

**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  
ІВАНЦОВА ДМИТРА ДМИТРОВИЧА**

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Дмитро ІВАНЦОВ*

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Лідія ШЕРГІНА

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

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

**Інна РЄПНА**

Київ 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ.....</b>                      | <b>6</b>  |
| 1.1 Сутнісна характеристика понять ефективності та результативності.....                                                         | 6         |
| 1.2 Класифікація та визначення методичних підходів до оцінки результативності економічної діяльності підприємства.....           | 13        |
| 1.3 Напрямки і фактори підвищення результативності діяльності бізнесу.....                                                       | 22        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....</b>     | <b>30</b> |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”.....                                                                     | 30        |
| 2.2 Загальна оцінка результативності економічної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”.....                                                | 34        |
| 2.3 Економіко-математичний аналіз показників результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”.....                                   | 48        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ.....</b> | <b>65</b> |
| 3.1 Обґрунтування проекту забезпечення результативності діяльності бізнесу.....                                                  | 65        |
| 3.2 Економіко-математичне моделювання проекту забезпечення результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”.....                     | 71        |
| 3.3 Оцінка альтернативних економіко-соціальних заходів відносно забезпечення результативності бізнесу .....                      | 85        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                             | <b>90</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....</b>                                                                                             | <b>93</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                              | <b>99</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми* полягає у постійній необхідності підприємств до здатності ефективного аналізу результативності власної діяльності в умовах постійних змін стану економіки України, турбулентності ринкових відносин, глобалізації світової економіки та високої ринкової конкуренції. Невизначеність сучасного ринкового середовища, фактичні відмінності профілів і галузей діяльності підприємств, нові виклики і потреби ринкового середовища створюють додаткові труднощі у з'ясуванні і встановленні необхідних шляхів та засобів забезпечення результативності власної економічної діяльності, звідки і постає першочергове питання визначення теоретичних та практичних підходів до визначення поняття результативності діяльності підприємства, його зв'язку із теорією управління компанією, формуванням її активів, а також її ринковими можливостями і загрозами.

Вагомий внесок у трактування поняття «ефективності» і «результативності» економічної діяльності підприємства належить наступним вітчизняним і зарубіжним науковцям: П. Друкеру, Гері Коккінзу, А.Тіщенко, М. Кизим, Л. Догадайлу, Л. Федуловій, С. Харченко Л. Лігоненко, Г. Швиданенко, К. Бойченко В. Василькову, Т. Загорній, М. Мескон, М. Альберту, Ф. Хедоурі, А. Авдющенку, Л. Мельнику, Н. Шевчук та іншим видатним науковцям.

*Об'єктом дослідження* є процес обґрунтування бізнес-пропозицій щодо забезпечення результативності бізнесу

*Предметом дослідження* сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо забезпечення результативності бізнесу та підвищення ефективності діяльності підприємства

*Метою роботи* є дослідження теоретичних аспектів, узагальнення методичних підходів щодо розробки та обґрунтування конкретного проекту забезпечення результативності ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах динамічного зовнішнього середовища господарювання

Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- дослідити сутнісну характеристику результативності та її критерії;
- дати характеристику результативності та ефективності, розглянути різницю між цими поняттями;
- вивчити і проаналізувати методичні підходи та принципи оцінки системи показників результативності господарської діяльності підприємства;
- розглянути вдосконалення механізму оцінки результативності діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання та в зарубіжних країнах;
- розглянути концептуальні основи обґрунтування стратегії забезпечення результативності господарської діяльності підприємства;
- ознайомитися з місією, напрямками та ключовими показниками діяльності підприємства;
- здійснити діагностику його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності;
- оцінити вплив факторів на забезпечення результативності, ефективності, прибутковості діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми процесу забезпечення результативності діяльності підприємства;
- окреслити коло питань, які здійснюють вирішальний вплив на результативність діяльності підприємства;
- обґрунтувати проєкт щодо забезпечення та підвищення результативності, ефективності підприємницької діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища господарювання,
- визначити стратегічні напрями забезпечення та підвищення результативності бізнесу;
- економічно обґрунтувати доцільність та ефективність бізнес-пропозицій забезпечення результативності бізнесу;

- визначити передумови реалізації запропонованих альтернативних проектів;
- о ефективність альтернативних проектів та їх вплив на підвищення ефективності

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: емпіричні (спостереження, вимірювання, порівняння) та теоретичні (аналіз і синтез джерел літератури, узагальнення, моделювання спрогнозованих результатів, дедуктивні та індуктивні аналізи отриманих значень дослідження).

*Практичне значення отриманих результатів.* Сформовані та узагальнені алгоритми розрахунку результативності діяльності підприємства із урахуванням викликів та вимог сучасного ринкового середовища, продемонстровані комбіновані методики визначення ефективності та результативності діяльності підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* є праці українських та закордонних науковців з проблем визначення результативності діяльності підприємства; інтернет-ресурси; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд», результати власних наукових та емпіричних досліджень.

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

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

#### 1.1 Сутнісна характеристика понять ефективності та результативності

В сучасному турбулентному світі і неочікуваних економічних умовах, визначення і забезпечення поняття результативності відносно економічної діяльності бізнесу є необхідною категорією кожного сучасного підприємства. Наразі існує безліч наукових досліджень, присвячених теоретичним і практичним аспектам ефективності підприємства. Однак у динамічному зовнішньому та внутрішньому середовищі питання ефективності як ключового поняття та критерію діяльності потребує постійного уточнення і розвитку, а її утотожнення із поняттям результативності викликає суперечки у думках сучасних науковців.

Поняття “ефективність” походить від латинського та означає «приносити користь» [1, с. 191]. Також, його можливо інтерпретувати як “ефект”, “результативність”. Поняття ефективності є важливою частиною поняття результативності, а розкрити її сутність в економічному контексті можливо розкрити саме через наступні визначення:

1. Співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб’єкта та використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (затратами). [2, с. 89]
2. В економіці та в менеджменті – максимізація результату при мінімальних витратах [2, с. 89].

Поняття результативності, у свою чергу є відмінним від поняття ефективності, її основна сутність визначена у ДСТУ ISO 9000:2007, в якому зазначено, що результативність визначається як рівень досягнення і реалізації запланованих результатів, коли ефективність - це співвідношення між

отриманими фактичними і запланованими результатами. Загальну відмінність цих двох параметрів, продемонструємо у рис. 1.1:

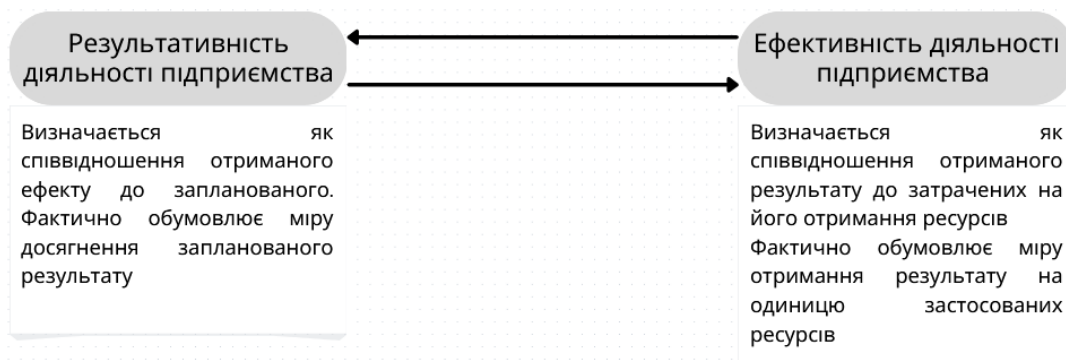


Рисунок 1.1 - Відмінність між поняттями результативності і ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [19, с. 467]

Загальне відображення формування думок відносно формулювання поняття результативності діяльності підприємства можливо відобразити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сукупність підходів науковців відносно визначення поняття результативності економічної діяльності підприємства

| Автор        | Сутність                                                                                                                                                                                        | Зв'язок між термінами «результативність» та «ефективність»                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                    |
| П. Друкер    | Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі».                                                                                                                     | Обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування.                                                                               |
| Гері Коккінз | Управління результативністю – перетворення стратегії організації в життя, перетворення планів у конкретні результати; концепція, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології. | Розглядає управління результативністю та систему показників ефективності окремо, і вважає, що система показників ефективності – це індивідуальний інструмент моніторингу результативності персоналу. |

Продовження таблиці 1.1

| 1                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Л. Федулова                                                             | Результативність – міра точності управління, характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.                                                                         | Автор розглядає результативність та ефективність окремо. Уважає, що ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти.                        |
| С. Харченко                                                             | Управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань | Дослідник розглядає лише теоретичні аспекти управління результативністю підприємств.                                                                                                               |
| Л. Лігоненко,<br>Г.О.<br>Швиданенко<br>К. С. Бойченко<br>В.Г. Васильков | Результативність – факт результативності визначається як співвідношення отриманого ефекту до запланованого, ступінь досягнення запланованих результатів                                                                               | Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих дефініцій та їх відокремленого використання в процесі оцінки діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту. |
| Т. Загорна                                                              | «Ефект» і «результат» є тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи.                                                                                                                                       | Вважає категорії ефекту і результату як синоніми                                                                                                                                                   |

Кінець таблиці 1.1

| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Мескон,<br>М. Альберт,<br>Ф. Хедоурі | Для того щоб бути успішною,<br>тобто досягти мети, організація<br>повинна вижити за допомогою<br>результативності та<br>ефективності.                                                           | Дослідники підтримують погляд П.<br>Друкера.                                                                                                                                                                                             |
| А. Авдющенко                            | Поняття «ефект» та «результат»<br>автор сприймає як тотожні, і<br>вважає, що ефективність<br>становить оцінку результату<br>діяльності з урахуванням витрат,<br>які забезпечили його отримання. | Ефективність є оцінкою результатів, в<br>свою чергу, «ефект» та «результат»<br>перебувають у тісному взаємозв'язку.                                                                                                                      |
| Л. Мельник                              | Уважає, що за допомогою<br>ефективності характеризується<br>результативність діяльності<br>економічних систем<br>(підприємств, територій,<br>національної економіки).                           | Автор розглядає термін ефект та<br>результат як синоніми; «ефект»<br>означає результат, наслідок певних<br>причин, дій. Підкреслює, що потреби<br>економічної практики змушують в<br>деяких випадках розмежовувати<br>зазначені терміни. |

Джерело: сформовано автором за даними [19, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53]

Але, потрібно зауважити, що формулювання основних статей поняття економічної ефективності та результативності діяльності підприємства знаходиться у невизначеному стані, і думки науковців відрізняються. У даній роботі, через нестачу необхідної інформації від підприємства, ми будемо аналізувати результативність через призму зміни ефективності. Вітчизняні науковці [3; 4; 5;] ефективність діяльності підприємства пов'язують з наступними параметрами:

- 1) Ефективність управління капіталом підприємства [5] - Науковці оцінюють ефективність підприємства і менеджменту ефективності через утворення інтегрального показника, який має уособлювати якість формування і управління капіталом підприємства

2) Ринково-вартісний аналіз результативності підприємства [4] - У даній теорії, економічна ефективність підприємства оцінюється через вартісні показники, які пов'язані з ринковою діяльністю підприємства.

3) Внутрішній аналіз результативності підприємства [3] - Даний аналіз обумовлює утворення інтегральних показників, сформованих на основі груп внутрішніх економічних коефіцієнтів (Таких як група коефіцієнтів рентабельності, фондівіддачі, собівартості, тощо)

Підсумовуючи, загальне розуміння поняття результативності економічної діяльності підприємства продемонстровано на рис. 1.2.

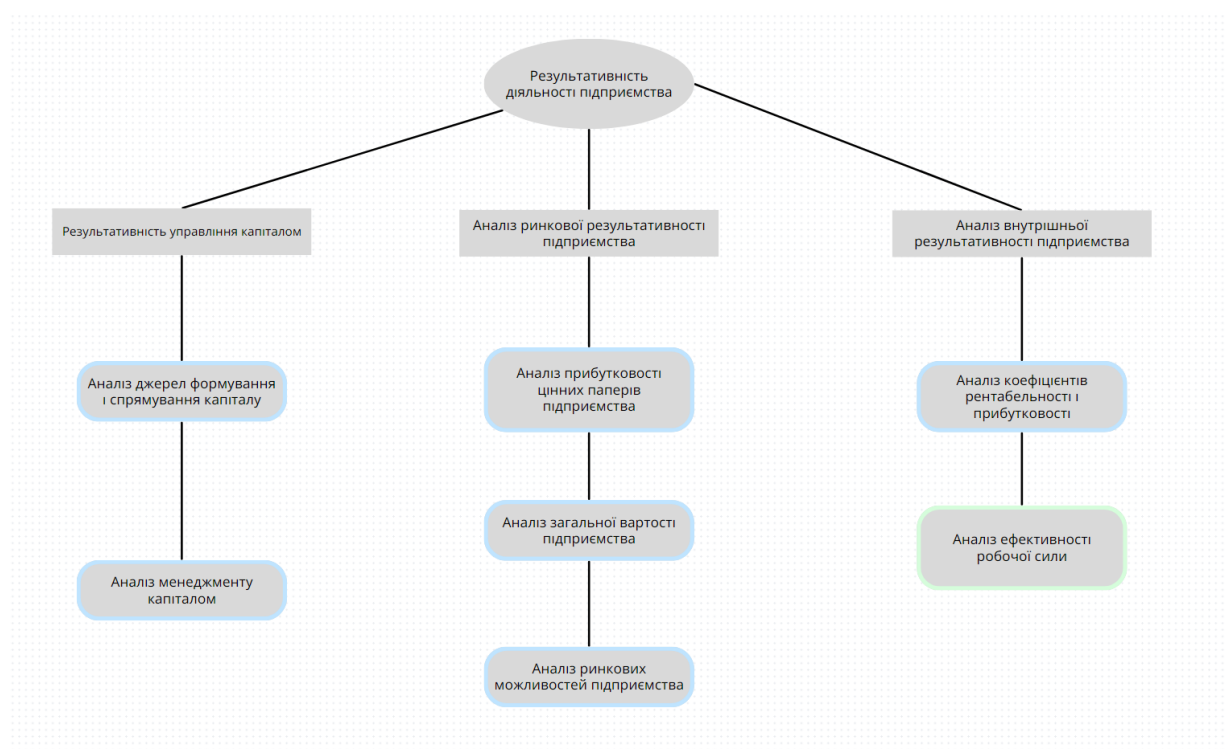


Рисунок 1.2 - Визначення поняття результативності підприємства за вітчизняними науковцями

*Джерело: розроблено автором за даними [3; 4; 5;]*

Зарубіжні ж науковці [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12] формували власну теорію відносно результативності підприємств протягом десятиріч, і загальне розуміння науковців має певні відмінності від вітчизняних. В першу чергу, зарубіжна (а саме - капіталістична) теорія має чітку, історичну лінію розвитку яка має початок із моделі ДюПона.

Модель ДюПона - модель яка була створена у 1919 році, та яка є початком утворення зарубіжної теорії про результативність діяльності підприємства. Її сутність - у аналізі впливу факторів на показники рентабельності активів (ROA), оборотності активів, і фінансового левериджу які у свою чергу, були складовою головного показника - Рентабельності власного капіталу (ROE).

Модель Дюпона широко використовується для аналізу фінансових коефіцієнтів, що допомагає оцінити фінансовий стан підприємства та визначити його потенціал, сильні та слабкі сторони. Кожен слабкий фінансовий коефіцієнт можна детально розглянути, щоб зрозуміти причини цієї слабкості. Визначивши джерело проблеми, менеджмент компанії може розробити заходи для підвищення рентабельності власного капіталу, такі як покращення контролю витрат, підвищення ефективності управління активами або вдосконалення маркетингових стратегій.

Наступним кроком, було утворення формули EPS (Earnings per Share - прибуток на одну акцію), радою принципів бухгалтерського обліку. Вона мала надавати інформацію про ринкову активність підприємства, і мала враховуватись як частина результативності діяльності підприємства.

У період з 1980 до початку 2000 років, активного розвитку набував Вартісно-орієнтований менеджмент, який також покращував існуючі моделі аналізу результативності підприємства, при цьому орієнтуючись на зовнішнє середовище підприємства, що і далі об'єднувало аналіз результативності підприємства із менеджментом. Також, важливим результатом даного синтезу є симбіоз як внутрішнього аналізу результативності підприємства, так і зовнішнього, що і є підґрунтям сучасних моделей проведення оцінки результативності компанії. Не менш важливим було і створення у 1990-х роках такого інструменту як BSC – Balanced Scorecard (Сбалансована система показників), яка також вплинула на створення сучасних систем оцінювання і аналізу результативності підприємства.

BSC (Balanced Scorecard) — це стратегічний інструмент управління, який допомагає підприємствам оцінювати свою діяльність з різних перспектив, щоб

досягати своїх стратегічних цілей. Розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортоном, BSC враховує не лише фінансові показники, а й нефінансові аспекти, такі як:

- 1) *Фінансова перспектива*: як підприємство виглядає для акціонерів? Включає фінансові показники, такі як прибутковість та зростання доходів.
- 2) *Перспектива клієнтів*: як підприємство сприймається клієнтами? Включає показники задоволеності клієнтів, частки ринку та лояльності.
- 3) *Внутрішні процеси*: які бізнес-процеси критично важливі для успіху? Включає ефективність та якість внутрішніх процесів.
- 4) *Перспектива навчання та розвитку*: як підприємство може покращити та інноваційно розвиватися? Включає показники навчання, розвитку персоналу та інновацій.

BSC допомагає підприємствам мати цілісну картину своєї діяльності, зв'язуючи стратегічні цілі з операційними показниками. Це дозволяє краще керувати ресурсами та досягати довгострокового успіху.

Сучасні системи аналізу і проектування результативності підприємства є своєрідним синтезом наведених раніше моделей і відштовхуються від менеджменту, капіталу підприємства, зовнішнього і внутрішнього середовищ. Найбільш популярна із цих систем, яка використовується на сучасних підприємствах можливо назвати розроблену Дейвідом Парментером у 2008 році систему KPI-KRI-PI.

KPI, KRI та PI — це терміни, що описують різні типи показників ефективності, використовувані в управлінні та моніторингу діяльності підприємства.

- 1) *KPI (Key Performance Indicators)* — ключові показники ефективності, які вимірюють прогрес у досягненні стратегічних цілей організації. Вони допомагають оцінити, наскільки успішно підприємство виконує свої основні завдання.
- 2) *KRI (Key Risk Indicators)* — ключові показники ризику, які використовуються для оцінки рівня ризиків, що можуть вплинути на

досягнення цілей організації. KRI допомагають ідентифікувати потенційні загрози та вжити заходів для їх пом'якшення.

- 3) *PI (Performance Indicators)* — показники ефективності, які можуть бути менш критичними, ніж KPI, і можуть стосуватися різних аспектів діяльності. PI надають інформацію про конкретні операційні процеси, але не завжди прямо пов'язані зі стратегічними цілями.

Дана система, також вносить власні корективи і удосконалення до теорії результативності підприємств, оскільки враховує, на думку автора, найважливіший елемент будь якого підприємства - співробітника і пов'язує ефективність підприємства не лише з його активами, або ж цінними паперами, а й зі звичайним співробітником, який також має власні системи вироблених KPI і PI, тому вона наразі і використовується майже на всіх великих зарубіжних підприємствах.

Але потрібно розуміти, що дана система має сенс лише коли вона використовується на всіх рівнях операційної діяльності підприємства, бо тільки в даному форматі вона може надати справжні дані пов'язані з результативністю підприємства.

Сформулювавши думки як вітчизняних так і зарубіжних науковців, ми можемо сформулювати і методологію математичного обчислення та проектування.

## **1.2 Класифікація та визначення методичних підходів до оцінки результативності економічної діяльності підприємства**

У даній роботі, методологічні підходи будуть формуватися відносно думок вітчизняних науковців, які вказані у першому розділі. Тому, методологічні підходи відносно подальших розрахунків, пропонуємо згрупувати відносно наведених раніше теорій, а саме:

- 1) Група моделей результативності управління капіталом.
- 2) Група моделей аналізу внутрішньої результативності підприємства.
- 3) Група моделей аналізу ринкової результативності підприємства.

Розглядаючи першу групу, науковці визначають результативність підприємства саме як результативність управління його капіталом. Фундаментальною і найважливішою одиницею для розрахунку результативності підприємства є його ринкова вартість. Із цієї думки випливає, що найважливіший напрямок фокусування для управління підприємства є напрям фундаментальної вартості підприємства, оскільки саме вона відповідає за результативність підприємства. Характеризуючи фундаментальну вартість підприємства як форми організації капіталу, варто зупинитись на його (капіталу) функціях, які, загалом, визначають як: [4, с. 119]:

- 1) «капітал-власність»
- 2) «капітал-функція».

Функція “капітал-власність”, формулюється у привабливості капіталу підприємства для зацікавлених осіб інвесторів, і пріоритетності розвитку даного напрямку зі сторони управлінських посад підприємства. Функція “капіталу-функції” формується у оцінюванні здатності капіталу створювати цінність, (як похідна від функції “капітал-власність”) і дослідженні його інвесторської привабливості. В управлінському контексті капіталоутворення фундаментальна вартість підприємства визначається [4, с. 119]:

- 1) як сума величини інвестованого капіталу та надбавки у розмірі приведеної вартості, що формується у кожному періоді (доданої вартості, яка визначається на основі концепції економічного прибутку);
- 2) як «сума приведеної вартості майбутніх грошових потоків».

Також, вітчизняні науковці [4] виділяють дисконтування прибутків і грошових потоків підприємства як альтернативу визначення результату капіталоутворення. Даний вид аналізу оцінюється як більш доцільним, оскільки краще підходить у багатофакторну модель аналізу, які надають кращу демонстративність результатів. Базовими конструктами формування фундаментальної цінності є вартісна величина ресурсного потенціалу (капіталу) та величина доданої вартості, яка характеризує здатність капіталу забезпечувати формування цільових результатів. [4, с. 119]. Але, дану вибірку можливо

доповнити наступними факторами, які також з управлінської точки зору мають вплив на формування капіталу, а саме [4]:

- 1) Величина капіталу підприємства;
- 2) Результат управління капіталом підприємства (прибутковість або ж збитковість);
- 3) Кількісний обсяг реалізації продукції підприємства;
- 4) Результат (прибутковість або ж збитковість) продажу продукції підприємства:

Для доданої вартості, основою формування є:

- 1) Спред прибутковості реалізації;
- 2) Виручка від продажу продукції (послуг).
- 3) Продуктивність капіталу

При цьому, необхідно зазначити, що враховуючи сучасний стан ринково-капіталістичної системи, для більшості зарубіжних підприємств, формування доданої вартості підприємства є задачею не менш пріоритетною, ніж формування фундаментальної вартості підприємства. Можемо зазначити, що дані величини функціонують в залежності одна від одної, і являють компліментарний симбіоз, оскільки утворення підприємством ефективних механізмів та важелів формування доданої вартості забезпечує збільшення фундаментальної вартості підприємства, через зростаючі величини прибутку, а утворення ефективної системи формування фундаментальної вартості підприємства забезпечує зростання величин його доданої вартості, оскільки підприємство стає більш привабливим для інвесторів, і загально укріплює власні ринкові позиції. Задля забезпечення результативності власної економічної діяльності, підприємство має зважати на дані показники, і вміло балансувати між величинами доданої і фундаментальної вартості, для підтримання власного розвитку у бажаному напрямку. Додатково, зазначимо, що утворення диспропорцій між значеннями фундаментальної і доданої вартості може використовуватись підприємством задля прискорення (як приклад, при проведенні агресивної ринкової політики), або ж сповільнення (як приклад, при

необхідності адаптування під час появи нових ринкових викликів) власного розвитку.

Сформовані поняття фундаментальної вартості капіталу через призму поглядів вітчизняних науковців наведені на рис. 1.2.

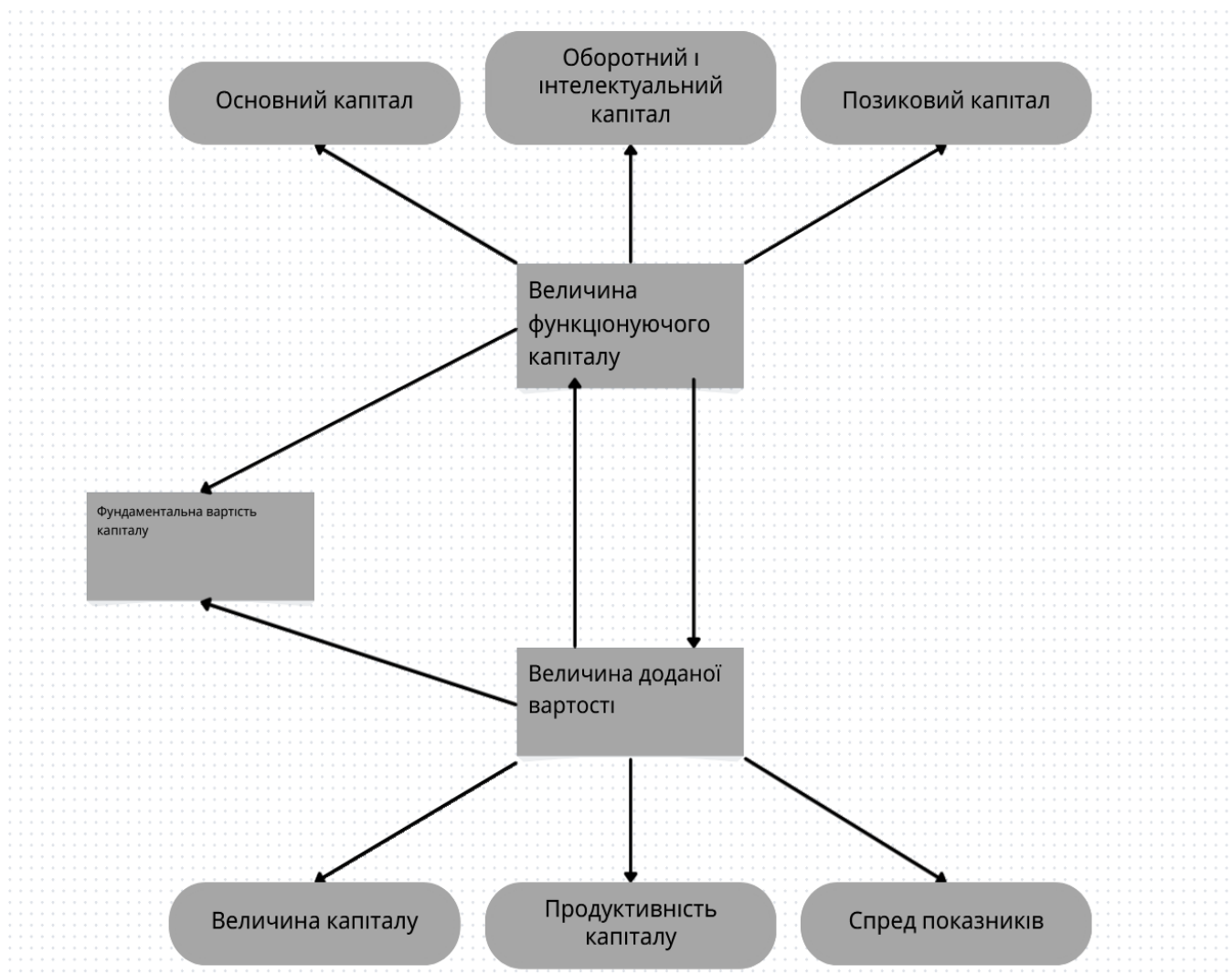


Рисунок 1.2 - Джерела формування фундаментальної вартості капіталу

Джерело: розроблено автором за даними [4]

Друга група показників описується внутрішнім аналізом показників діяльності підприємства. Їхня важливість описується тим, що вони надають загальну інформацію про ефективність економічної діяльності підприємства, є загальноприйнятими відносно вітчизняної наукової думки, а також підкреслюють фактори, які ми і далі будемо аналізувати у роботі. Групову структуру даних показників, а також їх загальну сутність зображено на рис. 1.3.

