рис. 3.8) та економічний ефект запуску проекту – зростання чистого прибутку (рис. 3.9) діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».



Рисунок 3.8 – Економічний ефект від запуску проекту SilpoStudy (зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг)

Джерело: складено автором на основі розрахунків



Рисунок 3.9 – Економічний ефект від запуску проекту SilpoStudy (зростання чистого прибутку)

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розглянемо вплив проєкту на відносні показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.18 – Прогнозовані зміни показників рентабельності товариства після впровадження проєкту SilpoStudy

Показники	До впровадження проєкту	Прогнозовані результати після впровадження проєкту	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Рентабельність діяльності	28,30	29,91	1,61	5,68
Рентабельність продукції	-3,54	-0,93	2,61	-73,69
Чиста рентабельність реалізації	-2,54	-0,65	1,89	-74,30
Рентабельність продажу	-0,57	1,24	1,82	-316,95

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, на основі проведених розрахунків ми бачимо, що рентабельність діяльності зросла на 1,61%, рентабельність продукції – на 2,61%, а рентабельність продажів – на 1,82%.

Тож, порівнявши показники ефективності двох альтернативних проєктів та їх вплив на підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ми бачимо, що обидва проєкти є ефективними і мають короткі терміни окупності. Але, на нашу думку, на сьогоднішній день доцільніше реалізувати перший проєкт підвищення ефективності – «Абонементи на продукти». Не дивлячись на більші витрати на його реалізацію він досить ефективний. Перевагами для підприємства є збільшення сегменту споживачів, збільшення частки ринку, збільшення торгового обороту, покращиться ціннісна пропозиція для споживачів та додасться новий канал доходів. Перевагами для населення буде можливість придбати збалансовані продуктові набори не залежно від повітряних тривог та відключень світла. Отже, ми вважаємо доцільно реалізувати перший проєкт.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи було досліджено поняття ефективність, методичні основи оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства та розглянуто особливості сучасних підходів підвищення ефективності діяльності компанії. Була оцінено основні показники діяльності та проведена діагностика ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначено основні напрямки підвищення ефективності товариства. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Термін «ефективність» слід тлумачити як ступінь досягнення цілей і співвідношення отриманих результатів від ведення господарської діяльності до витрачених ресурсів, що досягається шляхом прийняттям раціональних управлінських рішень.

2. Ефективність важлива як для бізнесу, так і для приватних осіб. Організації, які працюють ефективно, можуть зменшити свої витрати та покращити свої фінансові результати. Аналогічно, споживачі, які роблять вибір на користь підвищення ефективності, наприклад, обирають енергоефективні прилади або інвестиції, які мають найкращу можливу віддачу при задоволенні їхніх інвестиційних потреб, в кінцевому підсумку заощаджують гроші і заробляють більше в довгостроковій перспективі.

3. На практиці поняття «ефективність» доцільно аналізувати в різних ракурсах, що дозволяє зрозуміти багатогранність питання, та свідчить про різноплановість показників ефективності. Але, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених даній проблематиці та ґрунтовні дослідження, проведені в цьому напрямі, слід зазначити, що питання методології оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання потребує подальшого розвитку із застосуванням сучасного математичного апарату.

4. Аналізуючи ефективність функціонування певних підприємств, надають перевагу методам, які є досить легкими у використанні, максимально

змістовними, всебічними, з точки зору дослідника, та забезпечують правдиві результати. При виборі групи показників перевага надається найбільш інформативним та переконливим з наукової точки зору.

5. Коли мова йде про підвищення ефективності, то мається на увазі ефективність виробництва (продуктивність), ефективність витрат (рентабельність) та ефективність використання активів і капіталу підприємства (прибутковість).

6. Існує кілька сфер бізнесу, де можливо підвищити ефективність, і всі вони важливі для кінцевого результату. Щоб знайти можливості для покращення необхідно проаналізувати три сфери бізнесу, а саме: робочу силу, витрати та бізнес-процеси. Для підвищення ефективності функціонування компанії потрібно почати з простих кроків (автоматизація бізнесу, методологія OKR, ефективний менеджмент, аутсорсинг, культура відкритої комунікації), а вже потім переходити до більш масштабних дій.