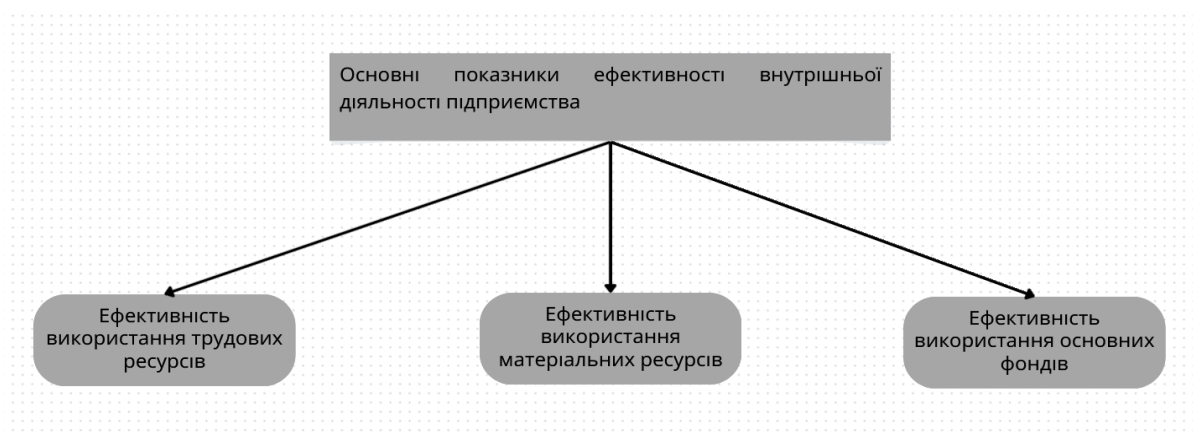


Рисунок 1.3 - Основні показники ефективності внутрішньої діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [13]

Дані показники спрямовані на аналіз ефективності (а як похідна - результативності) діяльності підприємства. Їхня сутність полягає у проведенні чіткого і глибокого структурального аналізу структуральних одиниць підприємства, та виділяє слабкі і сильні сторони економічної діяльності бізнесу. Основні показники, на які фахівці спираються під час проведення необхідних розрахунків, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення пріоритетних груп показників ефективності внутрішньої діяльності

| № з/п                                                | Назва показника | Сутність показника                                                                                                          | Формула для розрахунку                                         | Додаткові примітки                                                                      |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                    | 2               | 3                                                                                                                           | 4                                                              | 5                                                                                       |
| Показники ефективності використання основних засобів |                 |                                                                                                                             |                                                                |                                                                                         |
| 1                                                    | Фондовіддача    | Показник показує відношення обсягу виробленої продукції (або доходу) до середньорічної залишкової вартості основних засобів | $\Phi_{\text{в}} = \frac{Q_{\text{п}}}{\text{ОЗ}_{\text{ср}}}$ | Ефективність підвищується при зростанні, для сфери послуг зазначаються високі значення. |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                                    | 2                                  | 3                                                                                                                                                                                         | 4                                      | 5                                                                                      |
|------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                                    | Фондомісткість                     | Показник є оберненим до фондovіддачі, визначається як відношення середньорічної залишкової вартості основних засобів до обсягу виробленої продукції                                       | $\Phi_M = \frac{1}{\Phi_B}$            | Ефективність підвищується при зменшенні, для сфери послуг зазначаються низькі значення |
| 3                                                    | Рентабельність ОЗ                  | Показник для визначення ефективності використання ОЗ, розраховується як співвідношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми виробничих активів                                | $P_{OZ} = \frac{П_{до}}{OZ_{cp}}$      | Ефективність підвищується при збільшенні показника                                     |
| 4                                                    | Коефіцієнт використання обладнання | Аналітичний коефіцієнт розраховується як відношення обсягу реалізованої продукції за рік до середньорічної виробничої потужності обладнання                                               | $K_{BO} = \frac{Q_p}{BP_{cp}}$         | Для даного коефіцієнта можлива відсутність розрахунку через відсутність наданих даних  |
| 5                                                    | Коефіцієнт змінності обладнання    | Показник аналізу ОЗ, розраховується як відношення загальної кількості машинозмін за добу до середньої кількості одиниць встановленого устаткування                                        | $K_{30} = \frac{Q_{m3}}{Q_{облад}}$    | Для даного коефіцієнта можлива відсутність розрахунку через відсутність наданих даних  |
| Показники ефективності використання оборотних коштів |                                    |                                                                                                                                                                                           |                                        |                                                                                        |
| 6                                                    | Коефіцієнт оборотності ОК          | Коефіцієнт, важливий для аналізу ефективності використання оборотних коштів, розраховується як співвідношення виручки від реалізації продукції до середньорічного обсягу оборотних коштів | $KO_{об.к} = \frac{Q_{р.п}}{ОбK_{cp}}$ | Збільшення ефективності проявляється у збільшенні показника за аналізований період     |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                                     | 2                               | 3                                                                                                                                                                                    | 4                                                             | 5                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 7                                                     | Коефіцієнт завантаженості       | Коефіцієнт є оберненим до коефіцієнту оборотності                                                                                                                                    | $K_{\text{зав}} = \frac{1}{KO_{\text{об.к}}}$                 | Збільшення ефективності проявляється у зменшенні показника за аналізований період       |
| 8                                                     | Тривалість обороту ОК           | Коефіцієнт аналізу ефективності використання оборотних активів, розраховується як відношення кількості днів у році (прийнято за 360) до коефіцієнту оборотності ОК                   | $TO_{\text{об.к}} = \frac{360}{KO_{\text{об.к}}}$             | Для підприємств роздрібною торгівлі, оптимальним значенням є 20-45 діб                  |
| 9                                                     | Рентабельність оборотних коштів | Показник ефективності використання оборотних коштів, розраховується як відношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми оборотних коштів                                  | $P_{\text{об.к}} = \frac{П_{\text{до}}}{ОбК_{\text{ср}}}$     | Ефективність використання оборотних коштів підвищується при зростанні даного показника  |
| Показники ефективності використання трудових ресурсів |                                 |                                                                                                                                                                                      |                                                               |                                                                                         |
| 10                                                    | Трудомісткість продукції        | Показник аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства, розраховується як відношення часу, затраченого на виробництво продукції, до обсягу виготовленої продукції | $T_{\text{п}} = \frac{t_{\text{q}}}{Q_{\text{п}}}$            |                                                                                         |
| 11                                                    | Фондоозброєність                | Показник аналізу ефективності використання трудових ресурсів, вказує на кількість основних виробничих засобів, які припадають на середньоспискову численність персоналу              | $\Phi_{\text{оз}} = \frac{ОЗ_{\text{ср}}}{Ч_{\text{пер.ср}}}$ | Ефективність використання трудових ресурсів підвищується при зростанні даного показника |

Кінець таблиці 1.2

| 1                                                        | 2                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                       | 5                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12                                                       | Зарплатомісткість продукції                  | Коефіцієнт аналізу ефективності використання трудових ресурсів, який вказує на кількість продукції яка припадає на 1 гривню заробітної плати                                                                                        | $З_{\text{м}} = \frac{\text{ФОП}}{Q_{\text{п}}}$        | Ефективність використання трудових ресурсів підвищується при зростанні даного показника    |
| Показники ефективності використання капітальних вкладень |                                              |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                         |                                                                                            |
| 13                                                       | Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень | Коефіцієнт аналізу ефективності використання основних засобів який визначає ефективність інвестицій і розраховується як співвідношення щорічного приросту прибутку від здійснення капітальних вкладень на суму капітальних вкладень | $B_{\text{р}} = \frac{\Delta \text{ЧП}}{Q_{\text{кв}}}$ | Ефективність капітальних вкладень підвищується при зростанні даного показника              |
| 14                                                       | Термін окупності капітальних вкладень        | Коефіцієнт, який описує період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладенням                                         | $\text{ТО}_{\text{кв}} = \frac{1}{B_{\text{р}}}$        | Ефективність капітальних вкладень підвищується при зростанні даного показника              |
| 15                                                       | Зведені витрати                              | Коефіцієнт аналізу який розраховується як сума поточних витрат на одиницю продукції і добутку нормативного коефіцієнта ефективності та питомих капітальних вкладень                                                                 | $\text{Звед}_{\text{витр}} = C_i + E_n + K_i$           | Ефективність капітальних вкладень буде найвищою при мінімальних значеннях даного показника |

Джерело: сформовано автором за даними [14; 15; 16; 17; 18]

Групу коефіцієнтів рентабельності, важливих для підприємств сфери роздрібного продажу і необхідну для подальшого аналізу ефективності діяльності підприємства згруповано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Визначення пріоритетної групи показників рентабельності

| Назва коефіцієнту                                                      | Сутність коефіцієнту                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                      | 2                                                                                                                                     |
| Рентабельність активів, за чистим прибутком (збитком), у %             | Один із основних показників оцінювання ефективності підприємства - показує відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів |
| Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком (збитком), у %    | Важливий показник аналізу, який показує ефективність використання власного капіталу                                                   |
| Рентабельність виробництва за чистим прибутком (збитком), у %          | Показник, який вказує на ефективність використання виробничих фондів                                                                  |
| Рентабельність продукції за чистим прибутком (збитком), у %            | Показник, який вказує на ефект від реалізації продукції, з урахуванням її собівартості.                                               |
| Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком (збитком), у % | Показник, який вказує на ефект, отримуваний від продажу продукції                                                                     |

*Джерело: сформовано автором за даними [19]*

Третя група аналізу, характеризується певним симбіозом між двома вищевказаними підходами. Її основна сутність полягає у використанні описових і математичних видів проведення аналізу і доповненні вже отриманих результатів. Загально, проведення ринкового дослідження результативності підприємства можливо скомбінувати у дві наступні групи:

- 1) Фінансовий аналіз ринкової діяльності підприємства - аналіз ринкової діяльності який групується на визначенні показників пов'язаних з акціями підприємства і їх прибутковістю
- 2) Описовий аналіз ринкової діяльності підприємства - дослідження яке ґрунтується на проведенні аналізу конкурентів, ринкової позиції, бізнес-процесів, можливостей підприємства, яке спрямовано на дослідження зовнішнього стану підприємства, втраченої/отриманої результативності і можливостей експлуатації нових ринків.

Даний аналіз буде в більшу чергу орієнтуватись саме на описові дані, оскільки

вони формуватимуть підґрунтя проекту підвищення результативності діяльності підприємства.

### **1.3 Напрямки і фактори підвищення результативності діяльності бізнесу**

Як вже було визначено раніше у роботі, ми будемо визначати результативність (та зростання результативності) через призму аналізу ефективності діяльності підприємства. Фактично, пояснити зростання результативності діяльності підприємства можливо через наступні напрямки:

- 1) Інтенсифікація існуючих факторів ефективності - даний напрям досягнення і підвищення результативності діяльності підприємства формується на інтенсифікації існуючих напрямів отримання і забезпечення економічних результатів та їх розвитку у майбутньому (тобто вартісна кількість отриманої виручки, кількість отриманих операційного і чистого прибутку, масштабізація діяльності підприємства зі збереженням запланованих економічних показників та результатів)
- 2) Суттєве покращення існуючих бізнес-процесів - даний напрям досягнення і підвищення результативності діяльності підприємства формується на покращенні існуючих бізнес процесів які присутні на підприємстві та які формують його операційну складову
- 3) Покращення складової маркетингу і соціальних відносин - даний напрям стимулювання ефективності і результативності діяльності бізнесу за рахунок стимулювання зацікавленості у бізнесі та його основних операційних компонентах від клієнтів. Даний напрям є новим, оскільки він враховує сучасні підходи до підвищення результативності і більше орієнтований на думки зарубіжних науковців.

Графічно відображені напрями стимулювання результативності діяльності підприємства зображені на рис. 1.4.

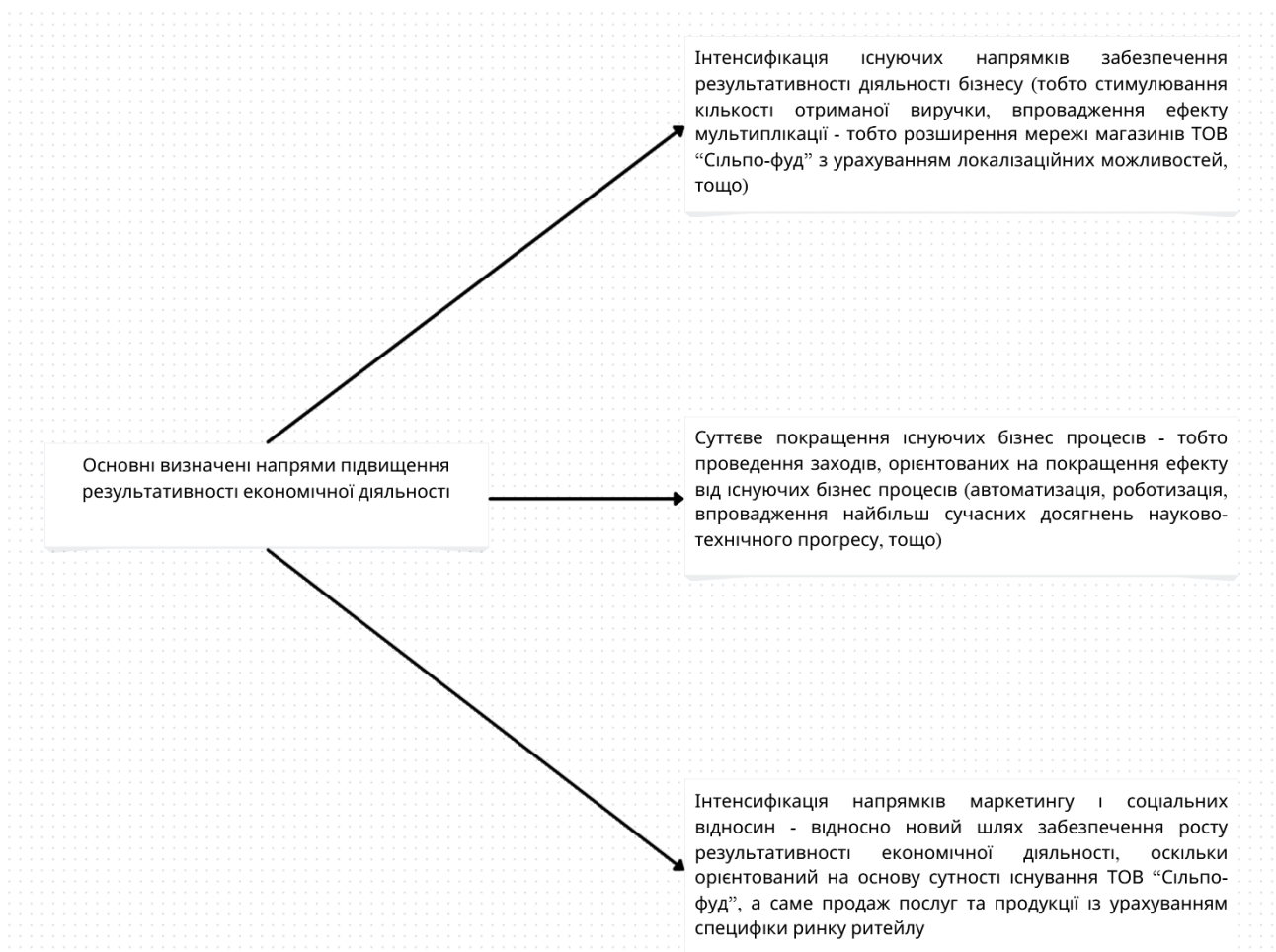


Рисунок 1.4 - Основні напрями забезпечення росту результативності економічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Дані напрями забезпечення росту результативності економічної діяльності підприємства розроблені для урахування специфіки ринку роздрібних продажів через його постійну турбулентність, велику кількість конкурентних сил і велику, присутню кількість конкурентів на ринку.

Загальне досягнення даних напрямків відбувається за рахунок впливу адміністрації підприємства на фактори за рахунок власних активів і бізнес-процесів. Важливість фактичного обґрунтування даних факторів пояснюється чистою необхідністю майбутнього аналізу і утворення структури майбутнього економічного проекту. Запропонована структура факторів для кожного із наведених напрямків наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Узагальнене визначення факторів підвищення результативності економічної діяльності в напрямку інтенсифікації існуючих бізнес процесів

| Фактори підвищення результативності | Сутність фактору                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний фактор                    | Підвищення результативності економічної діяльності підприємства відбувається за рахунок підвищення економічної ефективності використання основних засобів, використання оборотних засобів, зростання показників рентабельності активів, основних і оборотних засобів, а також впровадження методик, спрямованих, покращення результатів показників фінансового стану, ефективності використання трудових ресурсів, тощо. |
| Мультиплікаційний фактор            | Підвищення результативності економічної діяльності підприємства відбувається за рахунок мультиплікації отриманих ефектів на всю мережу ТОВ «Сільпо-Фуд», а також за рахунок подальшого розширення торгівельної мережі компанії, звідки і здобувається «мультиплікація» отриманих економічних ефектів.                                                                                                                    |
| Фактор капіталоутворення            | Підвищення результативності діяльності підприємства досягається при впровадженні методик управління та формування капіталу підприємства. Створення доданої вартості, аналіз ринкових можливостей і загроз діяльності підприємства та активна участь ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку цінних паперів створюють джерела поповнення капіталу, а звідси і можливості для проведення заходів інтенсифікації                          |

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Даний перелік надає загальні фактори, якими підприємство може маніпулювати, заради отримання приросту економічної ефективності, а звідси і результативності. Систематизована схема показана на рис. 1.5.

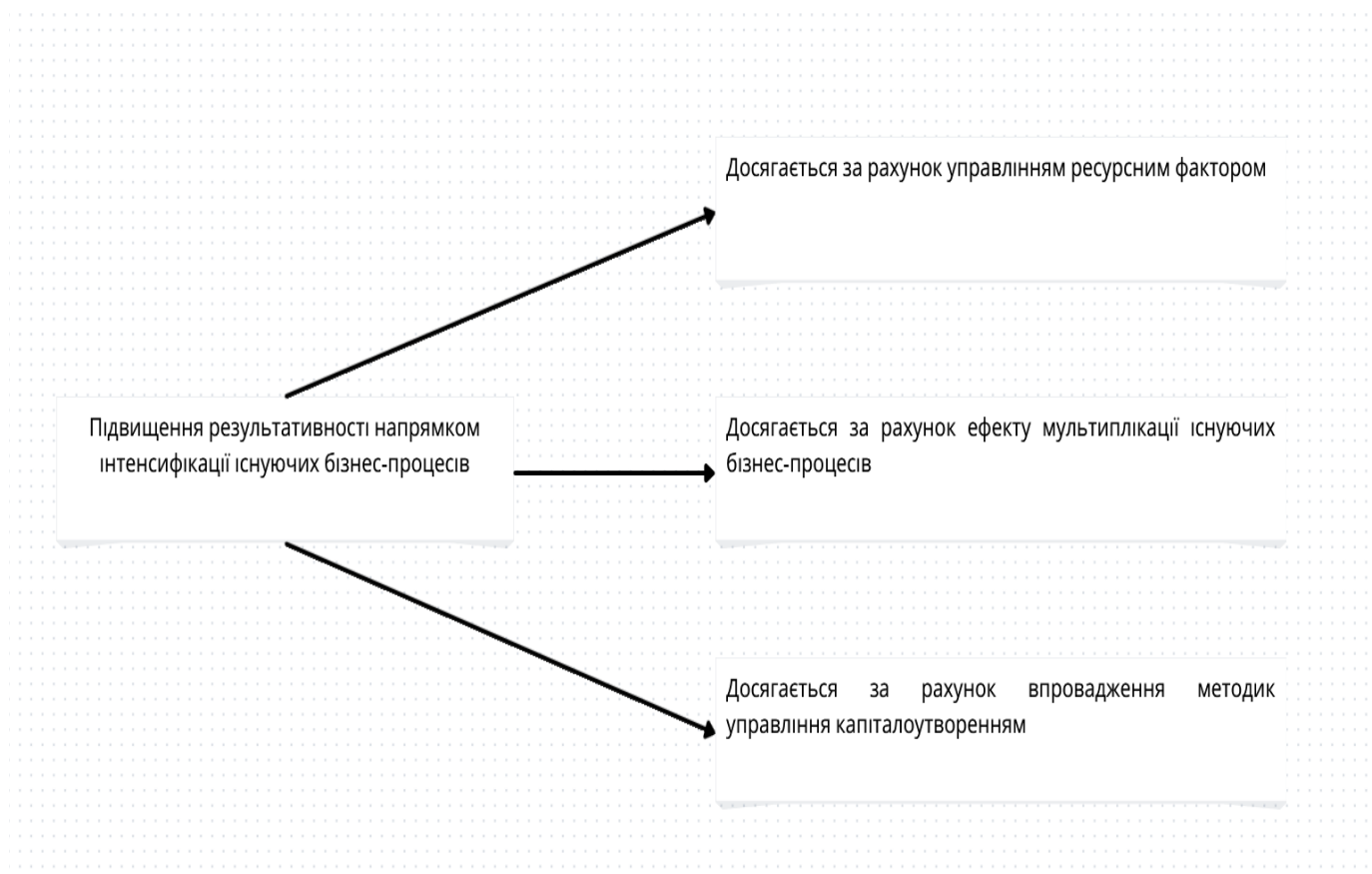


Рисунок 1.5 - Обґрунтування факторів досягнення підвищення результативності економічної діяльності підприємства напрямком інтенсифікації

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Особливо важливим із даної групи факторів є фактор управління капіталутворенням підприємства, оскільки він є одним із основних факторів існування сучасних, зарубіжних підприємств, і є одним із пріоритетних напрямків розвитку вітчизняної наукової думки. Наступна група факторів стимулювання результативності економічної діяльності підприємства є група покращення існуючих бізнес процесів, які відіграють першочергову важливість у функціонуванні компанії. Необхідність ефективного управління даною групою факторів пояснюється стрімкістю та непередбачуваністю розвитку науково-технічного прогресу. На сучасному етапі функціонування світової економічної системи, основним фактором визначення позицій підприємства на ринку, а також формування його конкурентних переваг і ринкових особливостей є фактор швидкості впровадження технологічних інновацій у власні операційні процеси,

що і відокремлює лідерів ринку, від його аутсайдерів. Дана група відображена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Узагальнене визначення факторів підвищення результативності економічної діяльності підприємства в напрямку покращення бізнес-процесів

| Фактори підвищення результативності             | Сутність фактора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Технологічний фактор<br>(фактор інноваційності) | Підвищення результативності економічної діяльності підприємства досягається за рахунок впровадження сучасних досягнень у сфері техніко-технологічного забезпечення підприємства, автоматизації і роботизації існуючих процесів. Імплементції автоматичних систем на виробництві, удосконалення і постійне оновлення існуючих засобів підприємства, створення власних систем програмного забезпечення, тощо. |
| Організаційний фактор                           | Підвищення результативності економічної діяльності підприємства досягається за рахунок покращення організаційних процесів підприємства на фоні впровадження новітніх систем отримання і поширення інформації, систем автоматизації існуючих організаційних процесів, а також використання систем штучного інтелекту задля оптимізації організаційних процесів.                                              |
| Операційний фактор                              | Підвищення результативності діяльності підприємства досягається за рахунок прискорення операційних процесів за рахунок впровадження новітніх технологічних рішень в операційну діяльність, а також отримання економічних прибутків як результатів від покращення операційних процесів                                                                                                                       |

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Дана група факторів також відображає можливості для покращення результативності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», враховуючи при цьому найважливіші шляхи впровадження технологій у операційні, організаційні та технологічні складові бізнес-процесів підприємства, що проілюстровано на рис. 1.6.

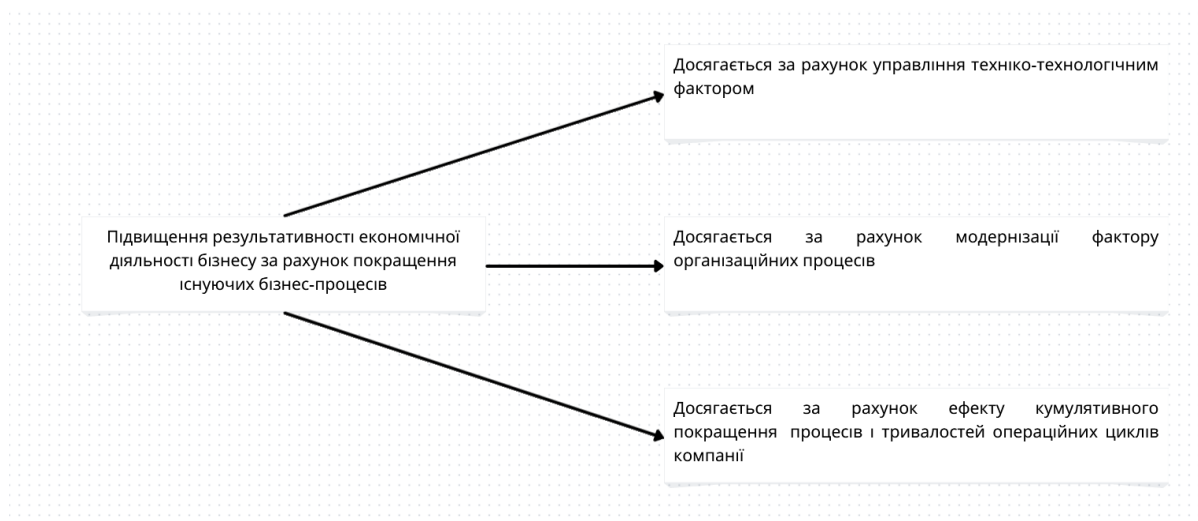


Рисунок 1.6 - Обґрунтування факторів досягнення підвищення результативності за рахунок покращення існуючих бізнес процесів.

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Важливість даної групи факторів пояснюється турбулентним розвитком науково-технічного прогресу, і необхідністю підприємств-лідерів у набутті переваг над ринковими конкурентами. Останнім напрямом підвищення результативності діяльності бізнесу є напрям інтенсифікації маркетингових зусиль і покращення соціальних відносин, які відображаються у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Визначення факторів підвищення результативності підприємства в напрямку інтенсифікації маркетингових зусиль і покращення соціальних відносин

| Фактори підвищення результативності | Сутність фактора                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1) Фактор соціальної довіри         | Підвищення результативності діяльності бізнесу досягається за рахунок створення позитивного іміджу компанії у очах звичайних споживачів, що має стимулювати кількість продажів продукції, та збільшувати довіру споживача до бренду бізнесу |
| 2) Фактор державної підтримки       | Підвищення результативності діяльності бізнесу досягається за рахунок укріплення підприємством зв'язків з державними органами і структурами, що результує у отриманні пільгових податкових умов, ексклюзивних контрактів та закупівельників |

Продовження таблиці 1.6

| 1                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Фактор маркетингових досліджень | Підвищення результативності діяльності бізнесу досягається за рахунок проведення поглиблених маркетингових досліджень вподобань і потреб клієнтів, за рахунок чого, підприємство має спроможність адаптуватися під умови ринку та зменшити економічні збитки від впливу турбулентності ринку продажів. |
| 4) Фактор дії реклами              | Підвищення результативності діяльності бізнесу досягається за рахунок проведення постійних агресивних рекламних кампаній, які спрямовані на одержання нових ринкових позицій компанією, а також збільшення виручки від продажів.                                                                       |

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Фактор маркетингу і соціальних відносин - потужний інструмент в діяльності будь-якого підприємства, який здатний збільшувати додану вартість бізнесу і укріплювати його позиції на ринку, як вказано на рис. 1.7.

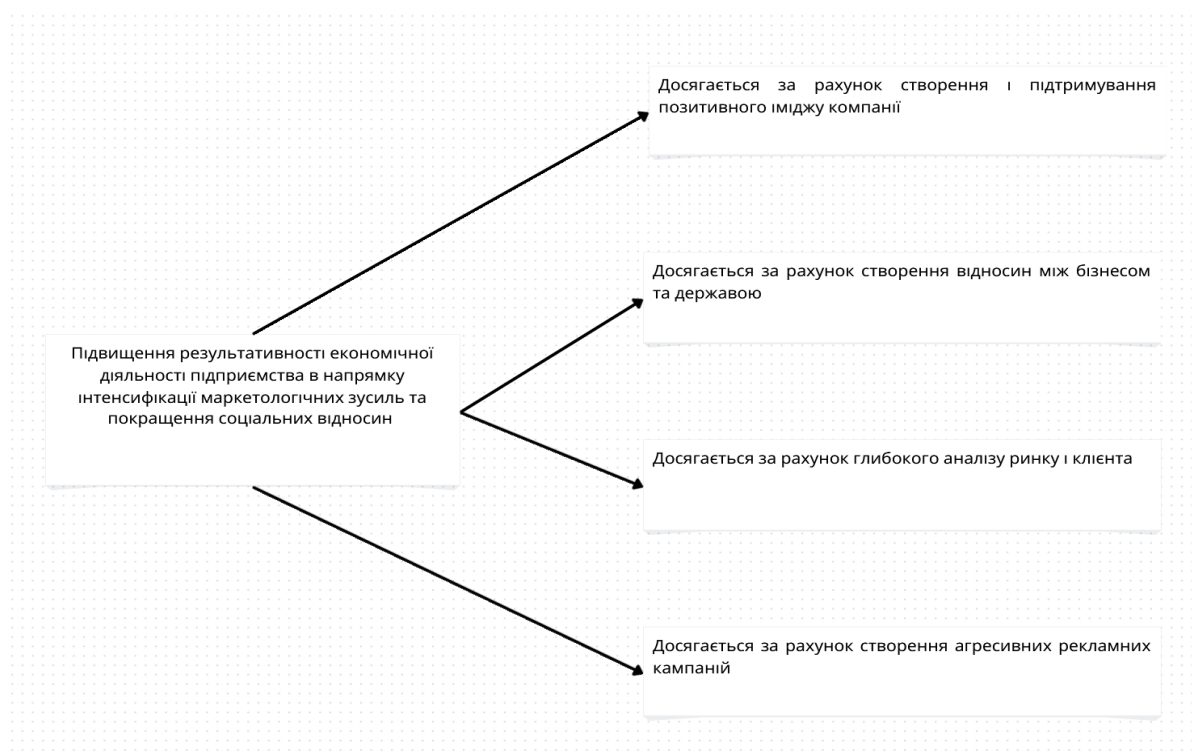


Рисунок 1.7 - Обґрунтування факторів досягнення підвищення результативності за покращення маркетингової складової

Джерело: розроблено автором за даними [1;4;5;19]

Підсумовуючи, варто зазначити, що проведений аналіз напрямків і груп факторів відносно їх досягнення вказує на суцільну необхідність концентрації уваги адміністрації підприємства на розвитку, або ж підтриманні як власної техніко-технологічної бази, моделей інтенсифікації власного розвитку, так і маркетингової складової діяльності бізнесу на рівні, який буде достатнім для утворення конкурентних-переваг і реалізації ринкових можливостей і позицій за рахунок цих факторів. Додатково, зауважимо, що пріоритетними напрямками для забезпечення результативності власної діяльності, особливо на ринку рітейлу, підприємство має зважати на результативність власної ринкової діяльності, ефективність факторів формування, а також використання капіталу, що дозволяє підприємству маневрувати у динамічному та нестабільному ринковому середовищі, створювати подушку безпеки під час впровадження ризикових фінансово-економічних проєктів, а також забезпечувати необхідні суми грошових потоків задля проведення власної господарської діяльності. Важливість цих факторів підкріплена необхідністю створення ефективної структури менеджменту, як і системи управління компанією. Вміння до формування економічно ефективної системи планування довгострокових і короткострокових цілей компанії, а також утворення доцільних і досяжних цілей даних планів є важливою частиною забезпечення результативності економічної діяльності компанії. Враховуючи кумулятивний ефект всіх, вищезазначених факторів забезпечення результативності, можемо сказати що всі фактори функціонують в повній залежності один від одного, тому, задля отримання найбільш можливого фінансово-економічного ефекту від власної господарської діяльності, підприємство має підтримувати систему контролю і діагностики становища даних факторів, що і буде проаналізовано на базі обраного підприємства, а саме ТОВ «Сільпо-Фуд». Провівши дослідження необхідної теоретичної бази, переходимо до аналітичної оцінки сучасного стану результативності економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» - одна із найбільших рітейл мереж по всій Україні. Підприємство існує на Українському ринку більше 26-ти років, і входить до складу Fozzy-Group. Хоча, на даний момент, економічне становище України і її підприємств знаходиться у важкому становищі, ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найбільших платників податків, роботодавців у державі, і активно підтримує військово-політичні зусилля України.

Таблиця 2.1. Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд»

| <i>Ознаки</i>                       | <i>Характеристика</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Назва підприємства                  | Сільпо-Фуд                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Місце знаходження (юридична адреса) | Україна, 02152, місто Київ, проспект П.Тичини, будинок 1-В                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Дата створення                      | 01 Грудня 1998 року                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Власники                            | ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО<br>"ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ<br>ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ" /<br>#35454345<br>02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1, к. 310<br>Розмір внеску: 15 188 703 135.05 грн, 100%<br>Кінцеві бенефіціари: Костельман Володимир<br>Михайлович<br>01001, М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 13, КВ.<br>69 |

Продовження таблиці 2.1

| 1                                                                            | 2                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Організаційно-правова форма                                                  | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Основна сфера діяльності                                                     | Роздрібна торгівля                      |
| Величина активів за 2023 рік, тис. Грн.<br>(пізніше звітності не надавалися) | 33,358 млрд. грн.                       |
| у т. ч. частка необоротних активів (%)                                       | 63.9%                                   |
| частка оборотних активів (%)                                                 | 36,1%                                   |
| Чисельність персоналу                                                        | 29514 чоловік                           |

Джерело: сформовано автором за даними [20]

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» - важливий індикатор результативності діяльності компанії, оскільки визначає швидкість прийняття рішень і загальну комунікацію під час впровадження проектів, загальний виглядає якої зображений на рис. 2.1.

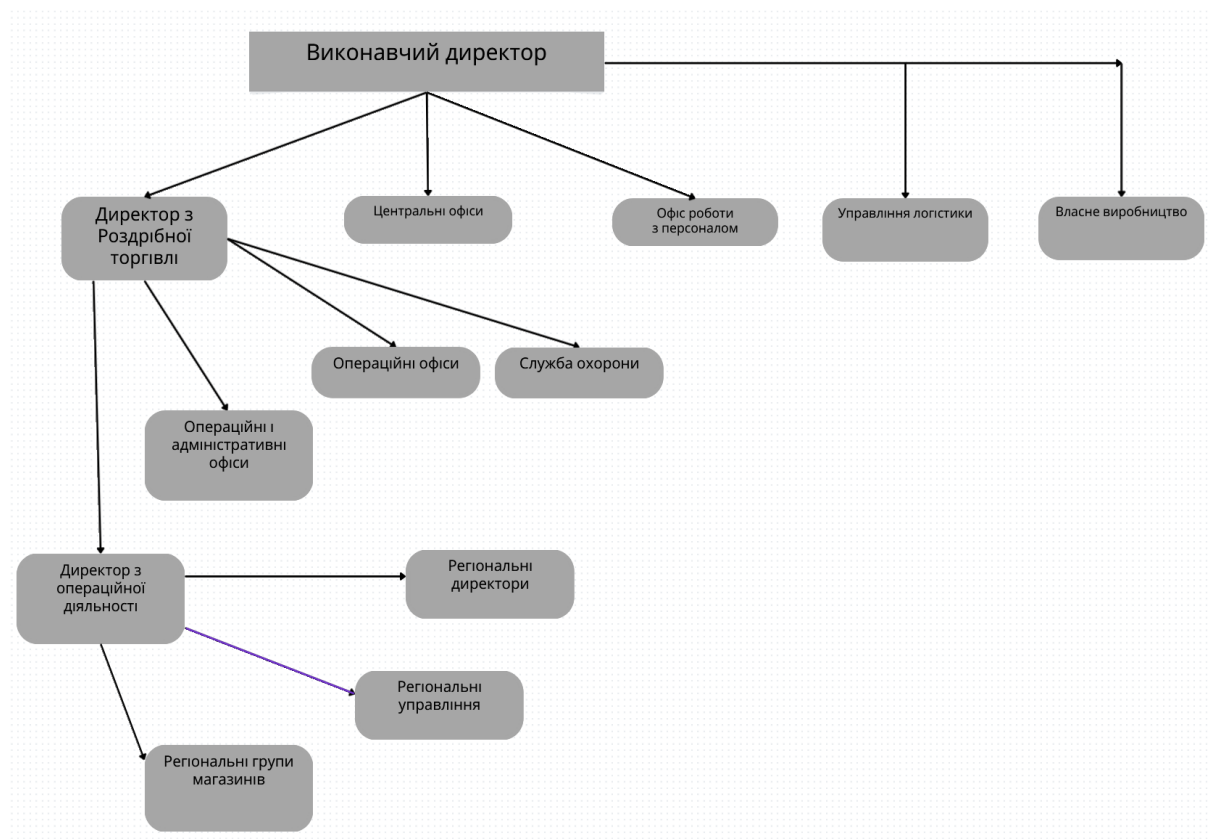


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором за даними [21]

Найкраще розуміння про діяльність компанії надається при проведенні більш глибокого аналізу організаційної культури.

Таблиця 2.2 - Характерний опис організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

| № з/п | Елементи організаційної культури               | Наявність | Коротка характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                              | 3         | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1     | Сформульована філософія бізнесу, цінності      | +         | Бізнес має власні сформульовані цінності - “Робити гостей щасливими” і досягати найбільшого рівню якості при наданні даного виду послуг. Навколо даного слогану формулюється і філософія компанії.                                                                                          |
| 2     | Проголошена соціальна відповідальність бізнесу | +         | ТОВ Сільпо-ФУД в першу чергу має власне позиціонування як компанії, яка доглядає за своїми співробітниками, покупцями, навколишнім середовищем, збройними силами України, державними органами України.                                                                                      |
| 3     | Символіка підприємства:                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|       | Логотип                                        | +         | Лаконічний, виконаний у біло-жовтогарячому оформленні з великим надписом “Сільпо”                                                                                                                                                                                                           |
|       | Герб                                           | +         | Герб компанії Сільпо дуже схожий на його логотип                                                                                                                                                                                                                                            |
|       | Дизайн будівлі та внутрішніх приміщень         | +         | Суспільного дизайну будівель у ТОВ Сільпо-ФУД немає, оскільки кожний, новий магазин має власне оформлення і стилістику. Але, при створенні нових магазинів, інженери і архітекторами завжди орієнтуються на фірмовий шрифт ТОВ Сільпо-ФУД, кольорову гаму і стилістику, збігну до загальної |
|       | Фірмовий одяг                                  | +         | Кожен працівник ТОВ Сільпо-ФУД має вдягати фірмовий одяг із суспільною кольоровою гамою                                                                                                                                                                                                     |
|       | Інше                                           | +         | Стилістика власних логістичних машин, фірм і компаній. Утворення відмежувань, як Le Silpo, створення власних кольорових палет, і їх використання.                                                                                                                                           |

## Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2                                                    | 3 | 4                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Сформульовані моральні норми управління і поведінки: |   |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | Кодекс етичної поведінки                             | + | У ТОВ Сільпо-ФУД присутні кодекси етичної поведінки, які регулюють етику і мораль поведінки кожного співробітника, їх доброчесність і доброзичливість. І стосується кожного із співробітників компанії.                                                |
|   | Внутрішні правила поведінки                          | + | Як і кодекс етичної поведінки, у ТОВ Сільпо-Фуд існують внутрішні нормативно-правові акти, відносно правил поведінки співробітників, шляхів вирішення конфліктів (в тому числі конфліктів інтересів) і подолання соціальних труднощів.                 |
|   | Інше                                                 | + | Крім вищезазначених кодексів, у ТОВ Сільпо-Фуд існують нормативи соціальної відповідальності компанії, політики збереження екології і соціальної підтримки і працевлаштування працівників із ймовірними формами інвалідності.                          |
| 5 | Міфологія (міфи, легенди, історії, анекдоти):        |   |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | Про видатних людей                                   | + | ТОВ Сільпо-ФУД не тільки оголошує найкращих працівників, відомих діячів в компанії, а й стимулює схожі якості у рядових співробітниках компанії методикою публікування коміко-подібних журналів описування стандартів поведінки працівника.            |
|   | Про події                                            | + | ТОВ Сільпо-ФУД яскраво демонструє певні як хороші, так і погані події, які відбувалися у компанії.                                                                                                                                                     |
|   | Про подолання кризових ситуацій                      | + | Під час війни, ТОВ Сільпо-ФУД використовує певні методики поширення інформації о подоланні кризових ситуацій певними магазинами.                                                                                                                       |
|   | Про культурно-спортивні заходи                       | + | ТОВ Сільпо-ФУД активно заохочує співробітників до участі у фізичній підготовці. Офіси ТОВ Сільпо-ФУД дають безкоштовний абонемент до спортзалів (але за вибором, секція плавання, або ж тренажерний зал), і сприяють фізичному розвитку співробітників |
|   | Інше                                                 | + | Також, ТОВ Сільпо-Фуд у власних офісах має мережу кафетеріїв, зі знижками для робітників, які стимулюють робочу культуру.                                                                                                                              |

Кінець таблиці 2.3

| 1 | 2                                                                          | 3 | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Тип організаційної структури управління (централізована, децентралізована) | + | Не строга централізація (із додаванням певної форми децентралізації)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7 | Тип комунікаційної системи (підпорядкування та звітність)                  | + | Вертикальна комунікаційна система з підпорядкуванням та звітністю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8 | Обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції                               | + | ТОВ Сільпо-ФУД має певні традиції відносно власної корпоративної культури, а саме:<br>1) Святкування днів народження співробітників<br>2) Святкування підвищень працівників<br>3) Святкування визначних життєвих подій співробітників<br>4) Святкування української культури<br>5) Проведення корпоративів і атмосферних вечорів                                                                                                             |
| 9 | Критерії/показники заохочення працівників (система преміювання)            | + | Система заохочення працівників присутня у ТОВ Сільпо-ФУД і має наступний вигляд:<br>1) Система доплати за переробки працівниками<br>2) Система заохочення виконання КРІ<br>3) Системи преміювання лідерів команд<br>4) Системи преміювання працівників за визначні досягнення.<br>5) Системи річних премій.<br>6) Плаваючі системи преміювання (для працівників більш відрядної системи оплати праці)<br>7) Системи індивідуальних заохочень |

*Джерело: сформовано автором за даними [20; 21]*

## 2.2 Загальна оцінка результативності економічної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

Основу нашого аналізу почнемо із проведення поверхневої оцінки економічної діяльності ТОВ “Сільпо-ФУД”, динаміку прибутку та витрат ТОВ “Сільпо-Фуд”. Дана інформація дозволяє отримувати інформацію про ефективність операційних процесів компанії на початковому етапі аналізу. Сформована і узагальнена інформація про які наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура доходів і витрат економічної діяльності  
ТОВ “Сільпо-Фуд” [22, 23, 24, 25, 26]

| Назва показника                                                                  | Рік             |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                  | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            |
| 1                                                                                | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               |
| <b>РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                                |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>1.1 Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн</b>                         | 62446681        | 64402634        | 72784232        | 69 990 601      | 84727 987       |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн                                             | 10604188        | 1955953         | 8381598         | -2793631        | 14737386        |
| темпи зростання (зменшення), до попереднього року                                | +20%            | +31%            | +13%            | -38%            | +21%            |
| <b>1.2 Інші операційні доходи, тис.грн</b>                                       | 476469          | 323521          | 412332          | 724753          | 906959          |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн.                                            | 65823           | -152948         | 88811           | 312421          | 182206          |
| темпи зростання (зменшення) до попереднього року                                 | +16%            | -32%            | +27,5%          | +75,8%          | +25,1%          |
| <b>1.3 Доходи від операційної діяльності, тис.грн</b>                            | <b>62923150</b> | <b>64726155</b> | <b>73196564</b> | <b>70715354</b> | <b>85634946</b> |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн.                                            | 10670011        | 1803005         | 8470409         | -2481210        | 14919592        |
| темпи зростання (зменшення), до попереднього року                                | +20%            | +3%             | +13%            | -3%             | +21%            |
| Темпи зростання середньорічної балансової величини активів, до попереднього року | +36%            | +5,4%           | +27,9%          | -23%            | -2%             |

Продовження таблиці 2.3

| 1                                                        | 2        | 3         | 4         | 5         | 6        |
|----------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>2. ВИТРАТИ</b>                                        |          |           |           |           |          |
| <b>2.1 Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.</b> | 47340607 | 47249897  | 52182936  | 50688420  | 60419457 |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн                     | 87138503 | -90710    | 4933039   | -1494516  | 9731037  |
| темпи зростання (зменшення) до попереднього року         | +19%     | -0,2%     | +10%      | -2,9%     | +19%     |
| <b>2.2 Адміністративні витрати, тис.грн.</b>             | 814404   | 1685089   | 2775765   | 3 380 049 | 4342286  |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн                     | -75807   | 2 499 493 | 1 090 676 | 604 284   | 962 237  |
| темпи зростання (зменшення) до поп.року                  | +10%     | +106%     | +64%      | +21,8%    | +28,5%   |
| <b>2.3 Витрати на збут, тис.грн.</b>                     | 12940168 | 15581479  | 18533954  | 17643976  | 19669097 |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн.                    | 2775804  | 28521647  | 2952475   | -889978   | 202121   |
| темпи зростання (зменшення) до попереднього року         | +27,3%   | +20,4%    | +18,9%    | -4,8%     | +11,5%   |
| <b>2.4 Інші операційні витрати, тис.грн.</b>             | 3757112  | 4852422   | 6147497   | 6791080   | 8775865  |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн.                    | 3898575  | 1095310   | 1295075   | 643 583   | 1984785  |
| темпи зростання (зменшення) до попереднього року         | -31%     | +24%      | +27%      | +10%      | +29%     |
| <b>2.5 Загальна величина операційних витрат, тис.грн</b> | 3757112  | 4 852 422 | 6147497   | 6 791 080 | 8775865  |
| абсолютна зміна до поп.року, тис.грн.                    | 2771991  | 3 488 315 | 4 108 288 | -246691   | 2890875  |
| темпи зростання (зменшення) до попереднього року         | +25%     | +25%      | +24%      | -1%       | +14%     |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

По першій таблиці аналізу демонструються витрати і результати операційної діяльності ТОВ "Сільпо-ФУД". Загально, дані показники необхідні для першочергового розуміння результативності діяльності вибраного підприємства і необхідні для проведення подальших розрахунків більш вагомих показників. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє майже на всіх періодах аналізу збитковість власної операційної діяльності. Дана динаміка спостерігається у періоді більше 3 років, і вона демонструє загально негативне економічне положення ТОВ "Сільпо-Фуд". Необхідно зазначити, що хоча подібна динаміка не також може вказувати на невизначеність комунікацій на вищих рівнях адміністрації компанії, оскільки відзначається відсутність координації прийняття рішень відносно даної проблеми протягом відчутного періоду часу, а також відсутність будь яких заходів (окрім маркетингових відносно покращення стану власної діяльності). Загальна структура доходів і витрат ТОВ "Сільпо-Фуд" наведена на рис 2.2.

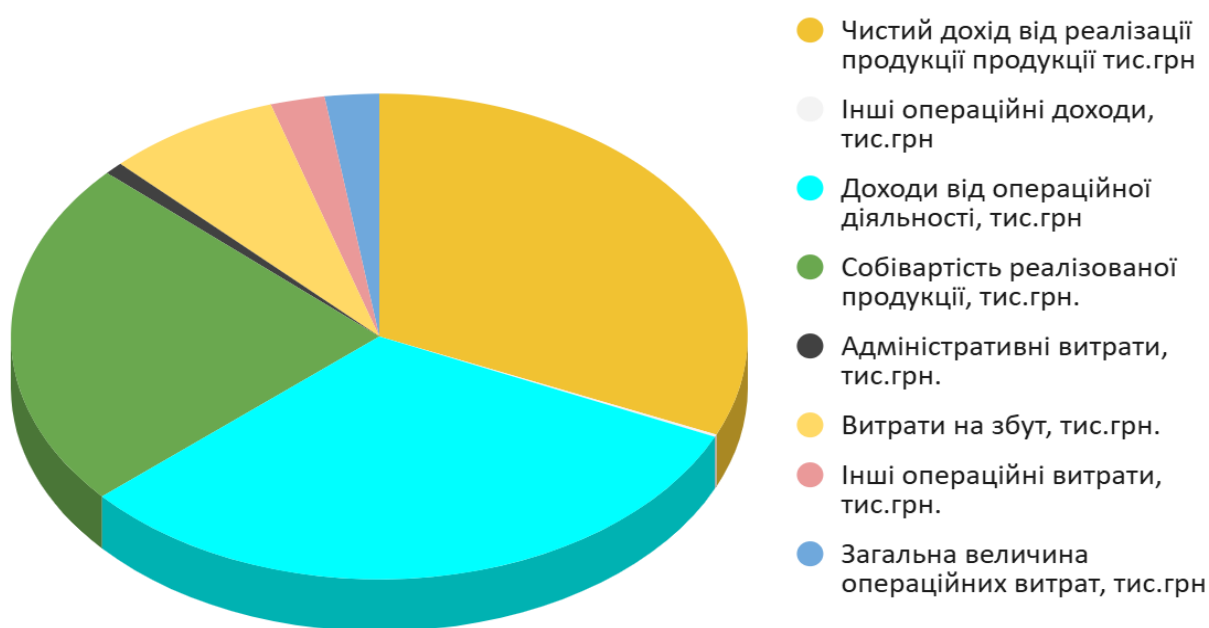


Рисунок 2.2 - Загальна структура доходів і витрат ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2023 рік

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

Також, необхідним фактором визначення результативності підприємства є аналіз формування балансової вартості активів і заборгованостей ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки дані показники також відображатимуть додаткову інформацію про підприємство. Загальну структуру майбутнього аналізу сформульовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура активів ТОВ “Сільпо-Фуд” у розрізі по роках

| Показники                                                   | Роки       |            |            |           |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
|                                                             | 2019       | 2020       | 2021       | 2022      | 2023       |
| 1                                                           | 2          | 3          | 4          | 5         | 6          |
| Середньорічна величина капіталу                             |            |            |            |           |            |
| Середньорічна величина капіталу тис.грн:                    | 24893584   | 29466948,5 | 34447969,5 | 36313493  | 33662515   |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн               | 8545598,5  | 4573364,5  | 4981021    | 1865523,5 | -2650978   |
| темпи приросту (зменш.) до попереднього року                | +52,3%     | +18,4%     | +16,9%     | +5,4%     | -7,3%      |
| Середньорічна величина позикового капіталу                  |            |            |            |           |            |
| Середньорічна величина позикового капіталу тис.грн          | 23403170,5 | 29107043,5 | 36499172,5 | 43006547  | 44075523,5 |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн               | 2468067    | 5703873    | 7392129    | 6507374,5 | 1068976,5  |
| темпи приросту (зменш.) до попереднього року                | +11,8%     | -24,4%     | +25,4%     | -17,8%    | +2,5%      |
| Середньорічна величина платного позикового капіталу         |            |            |            |           |            |
| Середньорічна величина платного позикового капіталу тис.грн | 1415881    | 1788744    | 2893931,5  | 3187161   | 2835602,5  |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн               | -898037,5  | 372863     | 1105187,5  | 293229,5  | -351558,5  |
| темпи приросту (зменш.) до попереднього року                | -38,8%     | +26,3%     | +61,7%     | +10,1%    | -11%       |

Продовження таблиці 2.4

| 1                                                                                     | 2          | 3          | 4          | 5         | 6           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|
| Середньорічна величина власного капіталу                                              |            |            |            |           |             |
| Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн                                     | 1490413,5  | 359905     | -2051203   | -6693054  | -10413008,5 |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн                                         | 6077531,5  | -1130508,5 | -2411108   | -4641851  | -3719954,5  |
| темпи приросту (зменш.) до попереднього року                                          | -135%      | -79,5%     | -669%      | +229%     | +55,6%      |
| Середньорічна величина довгострокового позикового капіталу                            |            |            |            |           |             |
| Середньорічна величина довгострокового позикового капіталу, тис.грн                   | 5611953    | 10708295   | 13717304   | 16230486  | 15678873,5  |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн                                         | 1079965,5  | 5096342    | 3009009    | 2513182   | -551612,5   |
| темпи приросту (зменш.) до попереднього року,                                         | +23,8%     | +90,8%     | +28%       | +18,3%    | -3,3%       |
| Середньорічна величина короткострокового позикового капіталу                          |            |            |            |           |             |
| Середньорічна величина короткострокового позикового капіталу, тис.грн                 | 17791217,5 | 18398748,5 | 22781868,5 | 26776061  | 28396650    |
| абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн                                         | 1388101,5  | 607531     | 4383120    | 3994192,5 | 1620589     |
| темпи приросту до попереднього року                                                   | 0,085      | 0,034      | 0,238      | 0,175     | 0,061       |
| Частка платних позикових джерел у структурі позикового капіталу, %                    |            |            |            |           |             |
| у тому числі                                                                          | 3          | 9          | 7          | 8         | 5           |
| довгострокових                                                                        | 2,75       | 8,78       | 7,21       | 6,11      | 3,82        |
| короткострокових                                                                      | 0,32       | -          | 0,08       | 1,42      | 1,50        |
| Темпи зростання (зменш.) середньорічної балансової величини активів, до минулого року | +36,1%     | +5,4%      | +27,9%     | -22,1%    | -2%         |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

Аналіз капіталу — це важливий процес, який дозволяє оцінити фінансовий стан компанії або особи, а також зрозуміти, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Його сутність полягає у оцінці вартості капіталу, їхню ліквідність і можливості для генерації доходу. Динаміка зміни капіталу по рокам зображена на рис. 2.3.