7. У сучасному бізнес-середовищі, через постійну зміну потреб та запитів клієнтів, технологічні зміни, глобалізацію тощо, найбільш корисним способом підвищення ефективності в довгостроковій перспективі стала реструктуризація підприємств.

8. Ключ до досягнення прибуткової діяльності відображається в розумінні взаємозв'язку між діяльністю, результатом і створенням цінності. Інтеграція інформації між усіма функціями та процесами має важливе значення для ефективного управління в умовах динамічної та турбулентної глобальної економіки. Системи управління витратами та результатами діяльності спрямовані на представлення інформації, необхідної для прийняття рішень, та звітування про процес досягнення цілей.

9. Для дослідження в кваліфікаційній роботі було обрано національну мережу продовольчих супермаркетів України ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». За матеріалами підприємства було проведено діагностику ефективності його діяльності. На основі проведеного дослідження, ми дійшли висновків, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає стійкі позиції в галузі торгівлі, але в той же час має потенціал для покращення окремих показників діяльності (наприклад,

покращення фінансового стану, ліквідності та платоспроможності). Діагностика фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показала, що на даний момент підприємство є фінансово недостатньо стійким та не прибутковим.

10. Аналіз п'яти конкурентних сил з М. Портером дозволяє швидко сформулювати стратегію розвитку компанії будь-якого розміру із будь-якої галузі. В умовах динамічного конкурентного середовища статична стратегія не може гарантувати довгострокового успіху. Тому «СІЛЬПО» варто обрати стратегію постійного наступу, яка передбачає постійне вдосконалення та інноваційний розвиток.

11. Матриця стратегічного балансу показала нам, що товариство має більше сильних сторін, ніж слабких та досить багато можливостей для подальшого розвитку. Але є й загрози, найбільшу загрозу для розвитку підприємства становить погіршення економічної та політичної ситуації в країні, спричинене повномасштабним вторгненням.

12. Ми вважаємо, що підвищення ефективності діяльності товариства та посилення позиції на ринку можна досягти, зокрема, за допомогою альтернативних бізнес-пропозицій, а саме запуску проєкту «Абонементи на продукти» та створення інтерактивної освітньої платформи SilpoStudy.

13. Суть проєкту «Абонементи на продукти» полягає в тому, що буде розроблено три різних абонементи і продуктовий кошик вже сформовано, тобто не потрібно витрачати час на пошуки продуктів на сайті та додавання їх до кошику, а все можна зробити в один клік. При формуванні складу наборів я відштовхувалася від прожиткового мінімуму для працездатної особи.

14. Компанія має багаторічний досвід ведення бізнесу, пережила чотири економічні кризи, тому «СІЛЬПО» є чим поділитися та чого навчити. Товариство співпрацює з багатьма вищими навчальними закладами, де проводить багато лекцій для студентів та має багатий досвід проведення внутрішніх тренінгів та навчань. Тож гарною ідеєю є розробити навчальну онлайн-платформу.

15. Перевагами для «СІЛЬПО» від реалізації проєкту SilpoStudy є поповнення інтелектуального капіталу компанії, тим самим покращиться

ефективність діяльності, з'являться свіжі погляди на вирішення певних проблем. Перевагами даного проєкту для студентів будуть нові унікальні знання, здобуті під час навчання, досвід роботи в найбільшій торговій компанії України для найкращих студентів, цікаві знайомства та позитивні емоції, особливо зараз, коли стало ще важче знайти роботу молодому спеціалісту з досвідом та без досвіду роботи.

16. За результатами порівняння основних показників ефективності проєктів ми бачимо, що обидва проєкти є інвестиційно привабливими, оскільки чиста приведена вартість перевищує первісні інвестиції в обидва проєкти. Проєкт «Абонементи на продукти» має коротший термін окупності – 8 місяців, а проєкт SilpoStudy має період окупності довший на 3 місяці, тобто становить майже 11 місяців.