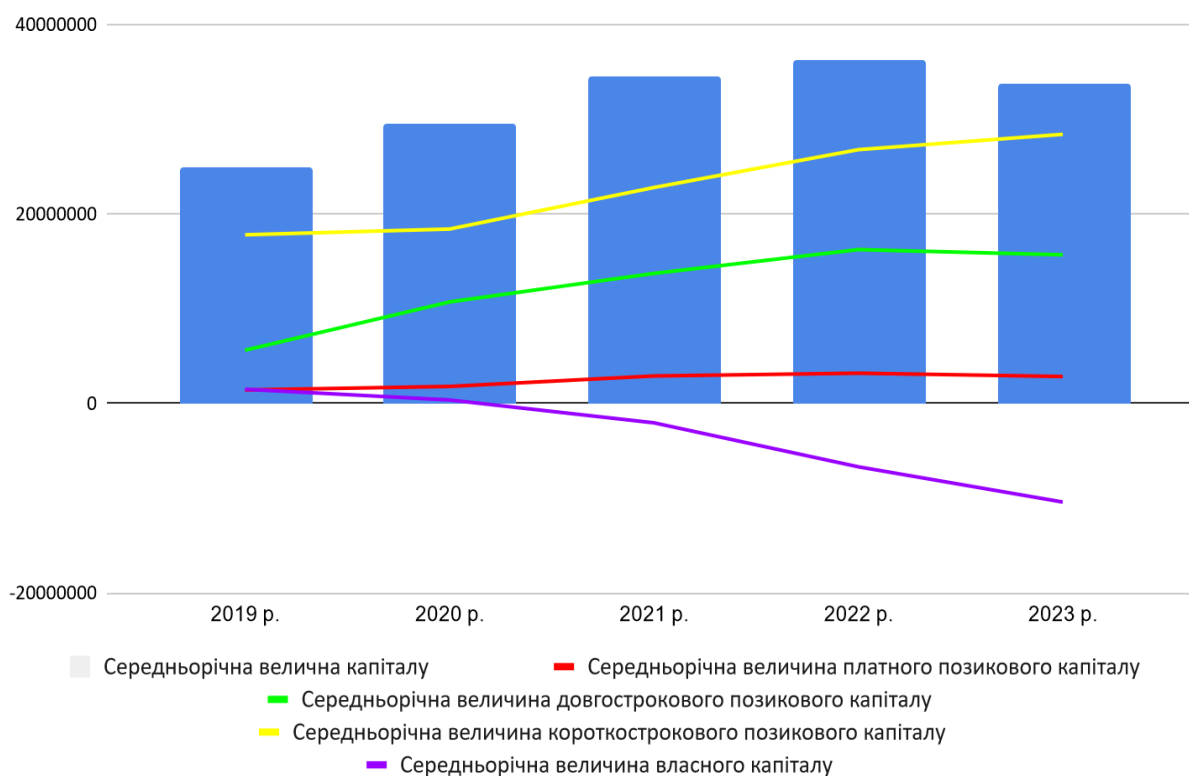


Рисунок 2.3 - Динаміка капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд"

Джерело: розроблено автором

На даному етапі, після аналізу основних доходів та витрат, а також активів ТОВ "Сільпо-Фуд", розробимо аналіз по групам необхідних показників із коротким, але чітким описом. Першою групою при аналізі будуть показники групи ефективності використання основних засобів, які, як вже визначено класикою економічної теорії являється основною першочерговою групою при проведенні аналізу ефективності діяльності підприємства, оскільки вказує на якість використання основних засобів. Динаміка показників даної групи по роках наведена у табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання  
основних засобів

| Показники                     | Роки  |        |        |        |        |
|-------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2019  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| Фондовіддача.                 | 5,36  | 4,13   | 3,06   | 2,67   | 3,08   |
| Фондомісткість                | 0,186 | 0,242  | 0,326  | 0,374  | 0,324  |
| Рентабельність/збитковість ОЗ | 0,053 | -0,318 | -0,135 | -0,437 | -0,114 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

По даним таблиці 2.5 бачимо групу показників, пов'язану з ефективністю використання основних засобів підприємства. Два коефіцієнти, а саме використання обладнання і змінності обладнання неможливо було прорахувати через відсутність наведених даних, але, дана картина не буде викривляти загальної картини інтегрального показника групи ефективності. Загально, всі показники демонструють спадну динаміку (окрім показника фондомісткості, оскільки вона зростає при спаданні фондовіддачі) що пояснюється скрутним положення економіки України і загально пояснює зниження ефективності використання активів підприємством. Графічне відображення динаміки показників показано на рис. 2.4.

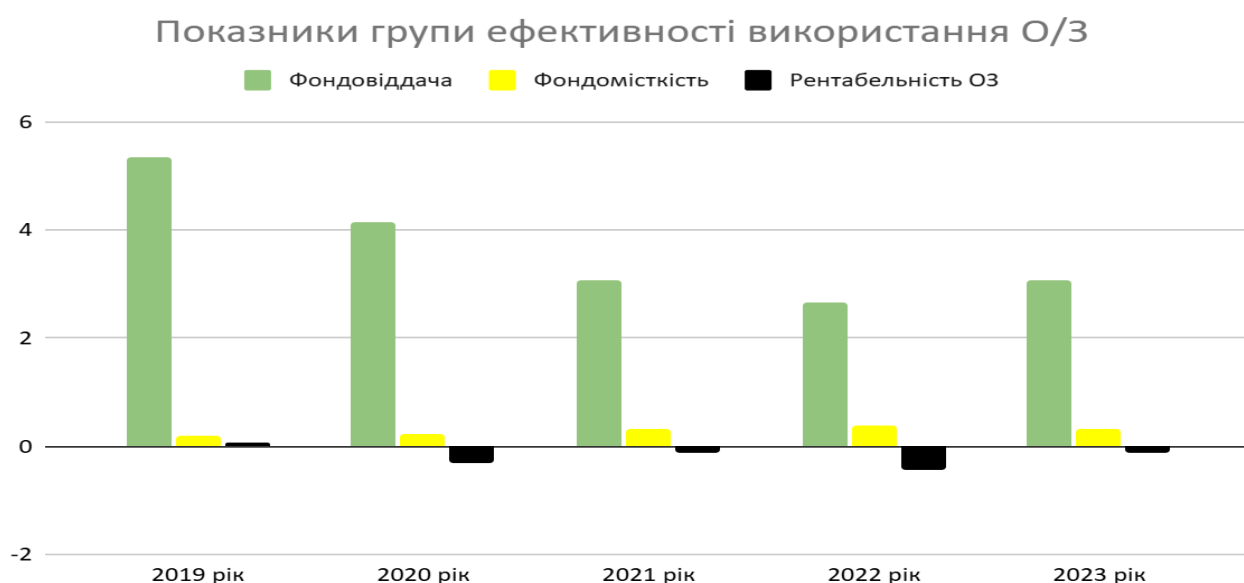


Рисунок 2.4 - Динаміка показників групи ефективності використання ОЗ

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

Наступна група аналізу - група показників ефективності використання оборотних коштів підприємством, які наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання оборотних коштів

| Показники                                   | Роки   |        |        |        |        |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                             | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| Коефіцієнт оборотності ОК                   | 4,827  | 4,468  | 4,879  | 5,283  | 6,296  |
| Коефіцієнт завантаженості                   | 0,207  | 0,223  | 0,2048 | 0,1893 | 0,158  |
| Тривалість обороту ОК                       | 74,580 | 80,572 | 73,785 | 68,143 | 57,179 |
| Рентабельність/збитковість оборотних коштів | 0,0200 | -0,208 | -0,139 | -0,599 | -0,285 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Графічно динаміку показників ефективності використання ОК (окрім тривалості обороту ОК, даний показник виведено на окремий рисунок) та їх річні значення (з 2019 по 2023 рр.) детально зображено на рис. 2.5.1

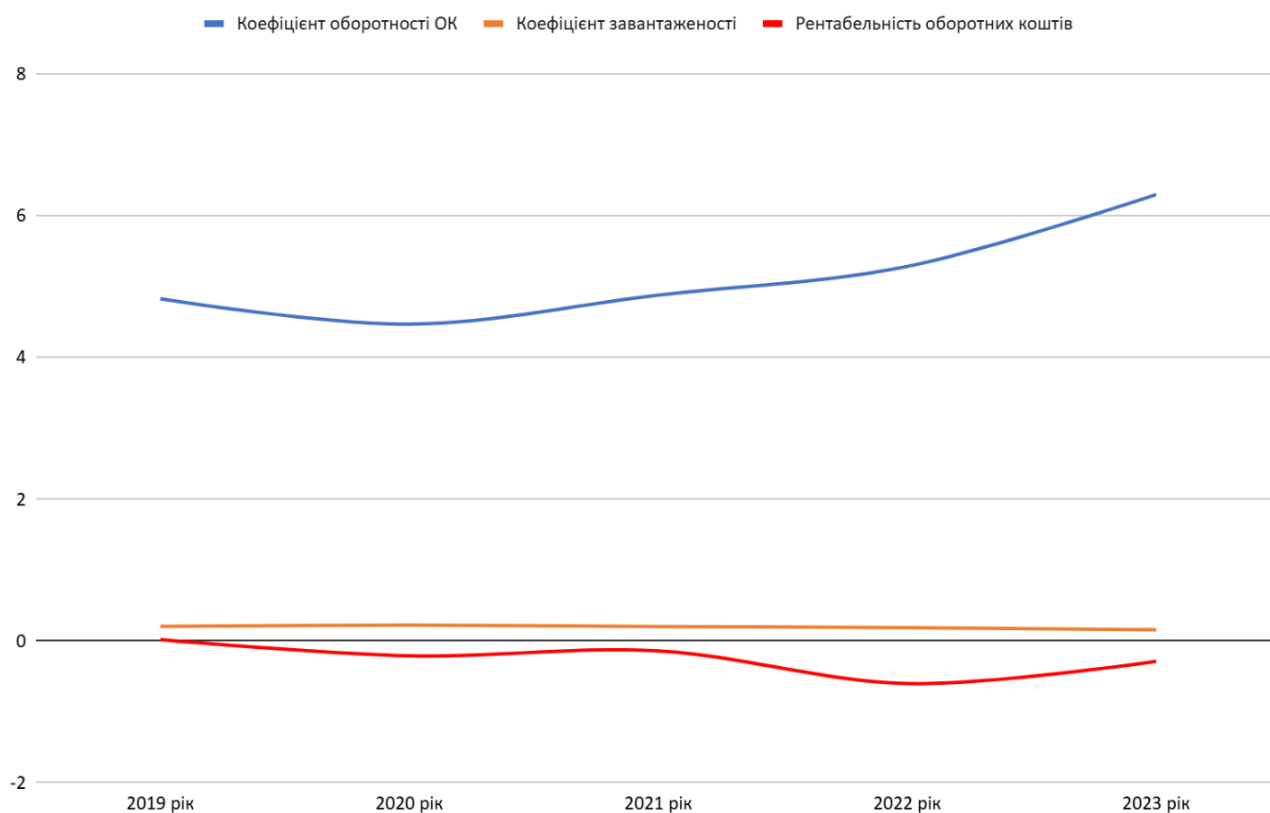


Рисунок 2.5.1 - Динаміка показників групи ефективності використання ОК

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

Додатково, для наглядної демонстрації, динаміку показника тривалості обороту ОК відображено на окремому рис 2.5.2

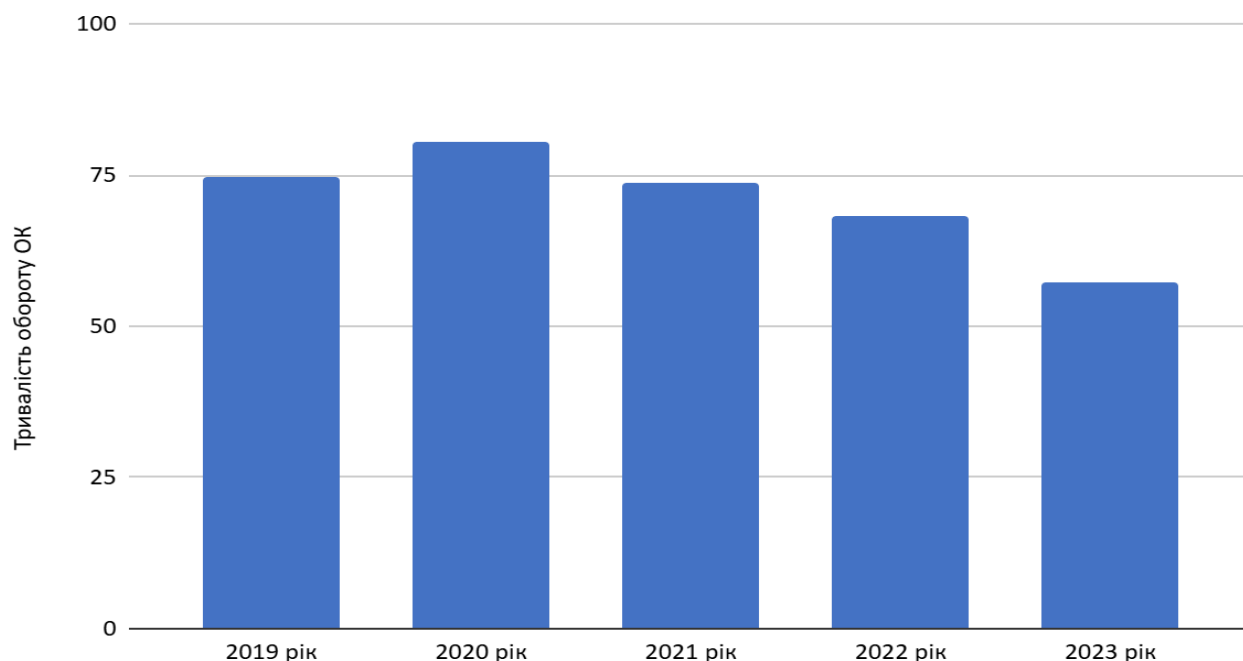


Рисунок 2.5.2 – Динаміка показника тривалості обороту ОК

Джерело: розроблено автором

. Коефіцієнти оборотності ОК і Тривалості обороту ОК мають задовільні показники, але знаходяться за межою рекомендованих результатів для цієї галузі. Інші ж показники демонструють спадну динаміку через збитковість ТОВ “Сільпо-Фуд” і турбулентність його становища. Наступною групою для проведення аналітичного аналізу буде група показників ефективності використання трудових ресурсів, яка проаналізована в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники групи ефективності використання трудових ресурсів з урахуванням групи витратомісткостей продукції

| Показники                    | Роки  |       |       |       |       |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                              | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| Фондомісткість               | 0,186 | 0,242 | 0,326 | 0,374 | 0,324 |
| Матеріаломісткість продукції | 0,015 | 0,015 | 0,018 | 0,026 | 0,017 |
| Зарплатомісткість продукції  | 0,077 | 0,098 | 0,110 | 0,090 | 0,083 |
| Витратомісткість продукції   | 0,213 | 0,213 | 0,222 | 0,269 | 0,294 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Дана група показників є єдиною групою показників яка демонструє стабільну динаміку протягом 5-ти аналізованих років. На даному етапі, підприємство ТОВ “Сільпо-Фуд” демонструє задовільні результати відносно всієї групи показників, до яких також було долучено мікро-групу показників аналізу капіталу підприємства, а саме витратомісткості продукції. Крім того, певні показники, а саме показники Трудомісткості і Енергомісткості продукції не можуть бути розраховані із-за відсутності наявної інформації. Дані показники також будуть враховані при майбутньому аналізі, і впливатимуть на отримані результати досліджень. Графічно динаміка показників групи ефективності використання трудових ресурсів представлена на рис. 2.6.

#### Динаміка показників групи ефективності використання трудових ресурсів

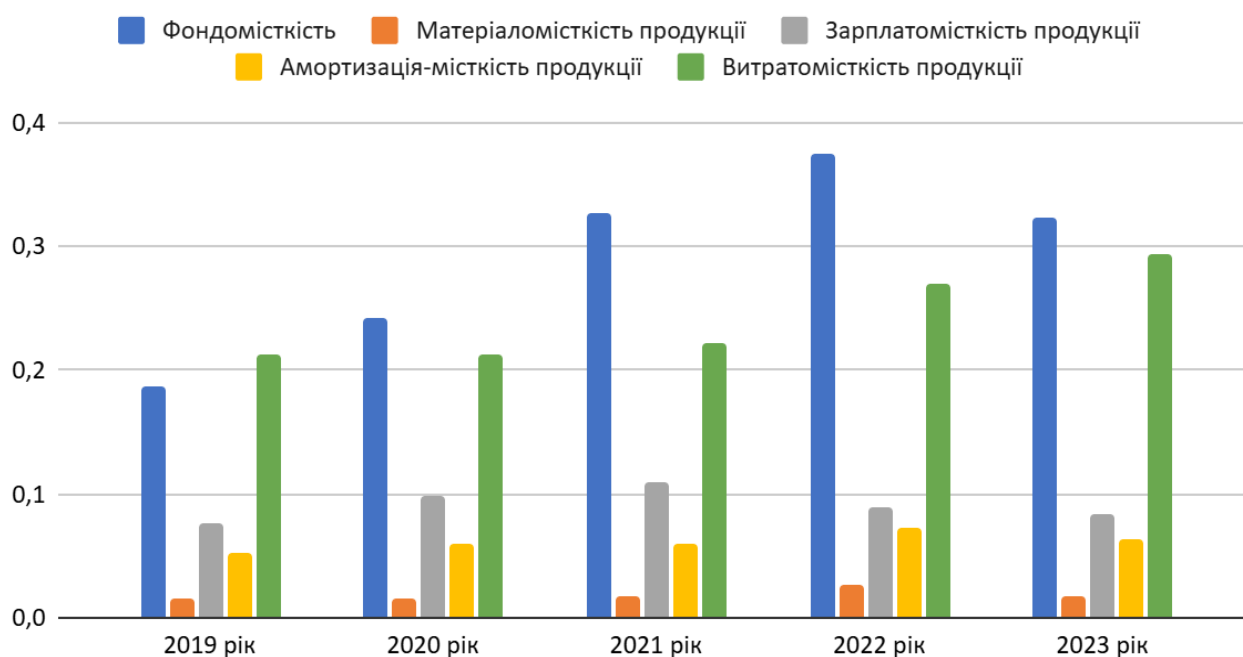


Рисунок 2.6 - Динаміка показників групи ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26;]

Наступна група аналізу - аналіз групи показників ефективності капітальних вкладень, динаміку показників якої зображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності капітальних вкладень

| Показники                                    | Роки   |       |        |        |        |
|----------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
|                                              | 2019   | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   |
| Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень | -0,553 | -     | -      | -      | 0,018  |
| Капіталовіддача                              | 2,509  | 2,186 | 2,113  | 1,927  | 2,517  |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання  | -0,194 | 8,716 | -0,920 | -1,105 | -0,210 |

Джерело, сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Показники групи ефективності капітальних вкладень вказує нам на загальну проблематику при розрахунку ефективності управління капіталом підприємства - а саме про відсутність необхідних даних для розрахунку. Єдиний коефіцієнт який вдалося розрахувати - це коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, який демонструє від'ємну динаміку, що вказує на буквальне зменшення кількості капітальних вкладень, що є логічним, через специфіку діяльності підприємства. Автором роботи, також, вважається необхідним виключити дану групу показників із розрахунку інтегральних показників через замалу кількість наданої інформації показниками. Наступна група аналізу - група узагальнюючих показників рентабельності діяльності підприємства. Дана група відображає отриманий ефект від господарської діяльності підприємства. Її розрахунок надано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Розрахунки узагальнюючої групи показників рентабельності діяльності підприємства

| Група показників рентабельності за чистим прибутком, %              | Роки |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                     | 2019 | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| 1                                                                   | 2    | 3      | 4      | 5      | 6      |
| Рентабельність/збитковість активів за чистим прибутком, %           | 1,16 | -10,55 | -5,35  | -20,20 | -5,50  |
| Рентабельність/збитковість власного капіталу за чистим прибутком, % | 5,16 | -29,08 | -13,46 | -45,19 | -11,81 |
| Рентабельність/збитковість виробництва за чистим прибутком, %       | 2,04 | -19,14 | -8,01  | -32,01 | -9,13  |

Продовження таблиці 2.9

| 1                                                                      | 2    | 3      | 4     | 5      | 6     |
|------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------|-------|
| Рентабельність /збитковість продукції за чистим прибутком, %           | 0,73 | -6,58  | -3,91 | -14,06 | -3,65 |
| Рентабельність/збитковість реалізації продукції за чистим прибутком, % | 0,46 | -4,84% | -2,54 | -10,48 | -2,18 |

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

По показникам рентабельності ефективності діяльності підприємства також спостерігається негативна динаміка. Майже усі показники демонструють від'ємну, та спадну динаміку, що вказує на зниження загальної результативності підприємства. Графічно динаміку показників продемонстровано на рис. 2.7.

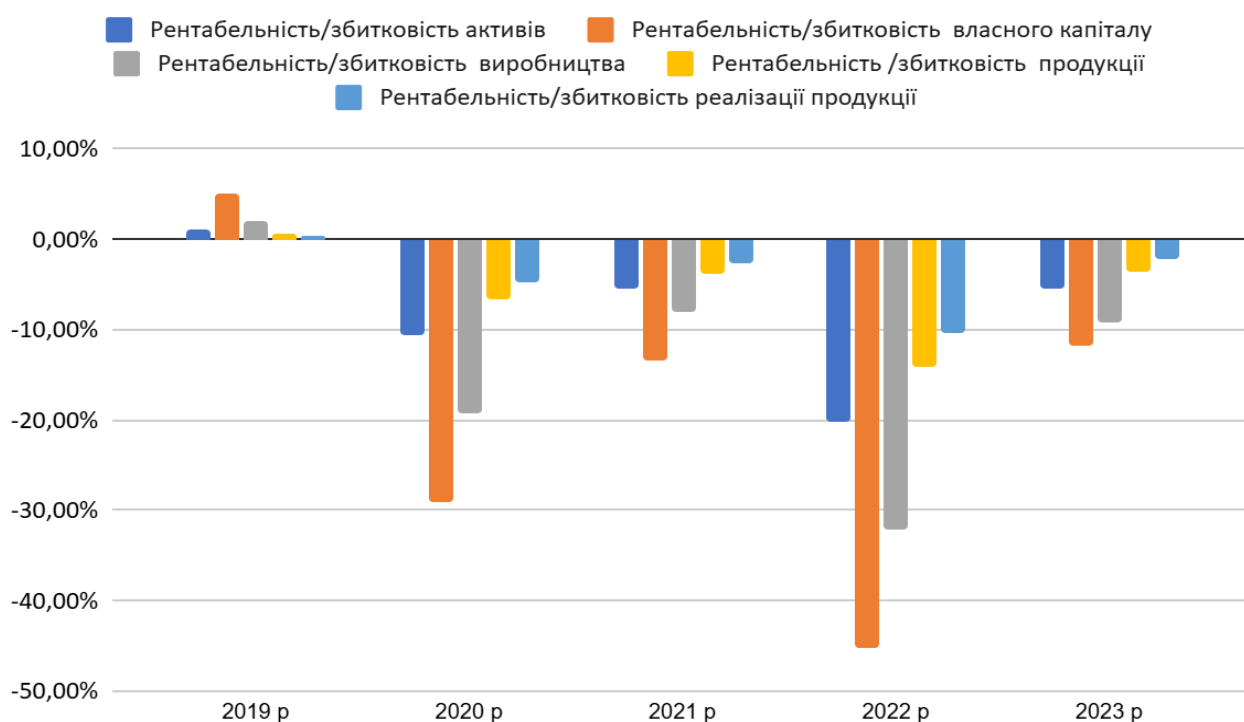


Рисунок 2.7 - Динаміка показників групи рентабельності економічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Пропонуємо також, включити додатковий аналіз групи показників фінансового стану підприємства. Дана група є важливою для розуміння

становища ефективності економічної діяльності підприємства, але, оскільки ми її не визначали у теоретичному розділі, пропонуємо також не включати її до розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 2.10 - Показники фінансового стану підприємства

| Показники фінансового стану       | Роки  |        |        |        |        |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
|                                   | 2019  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| Коефіцієнт автономії              | 0,064 | -0,037 | -0,077 | -0,306 | -0,313 |
| Коефіцієнт платоспроможності      | 0,521 | 0,473  | 0,36   | 0,259  | 0,296  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,143 | 0,126  | 0,068  | 0,039  | 0,05   |
| Коефіцієнт критичної ліквідності  | 0,665 | 0,789  | 0,778  | 0,566  | 0,425  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 0,437 | 0,436  | 0,410  | 0,277  | 0,138  |

Джерело, розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Аналізуючи останню групу показників фінансового стану можемо побачити загальні результати, які можливо назвати нормативними для галузі рітейлу. Єдиний показник, який не підпадає під нормативні значення є показник автономії, його значення від’ємні, але, це описується збитковістю підприємства ТОВ “Сільпо Фуд”, і на думку автора знаходиться у допустимій зоні значень під час кризових ситуацій як у економіці країни, так і у становищі самого підприємства. Динаміку показників можемо спостерігати на рис. 2.8.