17. Порівнявши показники ефективності двох альтернативних проєктів та їх вплив на підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ми бачимо, що обидва проєкти є ефективними і мають короткі терміни окупності. Але, на нашу думку, на сьогоднішній день доцільніше реалізувати перший проєкт підвищення ефективності – «Абонементи на продукти». Не дивлячись на більші витрати на його реалізацію, він досить ефективний. Перевагами для підприємства є збільшення сегменту споживачів, збільшення частки ринку, збільшення торгового обороту, покращиться ціннісна пропозиція для споживачів та додасться новий канал доходів. Перевагами для населення буде можливість придбати збалансовані продуктові набори не залежно від повітряних тривог та відключень світла, фіксована ціна на продукти на період дії абонементу. Отже, ми вважаємо доцільно реалізувати перший проєкт.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 71-77.
2. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93-96.
3. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика: пер.з англ. Львів: Просвіта, 1997. 671 с.
4. Mykhailenko D. H. Economic Efficiency: definition, analysis of concepts. *Problemy Ekonomiky*. 2018. № 2. P. 159-163.
5. Krasnov O. M. Efficiency as a fundamental economic category. *Economy of the region*. 2007. № 18. С. 20–26.
6. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 266-271.
7. Мочерний С. В., Устенко О. А. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ: Академія, 2009. 504 с.
8. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 641-643.
9. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 474-480.
10. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. П. А. Орлова. Харків: ХНЕУ, 2000. 391 с.

11. Bergmann A., Günther E., Kara S. Resource Efficiency and an Integral Framework for Performance Measurement. *Sustainable Development*. 2017. Vol. 25. P. 150-165.
12. Кузнєцова О.В. Щодо сутності економічної ефективності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 4. С. 178-189.
13. Walas-Trębacz J. Efficiency evaluation of the functioning of an enterprise's value chain as a criterion for the choice of a successful strategy of market competition. *Ekonomika*. Vol. 64. P. 9-22.
14. Machnik A. *Sekrety sprawnego działania*. PL: Wydawnictwo Studio EMKA, 2002. 120 p.
15. Ольшанська О. В. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів. Київ: КНУТД, 2016. 388 с.
16. Barnier B., Bellucco-Chatham A. Economic Efficiency: Definition and Examples. *Investopedia*. 2020. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 09.09.2022)
17. Banton C. Efficiency: What It Means in Economics, the Formula To Measure It. *Investopedia*. 2022. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 09.09.2022)
18. Герасимов О. К. Аналіз підходів до трактування ефективності діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10 (477). С. 27-36.
19. Ткачук М. І. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 113 с.
20. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України як основи ефективної діяльності підприємстваю *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5. С. 130–137.
21. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.
22. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.

23. Андрусь О. І. Аналіз проблем сучасного ціноутворення в Україні та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 5.
24. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Изд-во «Астрель», 2004. 284 с.
25. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. Київ : Логос, 2013. 203 с.
26. Камінська І. М., Ковальчук Н. В., Демидович А. С., Горчинська І. П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 79-87.
27. Efficiency, effectiveness and flexibility. BDC: веб-сайт. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit> (дата звернення: 12.09.2022)
28. ISO 9000:2005. Система управління якістю: основні положення та словник термінів. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2008.
29. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 207-216.
30. Balaniuk I. F., et al. An integrated approach to the enterprises' business efficiency assessment. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. P. 486-496.
31. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452-456.
32. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294-300.

33. What is Organizational Efficiency and Why It's Critical for Long-Term Success. Guide Spark: *веб-сайт*. URL: <https://www.guidespark.com/blog> (дата звернення: 12.09.2022)
34. Business Efficiency: What It Is and How To Improve It. *Indeed Editorial Team*. 2020. URL: <https://www.indeed.com/business-efficiency> (дата звернення: 12.09.2022)
35. Nuangjamnong Chompu, Stanislaw Paul. Strategic Human Resource Management in International Organizations. *Modern Applied Science*. 2017. Vol. 11.5. P. 1-10.
36. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. 2003.
37. Pakhnenko O. M., Liuta O. V., Pihul N. H. Methodological approaches to assessment of the efficiency of business entities activity. *Business and Economic Horizons*. 2018. Vol. 14. P. 143-151.
38. Cherep A. V., Sinyekayeva, O. D. Methodical principles of an estimation of efficiency of the enterprises of mechanical engineering. *Business Inform*. 2016. Vol. 4. P. 124-129.
39. Matyuh S. A. Research of modern methods of assessing the effectiveness of organizations. *Economic analysis*. 2014. Vol. 3. P. 79-85.
40. Jenkins G. P. Evaluation of performance of industrial public enterprises: criteria and policies. *Development Discussion Papers*. 1984. Vol. 7. P. 13-23.
41. Nickell S., Nicolitsas D., Dryden N. What makes firms perform well. *European Economic Review*. 1997. №1. P. 783-796.
42. Турчин Л. Я. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 55-61.
43. Федотова Ю. В. Аналіз ефективності експортної діяльності підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 40-44.
44. Dobrovič Ján, et al. Application of the DEA Model in Tourism SMEs: An Empirical Study from Slovakia in the Context of Business Sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 13. P. 1-19.

45. Григораш О. В., Терьошина Ю. О. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 221-226.
46. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Оцінка ефективності управління розвитком промислових підприємств: методичний аспект. *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 5-20.
47. Сухарева К. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. Економічний форум. 2016. № 1. С. 241-245.
48. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 79-85.
49. Efficiency Ratios. 2022. *Corporate financial institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources> (дата звернення: 12.09.2022)
50. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 20 с.
51. Харченко О. С., Садовніченко К. С. Моделювання ефективності виробничої діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 153-159.
52. Domanović V., Janjic V. Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *Economic Themes*. 2018. Vol. 56. Iss. 3. P. 321-334.
53. Швець Ю. О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30 (69), № 6, ч. 1. С. 76-81.
54. Управління витратами: навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисц / За заг. редак. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
55. Improving your business efficiency to increase your profits. Tony Robbins: *веб-сайт*. URL: <https://www.tonyrobbins.com/business/> (дата звернення: 12.09.2022)
56. 22 smart ways to enhance efficiency in business. Enterprise League: *веб-сайт*. URL: <https://enterpriseleague.com/efficiency-in-business/> (дата звернення: 12.09.2022)

57. Morgaine B. 10 Tips to Improve Business Efficiency. *Business planning*. 2022. URL: <https://articles.bplans.com/> (дата звернення: 12.09.2022)
58. Боковець В. В., Кульганік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Т. 1, № 5. С. 294-297.
59. Jacob A. Six Strategies to Increase Your Business Efficiency. *Ordermentum*. 2018. URL: <https://www.ordermentum.com> (дата звернення: 12.09.2022)
60. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління"*. 2020. Т. 31 (70), № 2, ч. 2. С. 13-18.
61. Landry L. How to delegate effectively: 9 tips for managers. *Harvard Business School*. 2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog> (дата звернення: 12.09.2022)
62. Delegating: A Huge Management Challenge for Entrepreneurs. Gallup: *веб-сайт*. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/> (дата звернення: 12.09.2022)
63. Girod J. G. S., Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. Iss. 5. P. 1121-1133.
64. Karim S., Capron L. Reconfiguration: Adding, Redeploying, Recombining and Divesting Resources and Business Units. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 37. Iss. 13.
65. Северина С. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2015. 20 с.
66. Морщенок Т. С., Польчик П. І. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 390-395.
67. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 28.10.2022)