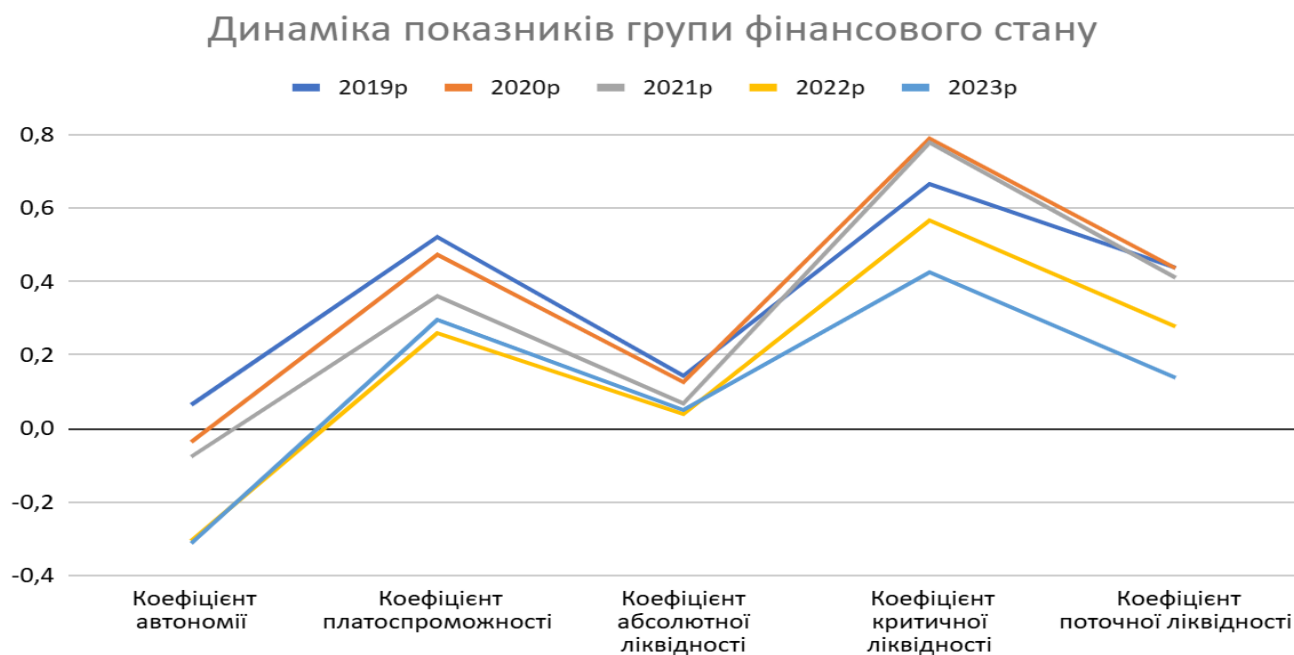


Рисунок 2.8 - Динаміка показників групи фінансового стану

Джерело: розроблено автором

## **2.3 Економіко-математичний аналіз показників результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”**

Для проведення більш глибокого аналізу результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” необхідно переформулювати вже згруповані моделі аналізу у першому розділі даної роботи. Дана процедура проводиться для зручності подання даних проведеного аналізу результативності економічної діяльності підприємства.

Порядок подання груп аналізу у даному розділі буде наступним:

- 1) аналіз ринкової результативності підприємства;
- 2) аналіз результативності використання капіталу підприємства;
- 3) аналіз внутрішньої результативності підприємства.

Ринкова результативність підприємства включає в себе аналіз вартості підприємства, ціноутворення і реалізації його цінних паперів і аналізі його ринкових можливостей. На даному етапі, нажаль, можливо проведення лише аналізу ринкових можливостей підприємства, оскільки ТОВ “Сільпо-Фуд” не є активним гравцем на ринку цінних паперів і не надає достатньої кількості інформації для проведення необхідних розрахунків.

Для проведення аналізу ринкових можливостей, загроз і факторів впливу пропонується використання STEEPLE і SWOT аналізів. Дані методики орієнтуються на експертні оцінки і в більшу чергу - створені як інструменти першочергового отримання необхідної інформації о діяльності підприємства. Але, даний факт не відображатиме неповноцінність проведеного аналізу, оскільки обрані методики на даний момент використовуються під час проведення діагностик діяльності більшості сучасних підприємств, і які є потужними інструментами у руках сучасних менеджерів і керівних посад підприємства, Спочатку, проаналізуємо фактори впливу на ТОВ “Сільпо-Фуд” і сформуємо певні висновки по ним. Результат проведеного аналізу відображено у табл.2.11

Таблиця 2.11 – STEEPLE-аналіз впливу факторів макросередовища  
на діяльність ТОВ “Сільпо-Фуд”

| Група факторів                       | Прояв фактору                                                                                                                                            | Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний) | Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де "0" - вплив відсутній, "10" - визначальний вплив) |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                   | 4                                                                                       |
| <b>2.1 Політичні (P-Political)</b>   | 1. Політико-митні ситуації на кордонах України, які погіршують логістичну картину Сільпо-Фуд і її партнерів і не сприяють міжнародному розвитку компанії | -                                                                                                                                   | 4                                                                                       |
|                                      | 2. Політично-мобілізаційна політика, яка приносить збитки для компанії                                                                                   | -                                                                                                                                   | 6                                                                                       |
|                                      | 3. Відсутність політики державної підтримки, що сказується на прибутках і збитках ТОВ Сільпо-ФУД, які станом на 2022 рік склали сім мільярдів гривень    | -                                                                                                                                   | 6                                                                                       |
|                                      | 4. Зовнішньо-економічний тиск держав партнерів відносно великого обсягу тіньової економіки                                                               | -                                                                                                                                   | 5                                                                                       |
| <b>2.2 Економічні (E-Economical)</b> | 1. Ріст рівня інфляції і зниження купівельної спроможності покупців.                                                                                     | -                                                                                                                                   | 6                                                                                       |
|                                      | 2. Загальноекономічна нестабільність і невпевненість                                                                                                     | -                                                                                                                                   | 7                                                                                       |
|                                      | 3. Нестабільність фінансових установ і фондів, які надають кошти на діяльність Сільпо-ФУД                                                                | -                                                                                                                                   | 8                                                                                       |

Продовження таблиці 2.11

| 1                                  | 2                                                                                                                                                                                 | 3   | 4 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|
|                                    | 4. Загальноринкова конкуренція і можливість утворення нових, європейських конкурентів                                                                                             | -/+ | 4 |
| 2.3 Соціальні (S-Social)           | 1. Загальне зниження рівня життя населення.                                                                                                                                       | -   | 4 |
|                                    | 2. Соціальне сприйняття бренду і торгівельної марки Сільпо-ФУД                                                                                                                    | +   | 6 |
|                                    | 3. Сприяння після-воєнній відбудові і розвитку, утворення потужних зв'язків із ЗСУ і міськими адміністраціями, створення позитивного іміджу компанії за рахунок вищевказаних дій. | +   | 6 |
| 2.4 Технологічні (T-Technological) | 1. Створення окремих відділів і прискорення імплементацій нових технологічних рішень у діяльності Сільпо-ФУД                                                                      | +   | 5 |
|                                    | 2. Використання роботизації, автономізації і технологій штучного інтелекту у діяльності компанії                                                                                  | -/+ | 5 |
| 2.5 Правові (L- Legal)             | 5. Присутність суттєвих колізій у нормативно-правових законодавчих актах України, що викликає труднощі у проведенні діяльності підприємства.                                      | -   | 5 |
|                                    | 6. Необхідність державної імплементації останніх нормативно правових актів у співпраці з ЄС, що може викликати певну невпевненість і економічну нестабільність                    | -   | 2 |

Кінець таблиці 2.11

| 1                                | 2                                                                                                                                                                                   | 3 | 4 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                  | 7. Можливість введення антимонопольних обмежень зі сторони України, або ж регуляторів ЄС відносно зменшення суттєвого впливу Сільпо-ФУД на вітчизняному ринкові.                    | - | 4 |
| 2.6 Етичні (E-Ethical)           | 4. Необхідність доробки і подальшого створення кодексів і норм поведінки персоналу із покупцями (як оптовими так і роздрібними) щодо покращення етичного фону підприємства          | - | 3 |
|                                  | 5. Соціальна відповідальність бізнесу                                                                                                                                               | + | 6 |
| 2.7 Екологічні (E-Environmental) | 3. Необхідність придержання останніх екологічних норм відносно викидів CO <sub>2</sub> , зменшенню використання пластику, бензину і перехід до відтворюваних енергетичних ресурсів. | - | 2 |
|                                  | 4. Нові екологічні обмеження відносно проведення діяльності підприємства                                                                                                            | - | 2 |
|                                  | 5. Робота підприємства на можливих, звільнених, замінованих територіях, що буде ускладнювати діяльність підприємства.                                                               | - | 3 |

Джерело: сформовано автором за даними [27]

По STEERLE аналізу ми вже можемо зробити висновки певного фону. Найбільш впливовими факторами відносно діяльності підприємства слугуватимуть наступні: Нестабільність фінансових кредитних установ, які обслуговують СІЛЬПО-ФУД (і які збільшують статутний капітал підприємства),

загальноєкономічна нестабільність і невпевненість (на фоні масштабних бойових дій), Ріст рівня інфляції і зниження купівельної спроможності покупців і відсутність державної підтримувальної політики відносно СІЛЬПО-ФУД (хоча компанія має масштабні контракти разом із ЗСУ,). Найбільш позитивними моментами є наступні: Соціальне сприйняття бренду СІЛЬПО-ФУД покупцями, потужний вплив компанії на рівні контрактів на забезпечення наших військових сил і контрактів у прискоренні відбудови, що створює її позитивний імідж і збільшує гудвіл, політика імплементації останніх технологій діяльності підприємств суміжної галузі у СІЛЬПО-ФУД, і наслідки від політик соціальної відповідальності компанії. На базі цього, можемо переходити до наступного аналізу.

Наступний, не менш важливий аналітичний інструмент - SWOT аналіз, або ж матриця стратегічного балансу, яка демонструє можливості і загрози діяльності ТОВ “СІЛЬПО-Фуд”, а також його сильні та слабкі сторони. SWOT аналіз є потужним інструментом аналізу ринкових позицій, а також загроз діяльності компанії, його продемонстровано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Матриця стратегічного балансу ТОВ “Сільпо-Фуд”

| Сильні сторони | Можливості                                                                                                                                                          | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>Подальша диференціація робочої діяльності ТОВ Сільпо-ФУД, створення нових рубежів на вже існуючих ринках.</p> <p>Продовження розвитку власних торгових марок</p> | <p>Нестабільність економічної і політичної ситуацій в Україні.</p> <p>Зростаючий вплив швидко-зростаючої інфляції, що веде за собою зростаючі ціни на всі предмети пов’язані з проведенням економічної діяльності і зниження купівельної спроможності клієнтів. Потужний вплив конкурентів.</p> |
|                | Поле СіМ                                                                                                                                                            | Поле СіЗ                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1              | 2                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Продовження таблиці 2.12

| 1                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бренд підприємства, потужність і автономність створеної екосистеми Сільпо-ФУД. Розміри і ринкові позиції підприємства, потужні зв'язки з публікою і державою, наявність суттєвих грошових коштів. | <p>Розширення потужного впливу Сільпо-ФУД на ринку.</p> <p>Подальше розгалужування асортименту і товарної пропозиції, проведення політики захоплення нової аудиторії</p> <p>Проведення більш глибокої інтеграції із сегментом е-ком (онлайн комерції), задля автономізації виробничих і продавничих процесів.</p>                                                                                                                         | <p>Загрози до ТОВ Сільпо-ФУД складаються із пристосування підприємства лише до одного ринку, та відсутності адаптації до різних ринків. Даний ефект вже сказується на ТОВ Сільпо-ФУД через наявність великих збитків і неможливості покрити їх за рахунок іншої діяльності.</p> <p>Хоча торгові марки ТОВ Сільпо-ФУД вже мають свій, потужний вплив на ринкову діяльність підприємства, але, на даному етапі вже чітко очевидне заповнення вітчизняного ринку зарубіжними товарами, тому ТОВ Сільпо-ФУД має загрози через відсутність постачальників з-за кордону</p> |
| <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                             | <b>Поле СлМ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Поле СлЗ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Наявність великих значень збитків компаній, які вираховуються у мільярдах гривень, наявність великої кількості заборгованостей і загально низького рівня автономності діяльності підприємства.    | <p>Хоча компанія і несе збитки, але вартість її активів і статутного капіталу рахується у мільярдах, при застосуванні розумного менеджменту відносно власних активів, ТОВ Сільпо-ФУД зможе досить швидко змінити ситуацію.</p> <p>Також, потужний зв'язок із державою і збройними силами створюють для ТОВ Сільпо-ФУД подушку безпеки, за рахунок контрактів із замовниками, ТОВ Сільпо-ФУД має можливості поглиблення даних зв'язків</p> | <p>Загрози банкрутства. Не дивлячись на потужні грошові запаси підприємства, багато-мільярдні збитки також мають свій вплив на ТОВ Сільпо-ФУД, і дана ситуація потребує негайного вирішення.</p> <p>Вплив нестабільної економічної ситуації в Україні також має свій слід на діяльності ТОВ Сільпо-ФУД, оскільки викликає загальну невпевненість кредиторних установ у майбутньому держави, її валюти і підприємств окремо.</p>                                                                                                                                       |

Джерело сформовано автором за даними [28]

На основі вищенаведеного аналізу, можемо робити певні висновки. За результатами SWOT-діагностики, ТОВ СІЛЬПО-ФУД має звернути власну увагу

свої слабкі сторони, такі як фокусування на одному ринку, неприбутковість операційної діяльності, і необхідність диверсифікації власних постачальників із урахуванням зарубіжних партнерів. Слабкі сторони ТОВ СІЛЬПО-ФУД хоча і вже мають певний вплив на діяльність даної мережі, але їх ефект можливо послабити за рахунок посилення власних сильних сторін, і ліквідації можливих загроз відносно функціонування вищевказаних сторін.

Наступним пунктом аналізу виступає дослідження формування і результативності використання капіталу підприємством. Дана методика фокусується на визначенні доданої вартості, яку здатний створювати капітал підприємства, а її основними параметрами є визначення джерел формування капіталу і значення доданої вартості. Як вже було вказано вище, дана група є найбільш проблематичною для аналізу, оскільки підприємство не надає належної інформації для проведення розрахунків певних груп показників. Відносно аналізу джерел формування капіталу, то в даній категорії вони визначаються як сума дисконтованих грошових потоків. Але, вже на даному етапі проведення аналізу унеможлиблюється, оскільки грошові кількості збитків ТОВ “Сільпо-Фуд” є більшими за амортизаційні відрахування, що робить грошові потоки компанії - від’ємними. Отже, можемо стверджувати про необхідність уважного аналізу доданої і фундаментальної вартості підприємства, оскільки через його збитковість, дані показники можуть знаходитись у від’ємній зоні, що, хоча і буде відображати незадовільне становище операційних процесів присутніх у компанії, але даний факт не буде відображати реальну ситуацію пов’язану з процесами формування і використання капіталу підприємства, через банальну відсутність необхідної інформації для проведення розрахунків показників інших груп факторів. Розрахунки доданої вартості (яка є частиною фундаментальної вартості капіталу підприємства) є лише першочерговими під час проведення аналізу ефективності формування і використання капіталу, і хоча ми вже можемо навести певні висновки після отримання результатів аналізу, нажаль, провести глибокий аналіз формування капіталу підприємства неможливо. Результати розрахунків відображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники формування доданої вартості ТОВ “Сільпо-Фуд”

| Показники формування доданої вартості                                   | Роки       |           |           |            |            |           |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
|                                                                         | 2018       | 2019      | 2020      | 2021       | 2022       | 2023      |
| ЕВІ (прибуток до виплати процентів після нарахування податків), тис.грн | -733884    | -789810   | -2289787  | -3997055   | -5105735   | -4517229  |
| WACC, %                                                                 | 1665743    | 100259    | 316108    | 368836     | 405261     | 240154    |
| Спред прибутковості капіталу, %                                         | -1665743   | -100259   | -3161089  | -368836    | -405261    | -240154   |
| Додана вартість капіталу, тис.грн                                       | -272315512 | -24958156 | -93147525 | -127056752 | -147164661 | -80841991 |

*Джерело сформовано автором за даними [29]*

Показник доданої вартості знаходиться у від’ємній зоні, а його значення є набагато більшими за функціонуючий капітал підприємства. Дані результати отримані через збитковість підприємства, та вони є спотвореними на фоні фінансового становища. Неможливість розрахунків фундаментальної вартості підприємства, а також загальна відсутність інформації необхідної для розрахунку стейкхолдерської і акціонерної вартостей підприємства унеможливають аналіз його загальної вартості, джерел формування капіталу і результативності його використання. Тому, переходимо до третьої групи аналізу, а саме аналізу внутрішньої результативності його діяльності.

У розділі 2.2 ми вже вираховували коефіцієнти, які необхідні для проведення аналізу. Але, в нашому випадку виникає певна проблематика інтегрального дослідження результативності діяльності підприємства. На жаль, на даний момент не існує єдино-визначеного розрахунку інтегрального показника результативності діяльності підприємства, через певну “новизну” даного виду аналізу.

Загалом, вітчизняні науковці [30; 31; 32] визначають наступну формулу розрахунку інтегрального показника результативності діяльності підприємства:

$$I(t) = a + \sum A(i) * X(i) \quad (2.1)$$

де  $a$  - вільний член рівняння регресії,  $I(t)$  - частковий показник результативності діяльності підприємства,  $A(i)$  - лінійний член рівняння,  $X(i)$  - незалежні змінні рівняння регресії (показники груп аналізу результативності).

Дане рівняння є результатом використання методик статистичного аналізу (а саме регресійного аналізу). Створення даного показника потребує створення регресійної моделі, яка, нажаль, не буде повністю підходити для нашого розрахунку по декільком причинам:

- 1) В першу чергу, кількість спостережень для проведення регресійного аналізу є замалою - лише п'ять спостережень для кожного показника, що може сильно спотворювати результати проведення регресійного аналізу, і спотворювати побудовану модель
- 2) В другу чергу, підприємство ТОВ "Сільпо-Фуд" на даний момент знаходиться в стані сильної економічної турбулентності, що також буде сильно спотворювати результати проведеного аналізу.
- 3) В третю чергу, в даному дослідженні буде присутнє явище мультиколінеарності - явища яке також буде спотворювати наявну модель, оскільки групи вибраних показників будуть мати тісний статистичний зв'язок.

Даний інтегральний показник є частковим показником розрахунку загального інтегрального показника результативності діяльності підприємства, який складається із наступних груп показників:

- 1) частковий показник ефективності використання основних засобів;
- 2) частковий показник ефективності використання оборотних коштів;
- 3) частковий показник групи ефективності використання трудових ресурсів;
- 4) частковий показник групи рентабельності.

Графічне зображення процедури розрахунку інтегрального індикаторного показника результативності діяльності підприємства можемо зобразити у наступному рисунку:



Рисунок 2.9 - Розрахунок інтегрального показника результативності діяльності підприємства [31]

Інтегральний показник являє собою відображення систематизації часткових показників, і демонструє наявно результативність діяльності підприємства. Головна проблема із даним показником - неможливість його прорахування через регресійну модель. Але, неможливість створення регресійної моделі - не означає про моментальне відкидання даної методики. Аналізуючи інші роботи вітчизняних науковців із суміжних аналітичних робіт ми можемо прийти до цікавих висновків відносно формулювання інтегральних показників. Якщо ж ми проаналізуємо інші інтегральні показники, ми побачимо схожості у формулюванні цих показників.

Для прикладу візьмемо методику І. Максимової [33] щодо розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{\text{КП}} = 0,15 * E_{\text{В}} + 0,29 * \Phi_{\text{П}} + 0,23 * E_{\text{З}} + 0,33 * K_{\text{Т}}, \quad (2.2)$$

де  $E_{\text{В}}$  — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  $\Phi_{\text{П}}$  — значення критерію фінансового стану підприємства;  $E_{\text{З}}$  — значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;  $K_{\text{Т}}$  — значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 — коефіцієнти вагомості критеріїв.

Деталі цього показника виглядають схоже до аналізованого показника. Вільний член регресії - відсутній, лінійний член рівняння - пояснюється як “вага”

показника і операції, проведені для розрахунку показника конкурентоспроможності ідентичні до показника результативності. Якщо ж ми проаналізуємо показник економічної безпеки підприємства, вітчизняні науковці [34] виділяють наступну формулу:

$$I(a) = \sum A_i * X_i \quad (2.3)$$

де  $I(a)$  — частковий індикатор економічної безпеки;  $A_i$  — значення вагового коефіцієнту;  $X_i$  — показники сфери економічної безпеки.

В даному показникові ми також бачимо здібності до оригінально наведеного показника. Тому, можемо зробити певні дедуктивні висновки. Загально-прийнятий, індикаторний показник розрахунку для результативності діяльності підприємства на даний момент відсутній, через категоріальні відмінності в сферах діяльності підприємств. Але, показники індикаторні мають схожості у власному формуванні, і, загально, виходять із статистичних розрахунків. Для нашого випадку, використання регресійного аналізу не матиме економічного сенсу, через замалу кількість спостережень і присутності ефекту статистичної упередженості, але, ми можемо перетворити існуючу формулу під ідентичні формули які вже створені для розрахунків суміжних індикаторних показників. В нашій роботі, ми приберемо вільний член регресії, а лінійні члени (або ж так звані “ваги”) визначимо на основі експертних оцінок важливостей певних показників у частковому показникові.

Дана методика утворення інтегральних показників створюється для визначення загально-інтегрального показника результативності діяльності підприємства. Розрахунок часткового показника для групи ефективності використання основних засобів виглядатиме наступним чином:

$$I(oz) = 0,2 \times \Phi_v + 0,2 \times \Phi_m + 0,3 \times P(oz) + 0,15 \times K(v.o) + 0,15 \times K(z.o) \quad (2.4)$$

де  $\Phi_v$  — значення фондівіддачі;  $\Phi_m$  — значення фондомісткості;  $P(oz)$  — значення рентабельності основних засобів;  $K(v.o)$  — значення коефіцієнту використання обладнання;  $K(z.o)$  — значення коефіцієнту змінності обладнання; 0,2; 0,3; 0,15; — коефіцієнти вагомості критеріїв.

Висновки по інтегральному показникові групи ефективності використання ОЗ можливо навести у наступному:

Таблиця 2.14 – Динаміка частковий показник групи ефективності використання основних засобів

| Частковий показник ефективності використання ОЗ | Роки  |       |        |       |       |
|-------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|
|                                                 | 2019  | 2020  | 2021   | 2022  | 2023  |
| I (вик. оз)                                     | 1,128 | 0,874 | 0,6771 | 0,608 | 0,680 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

По даному частковому показникові ми бачимо спадну динаміку починаючи із 2019 року. Дана ситуація пояснюється двома кризами, через яке пройшло підприємство ТОВ “Сільпо-Фуд” і результатами впливу цих криз на економічний стан підприємства. Про критичний стан підприємства робити висновки можливо при від’ємних та нульових значеннях даного коефіцієнта, але, спадна динаміка каже про необхідність прийняття рішень відносно покращення ефективності використання ОЗ. Графічно відображену динаміку даного показника на рис. 2.10.

Динаміка часткового показника ефективності використання ОЗ

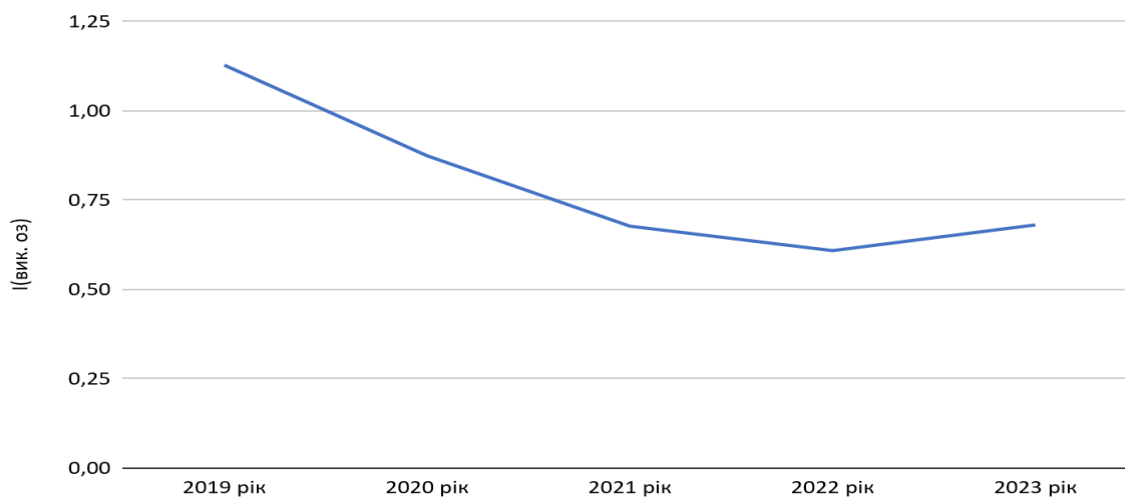


Рисунок 2.10 - Динаміка часткового показника ефективності використання ОЗ

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Друга група показників - група ефективності використання оборотних коштів, розрахунок часткового показника якої буде виглядати наступним чином:

$$I(ок) = 0,25 \times K.об. (OK) + 0,25 \times T.об. + 0,35 \times P(OK) + 0,15 \times K(зав.) \quad (2.5)$$

де  $I(ок)$  – значення часткового показника ефективності використання ОК;  $K.об. (ОК)$  — значення коефіцієнту оборотності ОК;  $T.об$  — термін обороту ОК;  $P(ОК)$  — значення рентабельності ОК;  $K(зав.)$  — значення коефіцієнту завантаженості.