68. Офіційний сайт Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 28.10.2022)
69. Офіційна інформація про емітента ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 28.10.2022)
70. Анатомія Fozzy: що входить до складу бізнес-групи власників Сільпо, Фора та інших торгових мереж. RAU:UA: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/news/100-mlrd-grn-silpo-istorya/> (дата звернення: 28.10.2022)
71. Лелюк С. В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012 (дата звернення: 15.10.2022)
72. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 160 с.
73. Вербa В. А., Гребешкова О. М. Проектний аналіз: слайд курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 236 с.
74. Кужель М. Ю., Василькова А. М. Перспективи відновлення бізнесу в Україні: основні напрями та джерела фінансування. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : Зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конференції., 30 трав. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 354-357.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інші види діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів
- 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
- 11.02 Виробництво виноградних вин
- 17.11 Виробництво паперової маси
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання
- 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність

- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.30 Обслуговування напоями
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.10 Діяльність у сфері права

- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

- 71.20 Технічні випробування та дослідження

- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

- 73.11 Рекламні агентства

- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну

- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

- 71.11 Діяльність у сфері архітектури

- 10.11 Виробництво м'яса

- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

- 11.05 Виробництво пива

- 11.06 Виробництво солоду

- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

- 56.21 Постачання готових страв для подій

- 56.29 Постачання інших готових страв

- 82.92 Пакування

- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

- 58.19 Інші види видавничої діяльності

- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.20 Видання звукозаписів
- 63.12 Веб-портали
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

ДОДАТОК Б

Таблиця В.1 – Грошові потоки по проєкту «Абонементи на продукти»

	0	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
Інвестиції, тис. грн.	3174,45													
Дохід, тис. грн.		3926,13	4106,49	4765,68	5517,89	6450,48	6815,75	7231,55	7802,51	9186,37	10909,14	13063,00	14518,78	94293,76
Витрати, тис. грн.		3697,00	3844,88	4421,61	5129,07	6001,01	6301,06	6616,12	7079,24	8141,13	9443,71	11049,14	13037,99	84762
Прибуток, тис. грн.		229,13	261,61	344,06	388,82	449,47	514,69	615,43	723,27	1045,24	1465,43	2013,86	1480,80	9532
Чистий прибуток, тис. грн.		187,88	214,52	282,13	318,83	368,56	422,04	504,66	593,08	857,10	1201,65	1651,36	1214,25	7816
Операційний грошовий потік		187,88	214,52	282,13	318,83	368,56	422,04	504,66	593,08	857,10	1201,65	1651,36	1214,25	7816
Проектний грошовий потік		187,88	214,52	282,13	318,83	368,56	422,04	504,66	593,08	857,10	1201,65	1651,36	1214,25	7816
Дисконтний множник (30%)	1	0,9756	0,9518	0,7254	0,9060	0,8839	0,8623	0,8413	0,8207	0,8007	0,7812	0,7621	0,7436	-
Дисконтовані грошові потоки	-3174,45	183,30	204,18	204,66	288,85	325,76	363,93	424,55	486,77	686,30	938,73	1258,58	902,86	6268

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

Таблиця Б.2 – Грошові потоки по проєкту «Абонементи на продукти»

Показники	I квартал	II квартал	Всього за 2 квартали
Інвестиції, тис. грн.			
Дохід, тис. грн.	22672	23578,88	96275,83
Витрати, тис. грн.	21288	21926,64	89734,20
Прибуток, тис. грн.	1384	1652,24	6541,63
Чистий прибуток, тис. грн.	1134,88	1354,84	5364,14
Операційний грошовий потік	1134,88	1354,84	5364,14
Проектний грошовий потік	1134,88	1354,84	5364,14
Дисконтний множник (30%)	0,9302	0,8653	-
Дисконтовані грошові потоки	1055,70	1172,38	4459,59

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків.

ДОДАТОК В

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р., тис. грн.

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.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
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
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
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
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Продовження додатку В

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.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА				
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
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)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і				
забезпечення				
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
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і				
забезпечення				
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
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

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"
Козак В.В.