Загальна динаміка часткового показника ефективності використання ОК наводиться у наступному:

Таблиця 2.15 - Динаміка часткового показника ефективності використання оборотних коштів

| Частковий показник ефективності використання ОК | Роки  |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                 | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| $I(вик. ок)$                                    | 4,976 | 5,074 | 4,870 | 4,455 | 4,599 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Даний показник демонструє стабільну динаміку протягом усіх аналізованих років окрім 2023, але, врахування лише одного показника не вказує на загальне становище результативності діяльності підприємства. Графічно відображено динаміки даного показника на рис. 2.11.

Динаміка часткового показника ефективності використання ОК

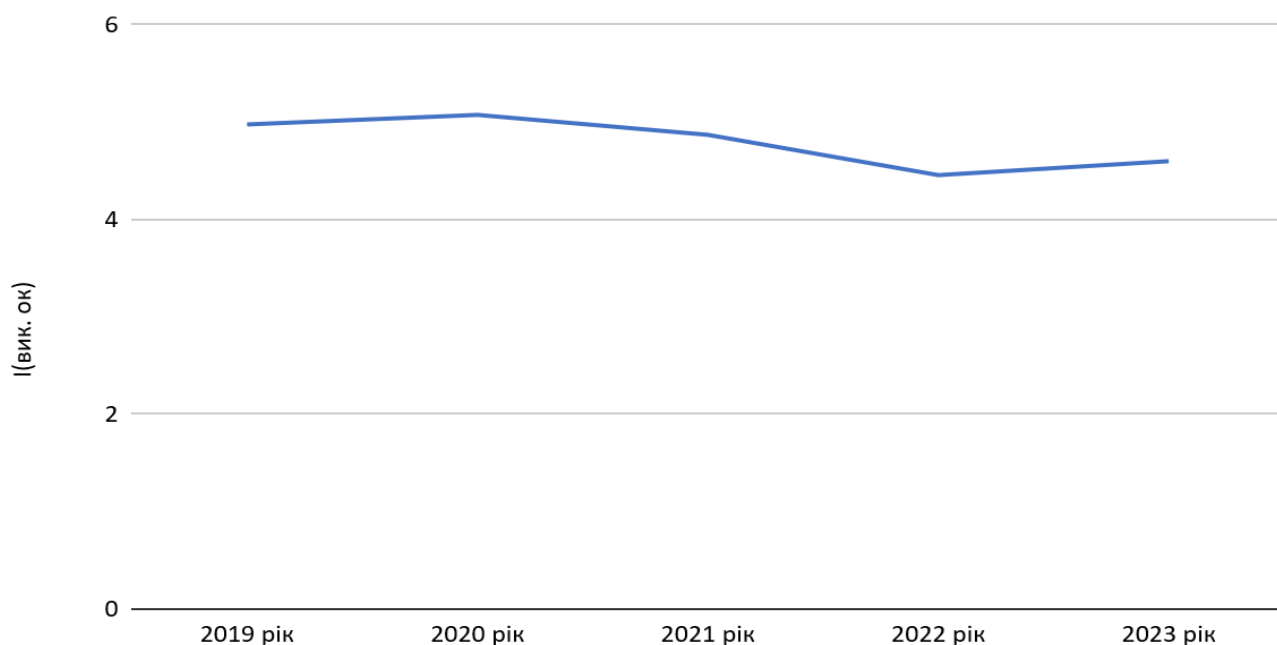


Рисунок 2.11 - Динаміка часткового показника ефективності використання ОК

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Наступна група показників - група показників ефективності використання трудових ресурсів. Формула для розрахунку показника виглядатиме наступним чином:

$$I(m.z) = 0,2 \times T(np) + 0,5 \times \Phi.oz + 0,3 \times Зп(m) \quad (2.6)$$

де  $I(m.z)$  – значення часткового показника ефективності використання трудових ресурсів;  $T(np)$  – значення трудомісткості продукції;  $\Phi.oz$  – значення фондомісткості ОЗ;  $Зп(m)$  – значення зарплатомісткості продукції.

Загальна динаміка даного часткового показника у розрізі по рокам наводиться у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Динаміка часткового показника ефективності використання трудових ресурсів

| Частковий показник ефективності використання трудових ресурсів | Роки   |        |       |       |        |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|--------|
|                                                                | 2019   | 2020   | 2021  | 2022  | 2023   |
| $I(тр.р)$                                                      | 0,1161 | 0,1504 | 0,196 | 0,214 | 0,1869 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

На даному етапі, навести певні судження відносно нормативних, або ж хоча орієнтовних значеннях показника неможливо, через специфіку сфери діяльності підприємства, і замалої кількості інформації, відносно нормативних значень подібних показників для ринку рітейлу. Даний показник демонструє динаміку до зростання протягом аналізованого періоду із 2019 по 2023 роки. Значення показника хоча і є низьким, але потрібно розуміти, що для великих мереж рітейлу можливі подібні значення і вони не вказують на кризовість стану підприємства. Також, необхідно додати, що значення показника на такому рівні також можна пояснити відсутність розрахунку трудомісткості продукції, через велику кількість різноманітних марок і видів реалізованої підприємством продукції. Потрібно також розуміти той факт, що ТОВ «Сільпо-Фуд» може залучати робочу силу компаній підрядників, а цей факт також має свій, певний вплив на значення показника, оскільки практика залучення працівників із інших компаній є популярною практикою на даний момент. Графічне відображення динаміки даного коефіцієнта у розрізі по роках наведено на рис. 2.12.

### Динаміка часткового показника ефективності використання трудових ресурсів

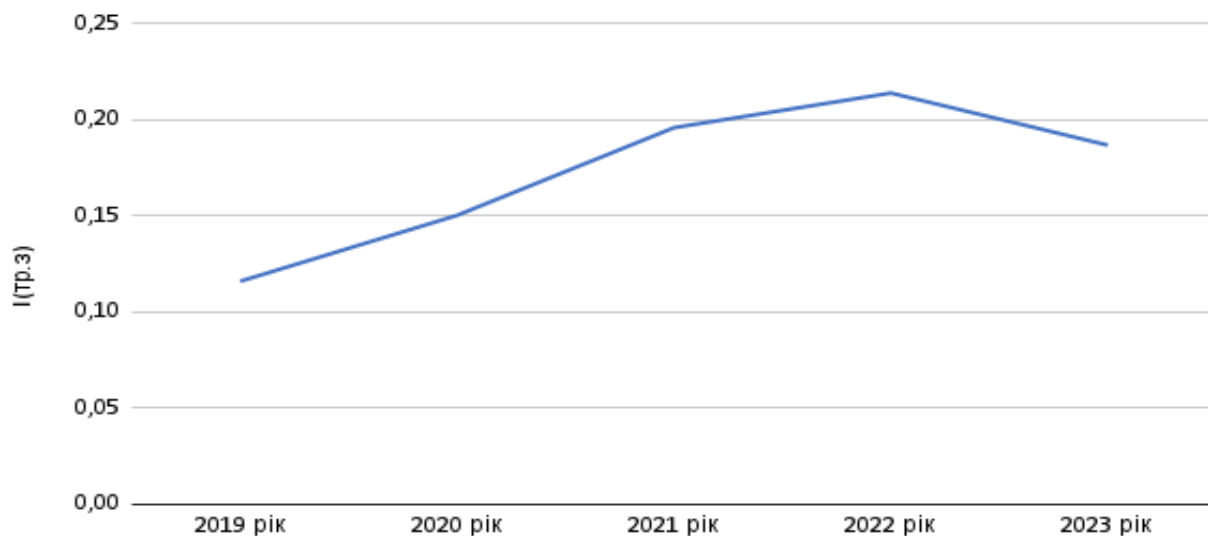


Рисунок 2.12 - Динаміка часткового показника ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Наступна і остання група для проведення аналізу часткового показника - група узагальнюючих показників рентабельності, формула для розрахунку наступна:

$$I(p) = 0,2 \times P(a) + 0,2 \times P(v.k) + 0,15 \times P(vir) + 0,2 \times P(np) + 0,25 \times P(real) \quad (2.7)$$

де  $I(p)$  – значення часткового показника групи рентабельності;  $P(a)$  – значення рентабельності активів;  $P(v.k)$  – значення рентабельності власного капіталу;  $P(vir)$  – значення рентабельності виробництва;  $P(np)$  – значення рентабельності продукції;  $P(real)$  – значення рентабельності реалізації продукції.

Загальна динаміка визначеного часткового показника відображена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 - Динаміка часткового показника групи рентабельності

| Частковий показник рентабельності | Роки   |        |        |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| I(p)                              | 0,0183 | -0,133 | -0,063 | -0,233 | -0,061 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Дана група показує сталу динаміку протягом всіх аналізованих років, і відносно її значень можливо сказати що вони знаходяться у задовільній, для підприємства зоні. Динаміку графічно відображено на рис. 2.13.

Динаміка часткового показника групи рентабельностей

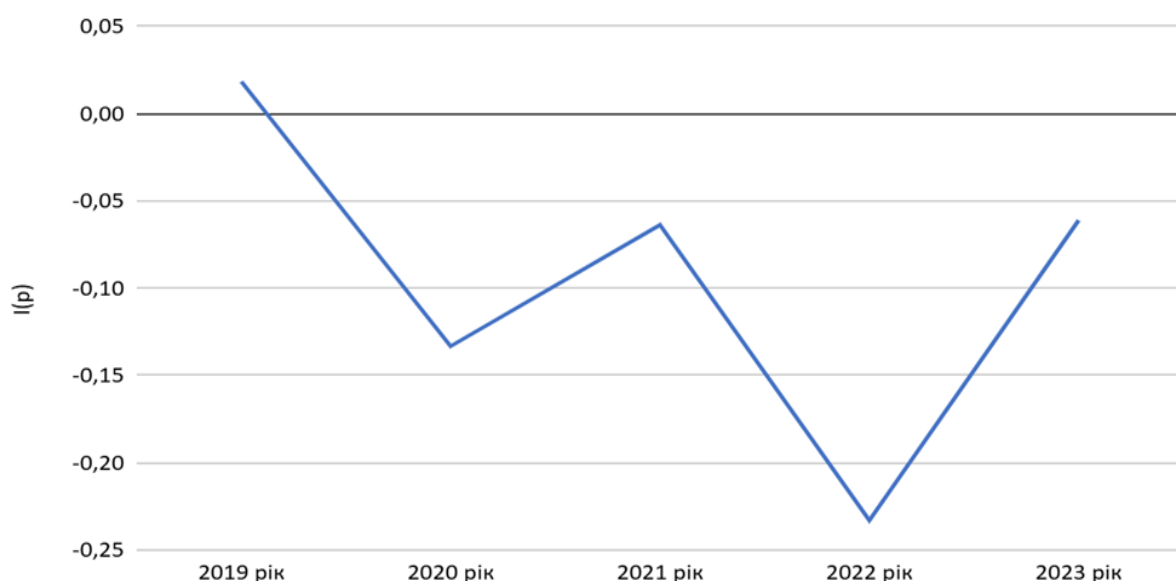


Рисунок 2.13 - Динаміка часткового показника групи рентабельності

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Узагальнену динаміку всіх часткових показників, отриманих після аналітичних розрахунків відображено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Узагальнення результатів часткових показників

| Часткові показники | Роки   |        |        |        |        |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                    | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| I(вик. оз)         | 1,1285 | 0,8744 | 0,677  | 0,608  | 0,680  |
| I(вик. ок)         | 4,976  | 5,074  | 4,87   | 4,456  | 4,599  |
| I(тр.з)            | 0,097  | 0,125  | 0,168  | 0,194  | 0,167  |
| I(p)               | 0,0183 | -0,133 | -0,063 | -0,233 | -0,061 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

На даному етапі залишилось проаналізувати загальний інтегральний показник ефективності діяльності підприємства, який буде складатися саме з цих часткових коефіцієнтів і їх ваг, які будуть супроводжувати кожен із показників. Загальна формула розрахунку інтегрального показника виділимо наступну, відносно вже існуючої логіки:

$$I(еф) = 0,2 \times I(вик, оз) + 0,3 \times I(вик, ок) + 0,1 \times I(Тр.з) + 0,1 \times I(к. в) + 0,3 \times I(p) \quad (2.7)$$

де  $I(еф)$  – значення інтегрального показника ефективності діяльності підприємства;  $I(вик. оз)$  – значення часткового показника ефективності використання ОЗ;  $I(вик. ок)$  –

значення часткового показника ефективності використання ОК;  $I(Tr.z)$  — значення часткового показника ефективності використання трудових ресурсів;  $I(к. в)$  — значення часткового показника ефективності капітальних вкладень;  $I(p)$  — значення часткового показника рентабельності.

Значення і динаміка інтегрального показника за п'ять аналізованих років наведена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Динаміка загального інтегрального показника ефективності діяльності підприємства

| Інтегральний показник ефективності діяльності | Роки  |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                               | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| $I(заг)$                                      | 1,735 | 1,672 | 1,596 | 1,410 | 1,516 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Даний показник демонструє нейтральну тенденцію протягом п'яти років, із найнижчим значенням у 2023 році. Загальна динаміка даного показника потребує звернення уваги від управлінського складу підприємства, оскільки його значення є низькими при наявності п'яти аналізованих груп. Динаміка інтегрального показника вказана на рис. 2.14.

Динаміка загального інтегрального показника результативності діяльності підприємства

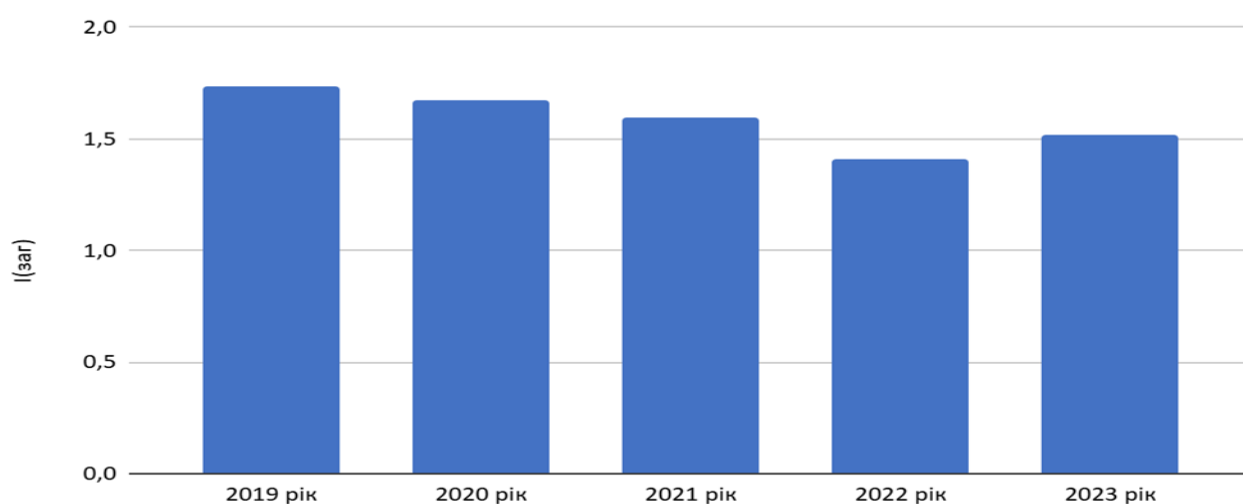


Рисунок 2.14 - Динаміка загального інтегрального показника ефективності діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ**

#### **3.1 Обґрунтування проекту забезпечення результативності діяльності бізнесу**

Враховуючи той факт, що кожне підприємство прямує до зміцнення власних позицій у своїй сфері, у кожного з них виникає потреба до розширення власної сфери можливостей, покращення стану власної конкурентноспроможності і економічної безпеки, та, врешті-решт, підвищення стану результативності власної економічної діяльності. Весь третій розділ даної роботи буде присвячено обґрунтуванню математично і економічно доцільному проекту, який буде спрямовано на покращення стану результативності діяльності підприємства, засновано на створенні зваженої, певної системи показників, їх змін, аналізу результатів даного проекту а також на вплив (економічний або ж соціальний) цього проекту на діяльність ТОВ “Сільпо-Фуд”.

При детальному розгляді показників економічної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, а також після проведення аналізу теоретичної літератури, стає помітним, що для утворення і підтримання стабільного (стійкого) розвитку вибраного підприємства (особливо після довгого періоду збитковості), необхідно запропонувати такий перелік заходів, який б створював більшу зацікавленість споживачів у продукції і послугах ТОВ “Сільпо-Фуд”, але при цьому, який би також враховував перспективи і пріоритети розвитку компанії у тісному зв’язку із сучасними ринково-економічними умовами середовища вибраного суб’єкта аналізу.

В першу чергу, при створенні та обґрунтуванні проекту підвищення результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” необхідно врахувати найбільш пріоритетні напрямки розвитку компанії. За рахунок загальнодоступної

інформації про компанію, ми можемо виділити наступні напрямки, в яких ТОВ “Сільпо-Фуд” та її холдингова компанія “Fozzy-group” визначають власний розвиток:

- 1) Технічно-механізаційний - за спостереженнями автора, компанія ТОВ “Сільпо-Фуд” намагається підвищити зацікавленість до власного бізнесу, і в результаті виручки, за допомоги імплементації новітніх досягнень науково-технічного прогресу (а саме роботизації, і подальшої механізації) у власну діяльність на прикладі зарубіжних компаній, таких як: Amazon Go, Walmart, ІКЕА, та ін. За наявною інформацією підприємство на даний момент зацікавлено у створенні певного економічного проекту пов'язаного для досягнення даної мети і готове залучати додаткові ресурси для розробки цього проекту.
- 2) Загально-конкурентний - Компанія ТОВ “Сільпо-Фуд” на даний момент має за основу власного розвитку подальше покращення власних позицій у порівнянні із конкурентами. В даній категорії, нажаль, буде складно навести можливі проекти по покращенню результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки майже всі можливі заходи вже використовуються компанією, а саме: Компанія вже зміцнює власні зв'язки з державою, приймаючи об'ємну кількість контрактів із ЗСУ і державними структурами, у підприємства вже є сформована, надійна система постачальників і підрядників, підприємство також має сформовані канали отримання грошових інвестицій.
- 3) Маркетологічний - Компанія ТОВ “Сільпо-Фуд” на певних рівнях організації власної діяльності виділяє основним напрямком розвитку діяльності підприємства створення потужного маркетингового апарату, і створення певної “інфраструктури” під нього. На даний момент, ТОВ “Сільпо-Фуд” вже приймає заходи спрямовані на покращення маркетингового фону діяльності підприємства, із таких заходів можна навести: Розвиток напрямку e-commerce, або ж напрямку електронної комерції, досягнення даної мети відбувається за рахунок утворення певних форм

підпискових сервісів, або ж власних додатків, будуванні “Делікатес-маркетів”, розширенні набору вакансії на посади маркетолога і розробника програмного забезпечення, та ін [35, 36].

Для зручності згрупуємо і продемонструємо дані напрямки на рис. 3.1.

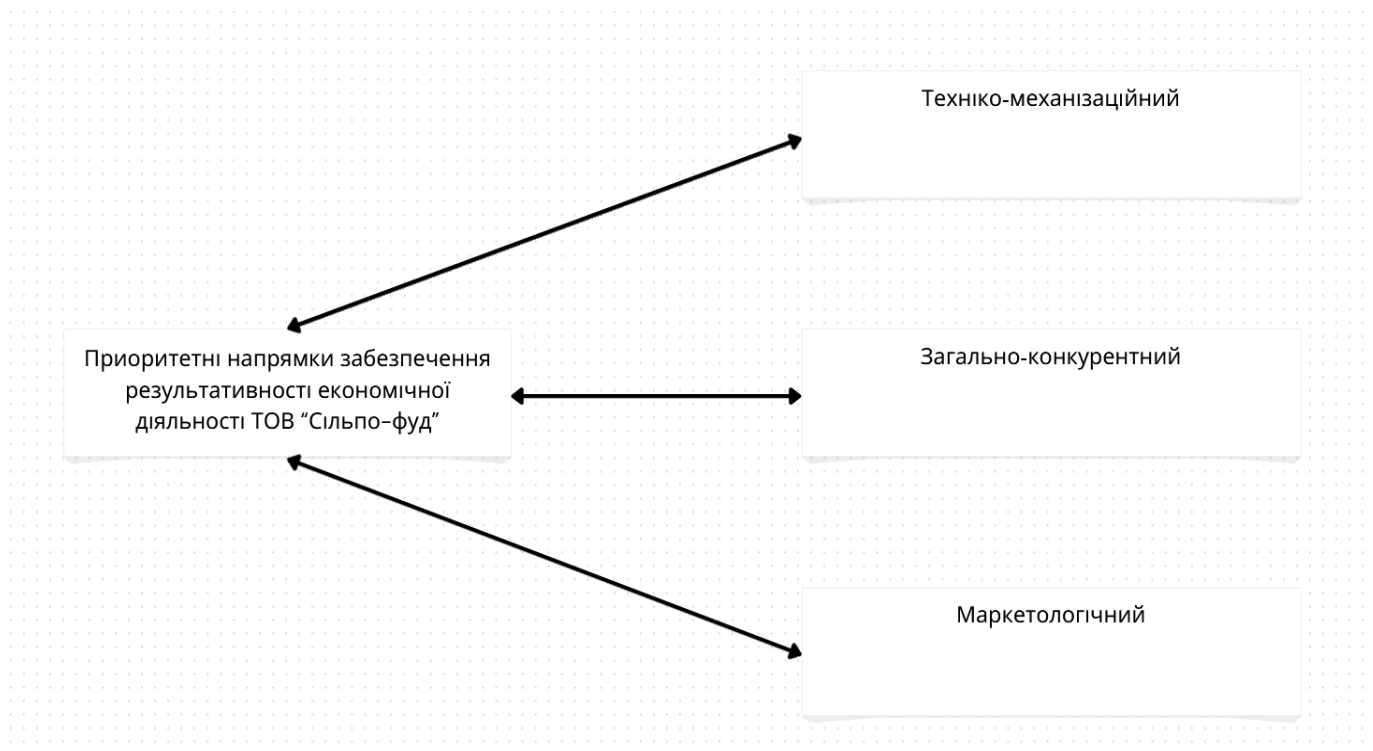


Рисунок 3.1 - Пріоритетні напрямки забезпечення результативності економічної діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд"

*Джерело: розроблено автором за даними [20; 21; 35; 36]]*

Також, окрім зацікавленості компанії, необхідно враховувати і обмеження, які були раніше визначені у даній роботі, а саме:

- 1) Відсутність економічної сутності розрахунку NPV (при утворенні інвестиційного проекту) - під час аналізу управління капіталом підприємством ми виділяли інформацію про від’ємні значення грошових потоків, які утворюють сутність показника NPV, що автоматично нівелює будь який запропонований інвестиційний проект. Тому, вважається необхідним підібрати рекомендаційно-аналітичний проект, в якому відсутній розрахунок NPV, але в якому будуть присутні розрахунки

важливих для проекту показників як термін окупності, дисконтовані інвестиції, тощо.

- 2) Широка розгалуженість типів магазинів ТОВ “Сільпо-Фуд” - Магазины аналізованої компанії мають помітну розгалуженість економічної діяльності в залежності від їх місце-розташування і покупної спроможності населення певної території. Тому, аналітичні судження відносно проекту хоча і будуть засновані на фактичній інформації, але вони, також, будуть прогнозними і приблизними до реальних можливих значень.
- 3) Розміри операційної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” - компанія ТОВ “Сільпо-Фуд” має більше 300-та різноманітних магазинів, майже кожен із яких є унікальним. Заради уникнення розсіювання аналітичних даних, запропонований проект спочатку, буде розраховано з урахуванням на діяльність лише одного магазину зі усередненими значеннями його операційної діяльності, після чого, буде запропоновано мультиплікаційний крок, який буде покривати вже всі магазини ТОВ “Сільпо-Фуд”

Враховуючи основні пріоритети компанії ТОВ “Сільпо-Фуд”, а також обмеження, накладені відсутністю необхідної інформації, ми вже можемо запропонувати структурування наведеного у даній роботі проекту, а саме:

- 1) У основному проекті по підвищенню результативності діяльності підприємства буде пропонуватися методика роботизації одного обраного магазину (тестовий проект) яку потім буде запропоновано розширити на всю мережу ТОВ “Сільпо-Фуд”.
- 2) Основний проект по підвищенню результативності економічної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” буде враховувати не лише економічний ефект отриманої виручки, але отриманий приріст інтегрального показника групи рентабельності, для більш глибокого обґрунтування його доцільності (Дана група показників була вибрана як основна, оскільки вплив проекту на інші групи показників прорахувати неможливо)
- 3) Обґрунтування альтернативних заходів основному проекту буде проводитись відносно інших, перспективних для компанії напрямків

розвитку власної діяльності за урахуванням обмежень, які виникли при розробці даної роботи

- 4) Альтернативний проект заходів для покращення стану результативності діяльності підприємства пропонується відтворювати на всій мережі ТОВ “Сільпо-Фуд”, задля упрощення розрахунків і проведення прямого порівняння із основним проектом.

Структура проектів запропонована на рис. 3.2.

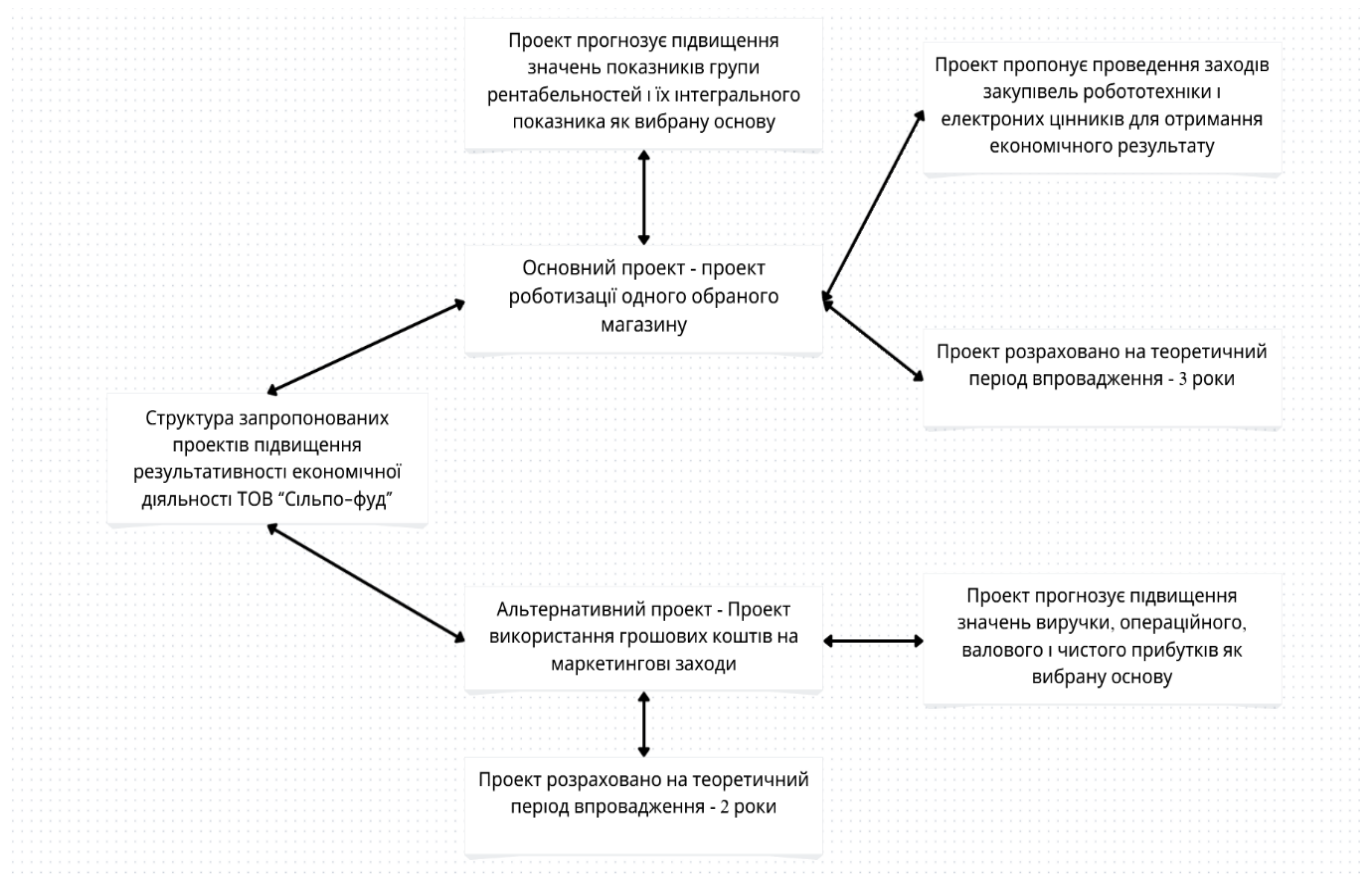


Рисунок 3.2 - Структура запропонованих проектів підвищення результативності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд"

Джерело: розроблено автором за даними [20; 21; 35; 36]

Визначивши структуру нашого проекту, останнім кроком перед проведенням необхідних аналітичних розрахунків буде описання його основних переваг і актуальності у порівнянні із іншими можливими проектами. Актуальність наведеного проекту пояснюється його першочерговою новизною на ринку рітейлу в Україні. На даний момент, підприємств, які мають запропоновану

у проекті роботизацію діяльності підприємства не має ні один конкурент. Також, актуальність даного проекту пояснюється наявністю вже існуючого досвіду імплементації даних проектів, а також і отриманий від них економічний результат, що дозволяє спиратися на реалістичну інформацію і судження. Додатково, його актуальність пояснюється і присутністю вагомих переваг над іншими проектами, які можливо запропонувати.

- 1) В першу чергу, із переваг даного проекту можливо навести суміщення маркетингового, економічного і соціального ефектів, через його новизну і ефект першопрохідника на ринку рітейлу.
- 2) Далі, суттєвим результатом імплементації даного проекту буде отримання низки конкурентних переваг над ринковими супротивниками, що стимулюватиме популярність ТОВ “Сільпо-Фуд”
- 3) Крім того, запропонований проект матиме доступне ціноутворення, що дозволить його поступовій імплементації в мережу ТОВ “Сільпо-Фуд” і буде додатковою перевагою над аналогічними проектами.
- 4) Додатково, даний проект утилізує практики, які вже доступні у масовому використанні, що виключає черезмірну комплексність запропонованого проекту, і хоча такий крок є своєрідним спрощенням, але дана практика дозволить надати загально-доступний проект зрозумілий для використання на всіх рівнях операційної діяльності підприємства.
- 5) На останок, запропонований проект повністю співпадає із запланованими проектами керуючих посад ТОВ “Сільпо-Фуд”, що мінімізує фрикцію між вибраним вектором розвитку компанії і наданим проектом, при цьому надаючи проектові першочергову пріоритетність у плані імплементації.

Визначивши масив необхідної інформації для обґрунтування проекту визначимо економіко-математичне тіло проекту, яке має бути економічно-доцільним, і забезпечувати приріст обраних показників (які будуть визначені у наступному розділі), разом з показниками виручки, валового, чистого і операційного прибутку компанії з розрахунком на довгострокове впровадження проекту при його прибутковості.

### 3.2 Економіко-математичне моделювання проекту забезпечення результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

У даному розділі ми будемо наводити визначений у розділі 3.1 економічний проект. Спочатку, для проведення аналізу, ми згадаємо основну групу показників, які необхідні для аналізу розрахунків наведених, у даному розділі, а саме групу показників рентабельності. Демонстраційно, дана група відображається на табл 3.1, яка утворюється від комбінування табл. 2.9 і табл. 2.17:

Таблиця 3.1 - Узагальнена таблиця показників групи рентабельності

| Група показників рентабельності                                         | 2019 р | 2020 р | 2021 р | 2022 р | 2023 р |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1                                                                       | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      |
| Рентабельність/збитковість активів за чистим прибутком, %               | 1,16   | -10,55 | -5,35  | -20,20 | -5,50  |
| Рентабельність/збитковість власного капіталу за чистим прибутком, %     | 5,16   | -29,08 | -13,46 | -45,19 | -11,81 |
| Рентабельність/збитковість виробництва за чистим прибутком, %           | 2,04   | -19,14 | -8,01  | -32,01 | -9,13  |
| Рентабельність/ збитковість продукції за чистим прибутком, %            | 0,73   | -6,58  | -3,91  | -14,06 | -3,65  |
| Рентабельність/ збитковість реалізації продукції за чистим прибутком, % | 0,46   | -4,84  | -2,54  | -10,48 | -2,18  |
| I(p)                                                                    | 0,0183 | -0,133 | -0,063 | -0,233 | -0,061 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Дані показники являються на думку автора найважливішими показниками оцінки результативності діяльності підприємства. Як вже було виведено у розділі 3.1 - економічний проект буде використовуватись спочатку на одному магазині ТОВ “Сільпо-Фуд”. Тому, прорахуємо необхідні дані для розрахунку показників

рентабельності в умовній рівності на один магазин, як і було обумовлено на стадії обґрунтування проекту (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Узагальнений список необхідних розрахункових даних для аналізу групи рентабельності на один магазин, тис.грн

| Група показників у розрахунку на один магазин,                                              | Роки       |            |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                                                             | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
| 1                                                                                           | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
| Середньостатистична, середньорічна кількість активів, яка припадає на один магазин          | 79787,128  | 94620,875  | 110585,685 | 116389,400 | 107892,676 |
| Середньостатистична кількість виручки, отриманої одним магазином                            | 200149,618 | 206418,698 | 233282,794 | 224328,849 | 271564,060 |
| Середньостатистична кількість валового прибутку, отриманого одним магазином                 | 48416,903  | 54976,721  | 66029,794  | 61865,964  | 77911,955  |
| Середньостатистична кількість операційного прибутку, отриманого одним магазином             | 5602,964   | 492,076    | -1337,788  | -3709,592  | 3654,766   |
| Середньостатистична кількість чистого прибутку, отриманого одним магазином                  | 928,131    | -9981,532  | -5917,240  | -23508,512 | -5932,467  |
| Середньостатистична кількість закупівель продукції (собівартість продукції) на один магазин | 151732,714 | 151441,977 | 167,253    | 162462,884 | 193652,105 |

Продовження таблиці 3.2

| 1                                                                                                                 | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Середньостатистична кількість запасів, основних засобів і витрат майбутніх періодів, у розрахунку на один магазин | 45388,144 | 52138,708 | 73883,535 | 73440,634 | 65010,410 |
| Середньостатистична кількість пасивів на один магазин                                                             | 29265,717 | 39377,198 | 48554,237 | 55487,339 | 45018,259 |

*Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]*

Дана розрахункова група необхідна для проведення аналізу показників групи рентабельності у розмірі одного магазину. Дані було вирішено стандартизувати, оскільки у ТОВ “Сільпо-Фуд” присутні 312 магазинів на даному етапі її операційної діяльності, тому дані було нормалізовано під один магазин.

Тепер, пропонуємо виділити основні моменти роботизації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, які стануть основою утворення економічного проекту даної роботи:

- 1) Закупівля електронних цінників і табелів: Дана система передбачатиме утворення закупівель партії в приблизно 1500 електронних цінників для діяльності одного магазину.
- 2) Закупівля роботизованих асистентів: Дана система передбачатиме утворення закупівель тестової партії розміром у 4 одиниць роботизованих асистентів для покращення досвіду закупівель.
- 3) Закупівля роботизованих пакувальників і механізованих асистентів: Дана система передбачатиме закупівлю тестової партії в 5 одиниць роботизованих одиниць пакувальних і організаційних призначень для покращення оборотності запасів та організації палетних зон, постійній допомозі комплектувальному персоналу, а також для отримання першочергової інформації про кількість запасів, і їх добовий продаж.

Дана система, утворюватиме основу нашого наведеного проекту. На даному етапі, пропонуємо сумувати експертні думки, і навести очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів:

- 1) Прогнозовано, що отриманий ефект від імплементації проекту по встановленню електронних цінників варіюватиметься у межах від 4 до 6 відсотків зростання отриманих значень отриманої виручки, за рахунок утворення нової групи споживачів і загальної новизни проекту. Також, економічні результати пояснюються зменшенням збитків, які отримуються за рахунок людського фактору (а саме невчасність оновлення цінників, або ж їх неактуальність на даний момент). Соціальний ефект - збільшення оплати праці регулярних працівників компанії.
- 2) Прогнозовано, що від закупівлі роботизованих асистентів ми можемо очікувати зростання отриманої виручки компанією на 1-2%. Даний крок, в першу чергу орієнтований на створення соціальної вартості діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” через покращення досвіду отриманих покупок. Основний функціонал запропонованих асистентів знаходиться у трьох вимірах - інтерактивний помічник (уточнення кількості товарної продукції, допомога покупцеві у знаходженні необхідних позицій і товарних рядів, а також комунікація із людьми-інвалідами), активний прибиральник (функціонал асистента має в собі присутній прилад для прибирання приміщень), маркетинговий інструмент (покращення впізнаваності бренду, за рахунок новизни асистенту). Також, даний асистент має і певні соціальні вигоди, а саме збільшення вартості праці у ТОВ “Сільпо-Фуд” за рахунок вивільнення часу у співробітників і збільшенні отриманої виручки підприємством.
- 3) Прогнозовано, що від закупівлі роботизованих пакувальників і механізованих асистентів обсяги отриманої виручки зростатиме у обсязі 6%. Функціонал залучених асистентів пропонує введення єдиної бази обліку запасів і реалізованої продукції, а також її ведення і оновлення “на місці”, також, дані асистенти допомагають у розвантаженні товарів і їх

розташуванні на полицях під час неможливості роботи основного персоналу (наприклад під час повітряних тривог, або ж нічних змін).

Врахувавши очікуваний економічний ефект, запропонуємо загальний пакет витрат на обладнання нашого проекту:

- 1) Електронні цінники - загальна вартість пакету в 1000 цінників для товарної продукції матиме загальну вартість у 10000 доларів США [37]
- 2) Роботи асистенти - загальна вартість пакету роботизованих асистентів в розмірі 4-х штук матиме вартість у 63600 доларів США [38]
- 3) Роботи пакувальники - загальна вартість пакету роботизованих пакувальників у розмірі 5-х одиниць матиме вартість у 80000 доларів США [39]

Даний проект розраховуватимемо на три роки використання обладнання, тому, ми вже на даному етапі можемо отримати певні необхідні дані для прорахування проекту, а саме кількість залучення коштів та їх дисконтування у часі, а також прогнозовану кількість отриманої виручки магазином:

Таблиця 3.3 - Прогнозовані дані по запропонованому проекту, грн

| Прогнозні дані впровадження проекту                                   | Прогнозні значення по роках |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
|                                                                       | 2024                        | 2025        | 2026        |
| 1                                                                     | 2                           | 3           | 4           |
| Необхідний обсяг залучення коштів                                     | 6 297 600                   | -           | -           |
| Ставка дисконтування, %                                               | -                           | 13          | 13          |
| Дисконтований обсяг залучених коштів                                  | 6 297 600                   | 7 116 288   | 8 041 405   |
| Середньостатистична кількість виручки отриманої на один магазин       | 271 564 060                 | -           | -           |
| Мінімальне прогнозоване збільшення виручки від імплементації проекту  | 301 436 107                 | 301 436 107 | 301 436 107 |
| Максимальне прогнозоване збільшення виручки від імплементації проекту | 306 867 388                 | 306 867 388 | 306 867 388 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 37; 38; 39]

У таблиці 3.3 ми бачимо прогнозне зростання виручки, отриманої одним магазином у разі імплементації наведеного проекту. Ставка дисконтування вкладених грошей була взята як наведена ставка зростання облікової ставки, яку надає Національний банк України [40]. Графічно продемонструвати результати мінімального і максимально прогнозованого значення отриманої виручки можливо зобразити на рис. 3.4.

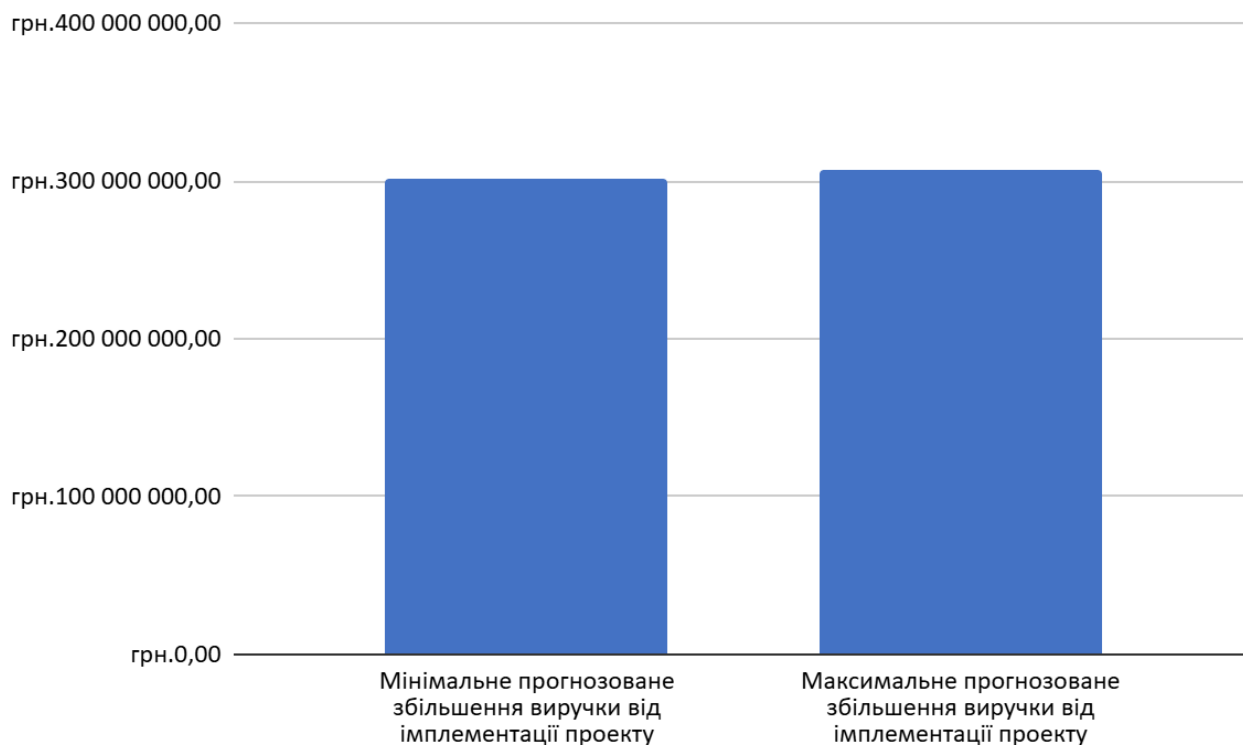


Рисунок 3.3 - Прогнозовані значення зростання отриманої виручки у песимістичному і оптимістичному варіантах впровадження проекту

*Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 37; 38; 39]*

Після розрахунків отриманої виручки скористаємося відсотковими відношеннями розмірів отриманих валового, операційного прибутків і собівартості до розміру виручки. Дана методика пояснюється тим, що підприємство ТОВ “Сільпо-Фуд” вже має власних сформованих постачальників і виплачує приблизно однакову кількість грошей на закупівлю власної продукції (або ж її складових), тому, собівартість продукції, і отриманий валовий прибуток

мають зростати у певному відсотковому співвідношенні порівняно до отриманої виручки, тому, дані співвідношення можемо відобразити у табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Відсоткові співвідношення показників прибутку до отриманої виручки, %

| Назва аналітичної групи                                         | Роки |      |      |      |      | Усереднене значення |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|---------------------|
|                                                                 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |                     |
| Відсоткове відношення собівартості і виручки                    | 75,8 | 73,3 | 71,6 | 72,4 | 71,3 | 72,9                |
| Відсоткове відношення валового прибутку і виручки               | 24,1 | 26,6 | 28,3 | 27,5 | 28,6 | 27                  |
| Відсоткове відношення операційного прибутку і отриманої виручки | 2,7  | 0,2  | -0,5 | -1,6 | 1,3  | 0,4                 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Аналізуючи наведені дані бачимо підтвердження запропонованої гіпотези окрім показника операційного прибутку, оскільки у 2023-му році, ТОВ “Сільпо-Фуд” зазнало відчутне зменшення витрат на збут як можливий результат впровадження певного економічного проєкту у власну діяльність. Тому, для аналізу прогностичного значення операційного прибутку скористаємося відношенням лише 2023 року, оскільки ми і подалі очікуємо покращення динаміки збитків на збут і будемо подалі відчувати подібну динаміку. Отриманні значення відображатимуть прогнозований результат, який підприємство буде отримувати після впровадження даного проєкту, і вже на даному етапі, керівні посади компанії можуть робити певні судження про привабливість даного проєкту і запропонованих дій. Розрахунки мінімальних і, відповідно, максимальних прогностичних значень отриманих значень прибутку у одному магазині ТОВ “Сільпо-Фуд” можемо надати у табл 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозована група показників прибутку від реалізації проєкту,  
тис.грн

| Назва прогнозної групи                                                | Прогнозні значення по роках |            |            |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|
|                                                                       | 2025                        | 2026       | 2027       |
| Мінімальне прогнозоване збільшення виручки від імплементації проєкту  | 301436,107                  | 301436,107 | 301436,107 |
| Максимальне прогнозоване збільшення виручки від імплементації проєкту | 306867,388                  | 306867,388 | 306867,388 |
| Прогнозований мінімальний отриманий валовий прибуток                  | 81627,026                   | 81627,026  | 81627,026  |
| Прогнозований максимальний отриманий валовий прибуток                 | 83097,783                   | 83097,783  | 83097,783  |
| Прогнозований мінімальний отриманий операційний прибуток              | 4056,790                    | 4056,790   | 4056,790   |
| Прогнозований максимальний отриманий операційний прибуток             | 4129,885                    | 4129,885   | 4129,885   |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

На даному етапі присутня майже вся необхідна інформація для розрахунку ефекту наведеного проєкту. Графічно надати очікувані результати впровадження проєкту можемо на рис 3.4.

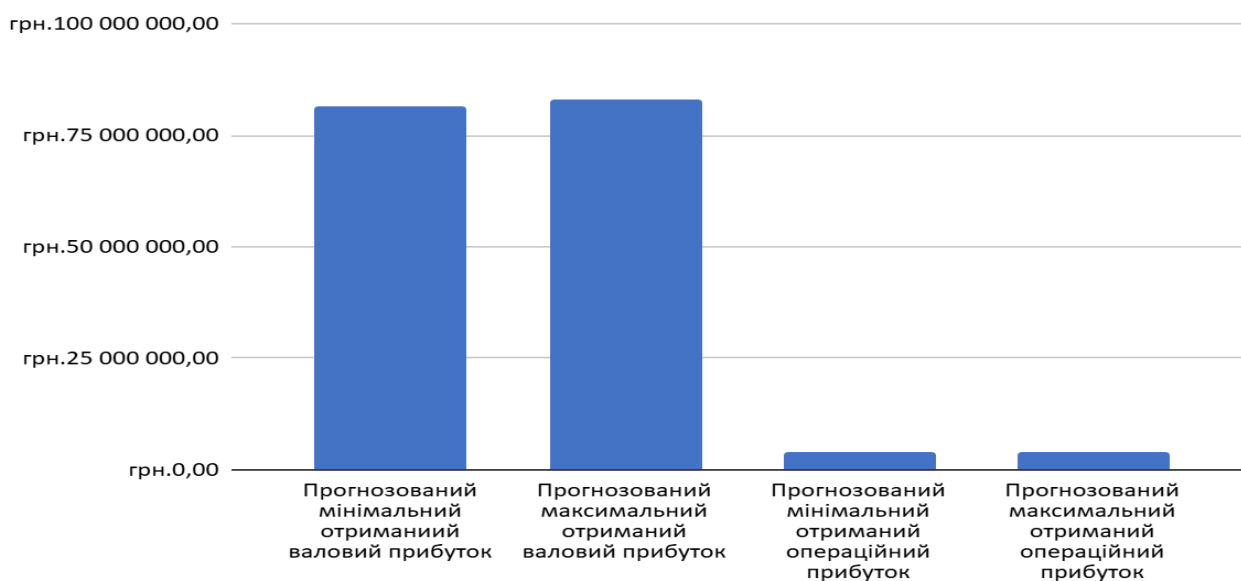


Рисунок 3.4 - Прогнозовані значення операційного і валового прибутку від впровадження проєкту

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Нажаль, в даній ситуації використати простий аналіз відсоткових співвідношень неможливо, через наявність достатньої кількості додаткових показників (наприклад інші доходи, витрати від участі у капіталі, фінансові витрати), які є частиною витрат і доходів формуючих чистий прибуток, але прогнозувати які неможливо, із-за відсутності необхідної інформації. Для виходу із даної ситуації, скористаємося методиками аналізу формування і використання капіталу, а саме ефектом фінансового важеля (або ж коефіцієнтом фінансового левериджу), який визначається за формулою:

$$K(\phi.в) = \frac{\left(\frac{\Delta ЧП}{ЧП}\right)}{\left(\frac{\Delta ОП}{ОП}\right)} \quad (3.1)$$

де  $K(\phi.в)$  – значення коефіцієнту фінансового левериджу; ЧП – значення чистого прибутку; ОП – значення операційного прибутку.

Джерело: сформовано автором за даними [41]

Сутність даного ефекту полягає у тому, що ми можемо прогнозувати чутливість чистого прибутку до зміни операційного прибутку, і його ефект у наступному: Зміна операційного прибутку на X відсотків визначатиме зміну чистого прибутку на Y відсотків. Ефективність використання даного ефекту у нашому проєкті пояснюється також тим, що наведений проєкт не має кумулятивної складової і прорахунок чистого прибутку, отриманого компанією необхідно зробити лише на наступний аналізований рік, після чого, за сприятливих умов, чистий прибуток залишиться на тому ж рівні. Ефект важеля дозволить, також, робити певні висновки про можливість впровадження даного проєкту, оскільки при низьких значеннях даного показника, ефект від збільшення операційного прибутку буде мінімальним. Прорахований ефект фінансового важеля відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунки ефекту фінансового важеля для ТОВ “Сільпо-Фуд”

| Показник                    | Роки   |        |        |        |       |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
|                             | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023  |
| Значення фінансового важеля | 22,070 | -0,105 | -0,502 | -1,170 | 1,470 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

Розрахувавши даний ефект ми зможемо прогнозувати кількість отриманого чистого прибутку, за рахунок зміни операційного, що і дозволить нам оперувати значеннями рентабельності, отриманні результати виведемо до табл 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунки показників чистого прибутку (збитку) від діяльності

| Назва прогнозованої групи                                                                              | Прогнозовані значення впровадження проекту по роках |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                                                        | 2025                                                | 2026      | 2027      |
| Мінімальна прогнозована зміна операційного прибутку, %                                                 | 11,00                                               | 11,00     | 11,00     |
| Максимальна прогнозована зміна операційного прибутку, %                                                | 13,00                                               | 13,00     | 13,00     |
| Мінімальна прогнозована зміна чистого прибутку, %                                                      | 16,17                                               | 16,17     | 16,17     |
| Максимальна прогнозована чистого прибутку, %                                                           | 19,11                                               | 19,11     | 19,11     |
| Мінімальна отримана кількість отриманого чистого прибутку (збитку) після реалізації проекту, тис. грн. | -4973,187                                           | -4973,187 | -4973,187 |
| Максимальна кількість отриманого чистого прибутку (збитку) від реалізації проекту, тис. грн            | -4798,773                                           | -4798,773 | -4798,773 |
| Приріст чистого прибутку в сценарії мінімальної ефективності проекту, тис. грн.                        | 959,280                                             | 959,280   | 959,280   |
| Приріст чистого прибутку в сценарії максимальної ефективності проекту, тис. грн.                       | 1133,694                                            | 1133,694  | 1133,694  |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

На даному етапі вже можемо побачити певні результати запропонованого проекту, через зменшення збитків отримуваних компанією, які можуть бути більш значущими при більш детальному розгляді даного проекту і покращенні його складових. Крім того, на даному етапі, також, неможливо достовірно оцінити економічні ефекти від впровадження проекту, які також можуть мати позитивний вплив на зростання значень чистого прибутку. Задля наглядності і репрезентативності даних їх було виділено на рис. 3.5.