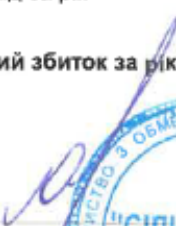
ДОДАТОК Г

Окремий звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р., тис. грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

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



ДОДАТОК Г

Звіт про фінансовий результат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р., тис. грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий: прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

Продовження додатку Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансовий результат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 р., тис. грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
 (в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

Продовження додатку Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А

Терещенко Т.І



Дата звіту 11/16/2022

Дата редагування —



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Автор

Василькова Анна Миколаївна

Науковий керівник

доцент Клименко С.М.

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		5
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		29

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

19249

Кількість слів



КЦ

146859

Кількість символів

ДОДАТОК Є

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
кафедра економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

Василькової Анни Миколаївни

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2021-2022 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ)	30 травня 2022 р.	Кужель М. Ю., Василькова А. М. Перспективи відновлення бізнесу в Україні: основні напрями та джерела фінансування. <i>Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку</i> : Зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конференції., 30 трав. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 354-357.

Дата

Підпис

*Опубліковані тези за результатами**VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»**(30 травня 2022 р.)*

УДК 658

*Марина Кужель,**к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»**Анна Василькова**Студентки 5 курсу ФЕтаУ, ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»
vasylkovann@gmail.com***ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ****PROSPECTS FOR BUSINESS RECOVERY IN UKRAINE: MAIN DIRECTIONS AND
SOURCES OF FINANCING**

Анотація. Досліджено та проаналізовано стан бізнесу в Україні. Розглянуто перспективи відновлення та джерела фінансування.

Abstract. The state of business in Ukraine has been studied and analyzed. Prospects of recovery and sources of financing are considered.

На сьогоднішній день бізнес та загалом вся економіка України зіткнулася з небаченим за всю свою історію шоком. Повномасштабне вторгнення північно-східних сусідів завдало потужного удару по всіх сферах економіки України. Однак, не зважаючи на потужний удар та шоківий стан, Україна продемонструвала дивовижну стійкість у багатьох сферах економіки, яку можна співставити зі стійкістю українських захисників. Ці ключові фактори стали підставою для своєрідного голосу довіри до відновлення країни з боку західних партнерів та дали поштовх до широкого обговорення майбутнього великого плану відновлення України та українського бізнесу.

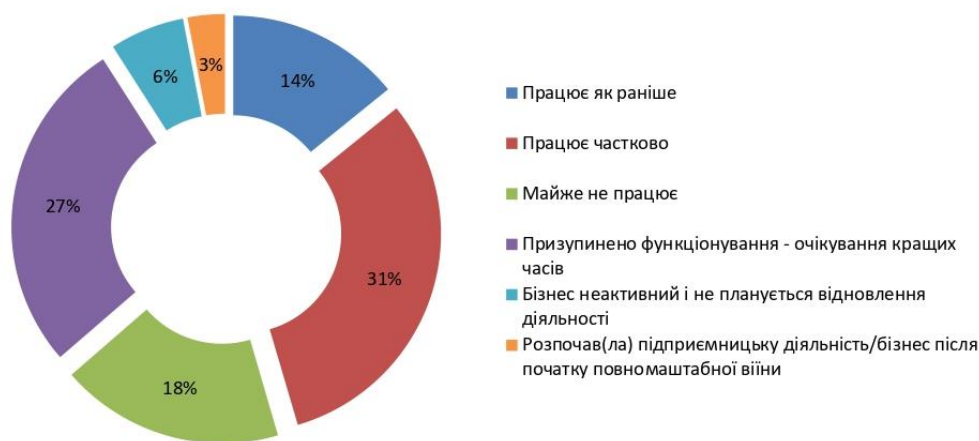
Напад росії зупинив роботу майже всього українського бізнесу. Незважаючи на те, що бойові дії в Україні все ще тривають, більшість підприємств вже відновили свою роботу. Серед них: найбільші ритейлери України – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «НОВУС Україна». Не дивлячись на те, що більшість ритейлерів зазнали певних втрат через війну (мережі втратили налагоджені логістичні маршрути, більшість з них втратили склади, деякі втратили магазини на окупованих територіях, хтось втратив головний офіс), вони продовжують забезпечувати українців продуктами та товарами першої необхідності та поповнювати бюджет країни. Крім того, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займається волонтерською діяльністю. Також великими бізнесами України в Східній Європі було створено найбільший гуманітарний хаб – Help Ukraine Center. Ініціатором створення був співвласник компанії TIS. На другий день повномасштабного вторгнення він почав обдзвонювати власників бізнесів, які можуть "розблокувати" вузьке горло логістики гуманітарної допомоги, та обговорювати з

ними варіанти дій. До нього підключилися власник Rozetka, «Нова Пошта», Fozzy. Цей хаб став центром тяжіння волонтерів з усього світу [1].

Також більшість підприємств перейшли на спрощену систему оподаткування, але не для того, щоб економити гроші, а для того, щоб допомагати – віддавати частину прибутку на підтримку ЗСУ [2]. Так вчинило більшість українських підприємств, серед них: Інтертоп, IBOX BANK, Епіцентр, ROZETKA, ПАТ «Київстар», більшість ІТ-компаній та інші.

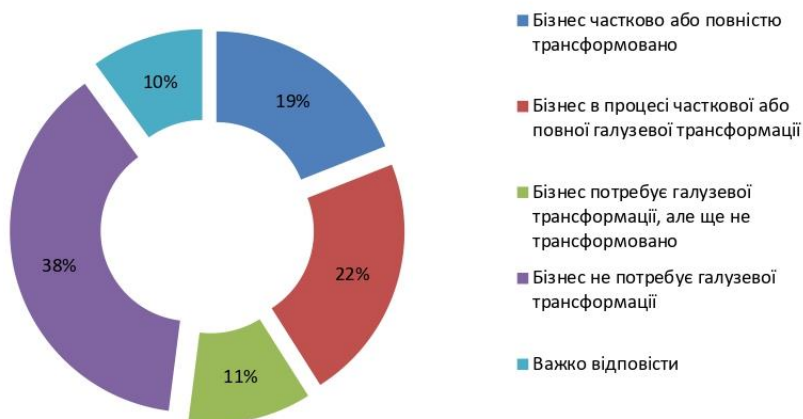
Завдяки зниженню податкового та регуляторного навантаження, та після деокупації північних територій відновилися ділова активність. За даними центру економічної стратегії на кінець квітня було зареєстровано понад 11000 нових фізичних осіб-підприємців та 1200 юридичних осіб. З існуючих підприємств на кінець квітня лише 17 % залишалися зупиненими порівняно з 32 % недіючих підприємств від початку вторгнення [3, с. 14-15]. В мережі з'явилися внутрішні розрахунки ПриватБанку стосовно активності клієнтів малого та середнього бізнесу. У квітні 2022 року «Приват» зафіксував приріст надходжень на рахунки бізнес-клієнтів порівняно з квітнем 2021-го у низці галузей. Найбільше – у ресторанах, ритейлі, сільському господарстві, транспортній промисловості та нерухомості. Ресторани, нерухомість та автопром були серед галузей, які спіткав найбільший обвал у перший місяць повномасштабного вторгнення російської армії [4].

На замовлення Київської школи економіки дослідницька компанія Gradus Research провела дослідження стану бізнесу на сьогодні. Результати зображені на рис. 1 та рис. 2. За даними їх опитування, працювати продовжують три чверті малих і середніх підприємців. Майже всі, хто наразі втратив можливість продовжувати бізнес, планують відновити його після війни або найближчим часом [5, с. 1].



Джерело: [5]

Рисунок 1 – Стан бізнесу зараз



Джерело: [5]

Рисунок 2 – Галузева трансформація бізнесу, спричинена війною

Україні знадобляться величезні кошти для відновлення бізнесу та інфраструктури. Ці кошти спочатку не будуть створюватися з економіки, а масштаби відновлення будуть величезними, понад те, що може фінансувати будь-яка країна, тому буде необхідна іноземна допомога. Відбудову економіки потрібно розглядати саме як великий інвестиційний проект, що дозволить запустити багато економічних процесів. Європейський план відновлення, більш відомий як план Маршалла, був ключовим для Німеччини після закінчення Другої світової війни, Японія також отримала значну допомогу [6]. Деякі країни пропонують розробити аналогічний план для відновлення України. Більшість країн, зацікавлені в тому, щоб Україна мала міцне майбутнє, оскільки вона є одним з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі Німеччина попередила про ризик глобальної катастрофи у сфері продовольства, одна з причин якої – заблоковані українські порти, що унеможливило експорт продуктів, зокрема зерна, морем [7]. В табл. 1 наведено потенційні джерела фінансування на відновлення бізнесу в Україні.

Таблиця 1

Потенційні джерела допомоги

Двостороння допомога	Різні уряди висловили інтерес або пообіцяли надати допомогу. Ця допомога може бути в таких формах: гранти, кредитні гарантії, кредити, натуральні внески. Гранти є найкращим способом фінансування тому, що не збільшують борговий тягар України.
Міжнародні інституції	Світовий банк (СБ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та інші інституції, які спеціалізуються на допомозі розвитку (переважно кредити). Міжнародний валютний фонд.
Приватні джерела	Приватні фонди та окремі особи, а також українська діаспора
Конфісковані російські активи	Хоча з даним джерелом остаточно незрозуміло, як саме передати російські активи заморожені іншими урядами.

Західні партнери	Країни ЄС та країни G7
------------------	------------------------

Джерело: сформовано автором на основі: [8, с. 7-8]

Важливо, щоб отримані кошти максимально використовувалися для створення робочих місць у середині України і підтримки галузей, які цього потребуватимуть. Але головне, повинна бути довгострокова стратегія відбудови бізнесу. Але час та особливості відбудови залежатимуть від того, як і коли закінчатимуться військові дії, адже без вирішення питання оборони і безпеки питання про економіку та соціальне відтворення немає сенсу.

Економісти визнають, що без доступу до ринків розвинених країн Україна не зможе швидко відновити свою економіку, тому вкрай необхідно отримати режим безмитної торгівлі з ЄС, США та країнами Британської співдружності. Але потрібно добиватися, щоб цей режим діяв мінімум 5 років, адже це мінімальний термін планування для будь-якого бізнесу.

Література

1. Help Ukraine Center: як великі бізнеси створили найбільший у Східній Європі гуманітарний хаб. *Delo.ua*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/cbpqb> (дата звернення: 27.05.2022)
2. Як трансформуються бізнеси під час війни: досвід українських компаній. *Медіаплатформа про роботу та життя*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/FJwL0m> (дата звернення: 27.05.2022)
3. Економіка України під час війни: зіткнення з новою реальністю. *Центр економічної стратегії*: веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/ua-economy-under-war-2/> (дата звернення: 27.05.2022)
4. ПриватБанк порахував платежі мільйона бізнес-клієнтів у перші місяці війни. Які галузі відновлюються найшвидше. Інфографіка. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/hwMq0> (дата звернення: 27.05.2022)
5. Український бізнес відновлює виплати працівникам та підрядникам — опитування. *Gradus Research*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/hwMq0> (дата звернення: 27.05.2022)
6. Економіст Ігор Бураковський: «Ми ще не на краю прірви». *Mind*: <https://mind.ua/publications/20240464> (дата звернення: 27.05.2022)
7. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 27.05.2022)
8. Нарис про відбудову України. *CerpPress*. 2022. URL: <https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine> (дата звернення: 27.05.2022)
9. План економічного оновлення України: що має змінити нашу країну до невпізнання. *Сьогодні*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/KHbMa2A> (дата звернення: 27.05.2022)