### Прогнозні значення чистого прибутку, отриманого після реалізації проекту

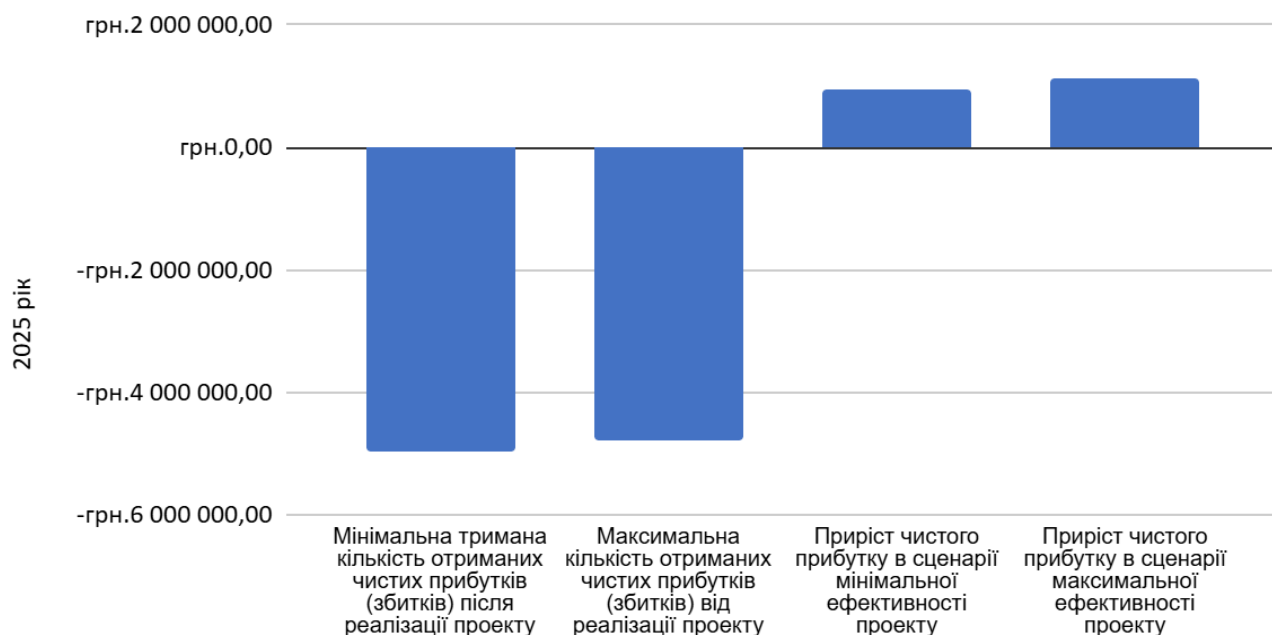


Рисунок 3.5 - Прогнозована кількість отриманого чистого прибутку і його приріст від впровадження проекту

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

Після аналізу чистого прибутку, можемо переходити до показників рентабельності і підрахунку інтегрального коефіцієнта групи рентабельності після впровадження даного проекту, що відображено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунки інтегрального показника групи рентабельності до і після впровадження проекту

| Назва показника                                                                | Мінімальний ефект проекту | Максимальний ефект проекту |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1                                                                              | 2                         | 3                          |
| Рентабельність(збитковість) активів, за чистим прибутком(збитком), %           | -5,50                     | -5,50                      |
| Рентабельність(збитковість) власного капіталу, за чистим прибутком(збитком), % | -9,90                     | -9,55                      |
| Рентабельність(збитковість) виробництва, за чистим прибутком(збитком), %       | -7,65                     | -7,38                      |

Продовження таблиці 3.8

| 1                                                                                  | 2      | 3      |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Рентабельність(збитковість) продукції, за чистим прибутком(збитком), %             | -2,57  | -2,48  |
| Рентабельність(збитковість) реалізації продукції, за чистим, прибутком(збитком), % | -1,65  | -1,56  |
| I(p) після реалізації проекту                                                      | -0,051 | -0,050 |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

Загалом, по запропонованому проекту можемо побачити зростання показників рентабельності та їх інтегрального показника після проведених заходів. Для наглядності подання отриманих даних, пропонуємо вивести порівняння показників у песимістичному і оптимістичному сценаріях, а також і значення інтегрального показника до впровадження проекту, що відображено у рис. 3.6.

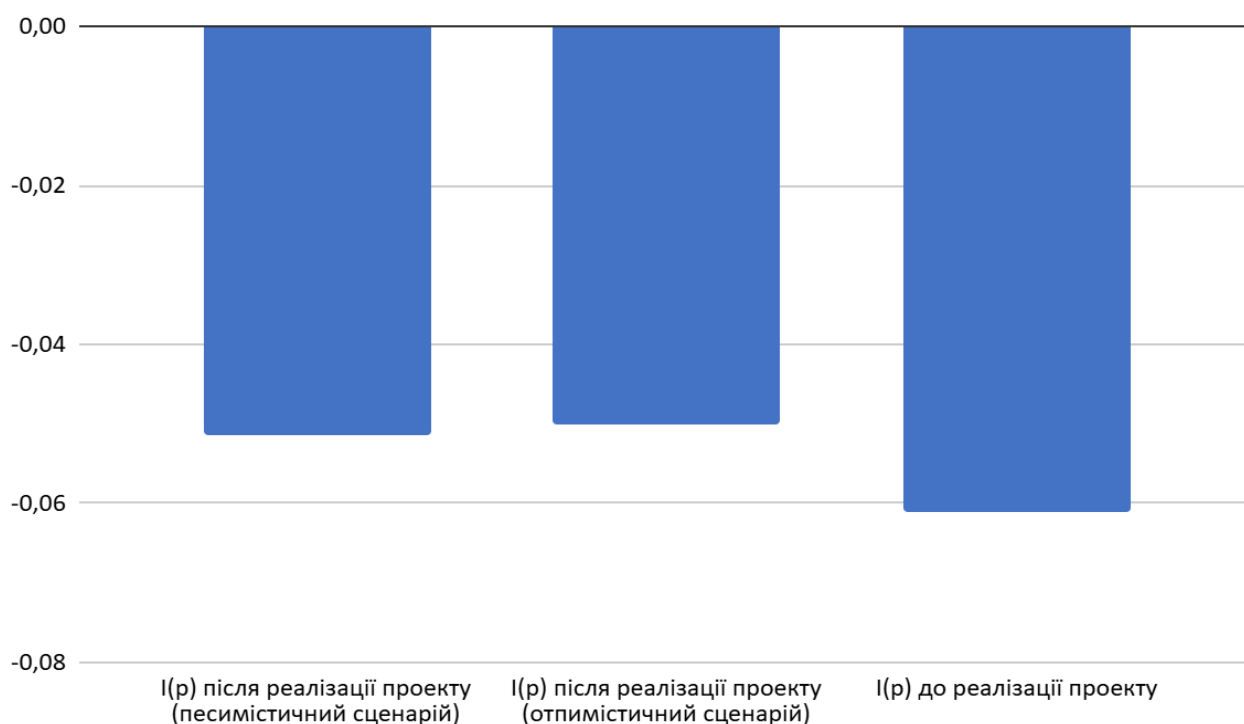


Рисунок 3.6 - Порівняння інтегральних показників рентабельності до та після реалізації проекту

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

Про мультиплікативний ефект запропонованих заходів при розповсюдженні проєкту на всю торгівельну мережу ТОВ “Сільпо-Фуд” виведемо інформацію до наступної таблиці:

Таблиця 3.9 - Мультиплікація показників прибутку при розгалуженні проєкту на всю мережу ТОВ “Сільпо-Фуд”

| Прогнозна група показників                                                      | 2025 рік   | 2026 рік   |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Мінімальне прогнозоване значення виручки від імплементації проєкту, млн. грн.   | 94048,065  | 94048,065  |
| Максимальне прогнозоване значення виручки від імплементації проєкту, млн. грн.  | 95742,625  | 95742,625  |
| Прогнозований мінімальний отриманий валовий прибуток, млн. грн.                 | 25467,632  | 25467,632  |
| Прогнозований максимальний отриманий валовий прибуток, млн. грн.                | 25926,508  | 25926,508  |
| Прогнозований мінімальний отриманий операційний прибуток, млн. грн.             | 1265,718   | 1265,718   |
| Прогнозований максимальний отриманий операційний прибуток, млн. грн.            | 1288,524   | 1288,524   |
| Приріст чистого прибутку в сценарії мінімальної ефективності проєкту, тис. грн. | 299295,381 | 299295,381 |
| Приріст чистого прибутку в сценарії максимальної ефективності проєкту тис. грн. | 353712,723 | 353712,723 |
| Необхідний обсяг залучення коштів, тис. грн.                                    | 1964664    |            |

*Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]*

Мультиплікативний ефект використання даного проєкту на всі торгівельні зали мережі точно надасть підприємству відчутні зростання прибутку, можливий вихід із зони збитковості (не лише через отримані виручки, а також через додаткові соціально-економічні ефекти, зменшення затрат і кількості запасів, відчутний маркетинговий ефект відповідних заходів, тощо) але, потрібно враховувати обмеженість ТОВ “Сільпо-Фуд” у можливостях фінансування даного проєкту (що і стало причиною відсутності прорахунку NPV для даного проєкту).

Графічно, ефект приросту отриманої виручки можливо пояснити на наступному рисунку:

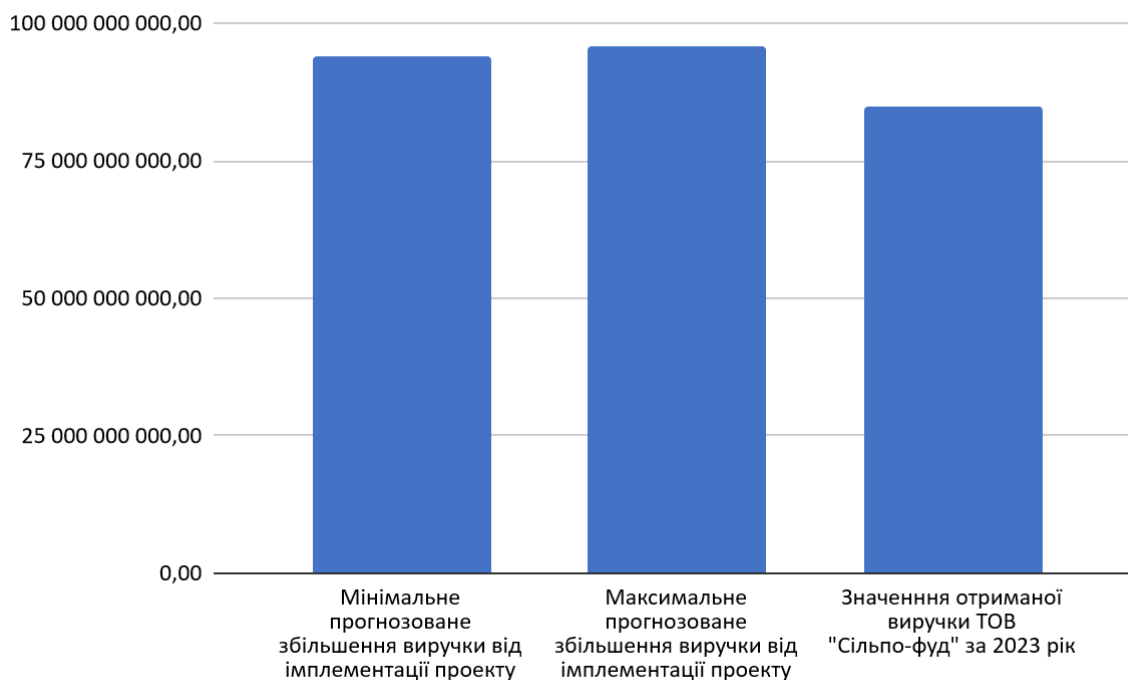


Рисунок 3.7 - Отриманий результат від реалізації проєкту на всій мережі ТОВ "Сільпо-Фуд" виражений у прирості виручки

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26]

Загалом, він має економічну сутність і привабливість, хоча, ефект від даного проєкту прорахувати достовірно неможливо, через невизначеність реакції ринкового середовища і споживачів. На даному етапі, можливо навести лише альтернативний проєкт, який також буде спрямовано на підвищення результативності діяльності підприємства.

Оцінити результати впровадження проєкту пропонуємо за рахунок порівняння отриманих прогнозних результатів із отриманими реальними результатами за останній аналізований рік (а саме за 2023), що дозволить отримати першочергову інформації про дієвість даного проєкту, а також на його прямий вплив на групи аналізованих показників, що дозволить покращувати проєкт в майбутньому. Отримані результати виведемо до табл. 3.10

Таблиця 3.10 – Порівняльна таблиця отриманих результатів від впровадження основного проєкту із аналогічними за 2023 рік

| Прогнозні значення впровадження проєкту                                                         | Прогнозні результати станом на 2025 рік | Приріст у порівнянні з отриманими результатами 2023 року |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1                                                                                               | 2                                       | 3                                                        |
| Мінімальне прогнозоване значення виручки від реалізації продукції, у млн. грн.                  | 94048,065                               | Зростання на 11%                                         |
| Максимальне прогнозоване значення виручки від реалізації продукції, у млн. грн.                 | 95742,625                               | Зростання на 13%                                         |
| Прогнозований мінімальний отриманий валовий прибуток, у млн. грн.                               | 25467,632                               | Зростання на 4,55%                                       |
| Прогнозований максимальний отриманий валовий прибуток, у млн. грн.                              | 25926,508                               | Зростання на 6,66%                                       |
| Прогнозований мінімальний отриманий операційний прибуток, у млн. грн.                           | 1265,718                                | Зростання на 11%                                         |
| Прогнозований максимальний отриманий операційний прибуток, у млн. грн.                          | 1288,524                                | Зростання на 13%                                         |
| Мінімальна кількість отриманого чистого прибутку (збитку) після реалізації проєкту, у млн. грн. | -1551,634                               | Зростання значень чистого прибутку на 16,3%              |
| Максимальна кількість отриманого чистого прибутку (збитку) від реалізації проєкту               | -1497,217                               | Зростання значень чистого прибутку на 19%                |

Джерело: сформовано за даними [22; 23; 24; 25; 26; 41]

### 3.3 Оцінка альтернативних економічно-соціальних заходів відносно забезпечення результативності бізнесу

Відносно надання альтернативних можемо запропонувати маркетинговий проєкт. Основний проєкт по підвищенню економічної результативності діяльності підприємства вказує на неефективність існуючих бізнес-процесів у ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки зростання виручки на 13% приводить до зростання виручки менш ніж на 1%. Нажаль, проводити будь який аналіз, і, послідовно, пропонувати економічний проєкт пов’язаний із зміною/реструктуризацією активів не виявляється можливим, через присутність загально-великої розгалуженості активів ТОВ “Сільпо-Фуд” та відсутність додаткової інформації відносно

структури даних активів окрім загальної інформації наведеної у фінансових звітностях підприємства (тобто розрахунок можливої економії, або ж приросту виручки/інших економічних ефектів за рахунок маніпуляцій з активами неможливо, через відсутність їх детальної структуризації). Тому, пропонується, залучити невеликий маркетинговий проект, оскільки його ефективність є можливість передбачити через обсяги отриманої виручки. Наш маркетинговий проект буде структуруватись на наступних засадах:

- 1) Подальша розробка програм лояльності і мобільного програмного забезпечення - на основі інформації дослідження Effie Awards, ТОВ “Сільпо-Фуд” в 2021 році була номінована як одна із восьми найефективніших компаній у галузі маркетингу зі всієї України [42]. Автор даної роботи вважає, що розвиток даної сильної сторони необхідний, оскільки ефективно дозволяє генерувати додаткову виручку і є повноцінною перевагою підприємства над конкурентами. За інформацією від ТОВ “Сільпо-Фуд” програма лояльності застосовується кожний другий гість користується програмою лояльності, а загальна їх кількість підбивалась до відмітки у 5,1 мільйонів користувачів [43]. Загально очікуваний ефект від розвитку даного напрямку прогнозуємо у 6% зростання виручки, за рахунок збільшення бази клієнтів.
- 2) Розвиток сервісу підписки на сервіси ТОВ “Сільпо-Фуд” - даний проект є для ТОВ “Сільпо-Фуд” новим, і його імплементація автором проекту пропонується на мережі Le silpo, яка складає чотири магазина від загальної купності магазинів у 312 штук, і кількість споживачів буде прорахована пропорційно до магазинів. Вартість однієї підписки - 149 грн/місяць [35]. Прогнозоване збільшення кількості зацікавлених клієнтів прогнозується у 4%, ефект зростання виручки буде прораховано.
- 3) Подальший розвиток сервісу мобільного застосунку Сільпо-Фуд - даний мікро-проект також є частиною загальнонаведеного проекту по підвищенню результативності діяльності через залучення нових клієнтів. Пропонується створення рекламної кампанії для залучення більшої кількості клієнтів до

застосунку - а як результат, матимемо збільшення кількості продажів, через збільшення інформованості аудиторії застосунку про різноманітні акції, що результує у збільшення попиту, на продукцію. Прогнозований економічний ефект - зростання виручки від реалізації продукції на 6% від збільшення базової аудиторії додатку.

Графічно, заради зручності подання даних, моделювання альтернативних заходів відносно покращення результативності економічної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” можемо відобразити на наступному рисунку 3.8:

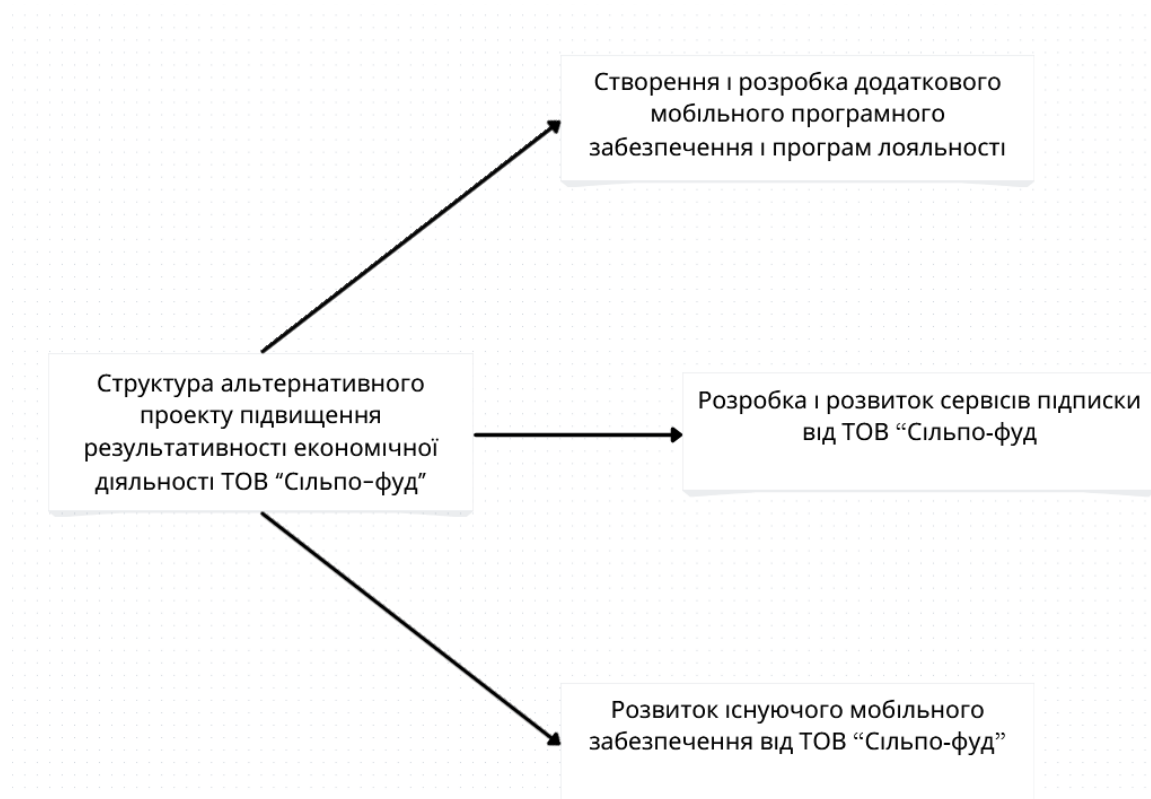


Рисунок 3.8 - Структура альтернативного проекту підвищення результативності ТОВ ”Сільпо-Фуд”

*Джерело: розроблено автором за даними [35; 42; 43]*

Залучення грошових коштів прогнозуємо у зоні 50 млн. грн. на всю мережу Сільпо-Фуд. Прогнозувати дані кошти за рахунок реальних даних не передбачається можливим через високу волатильність курсів валют, різноманітності вибраних заходів і відсутності інформації про вже налаштовані канали зв'язків і підрядників, а також ціноутворення їх послуг з урахуванням вже

існуючих контрактів. Саме тому і береться загальна сума, достатня для виконання даного проекту, а саме 50 млн. грн.

Проект залучаємо на два роки функціонування, з урахуванням розрахунків показників прибутку на аналітичні роки, основні дані згруповано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Прогнозований отриманий ефект від впровадження проекту

| Прогнозні дані альтернативного проекту                                                                        | Прогнозні значення по роках |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|
|                                                                                                               | 2025                        | 2026       |
| Залучені кошти, млн. грн                                                                                      | 500                         | 565        |
| Ставка дисконту, %                                                                                            | 13                          | 13         |
| Річна кількість клієнтів ТОВ "Сільпо-Фуд", млн. осіб                                                          | 10,625                      | 10,625     |
| Річна кількість клієнтів яка припадає на Le Siro, особи                                                       | 136217                      | 136217     |
| Прогнозне зростання кількості клієнтів у Le Siro, особи                                                       | 5448                        | 5448       |
| Прогнозне значення отриманої виручки від імплементації частини проекту орієнтованої на клієнтів Le Siro, грн. | 811858                      | 811858     |
| Прогнозне значення отриманої виручки від реалізації проекту, млн. грн.                                        | 94895,345                   | 94895,345  |
| Сумарне значення отриманого ефекту у значеннях виручки, млн. грн.                                             | 94896,157                   | 94896,157, |

Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 35; 42; 43]

Графічно ефект від впровадженого проекту відображено на рис.3.9.

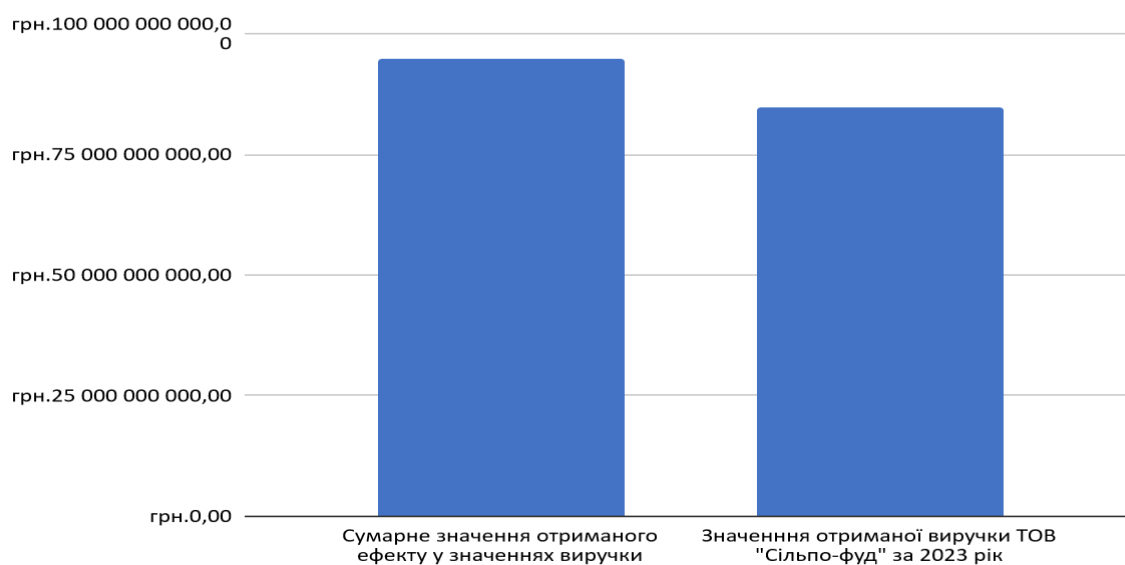


Рисунок 3.9 - Отриманий ефект від реалізації альтернативного проекту на всій мережі ТОВ "Сільпо-Фуд" (приріст виручки), грн

Джерело: розроблено автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 35; 42; 43]

Враховуючи пропорції і ефекти важелю розраховані у минулому розділі роботи, можемо навести наступні значення операційного прибутку підприємства від впровадження альтернативного проекту. Дані по проекту відображені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Прогнозні значення прибутку отриманого від реалізації даного проекту

| Прогнозні значення отриманого прибутку                                        | Прогнозні значення по рокам |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|
|                                                                               | 2025                        | 2026      |
| Прогнозоване значення отриманого валового прибутку, млн. грн.                 | 25697,070                   | 25697,070 |
| Прогнозоване значення запланованих витрат на закупівлю продукції, млн. грн.   | 69198,867                   | 69198,867 |
| Прогнозне значення отриманого операційного прибутку, млн. грн                 | 1277,132                    | 1277,132  |
| Ефект фінансового важелю станом на 2023 рік                                   | 1,4708                      | -         |
| Прогнозоване зростання операційного прибутку, %                               | 12,00                       | 12,00     |
| Прогнозні значення зростання чистого прибутку, %                              | 17,65                       | 17,65     |
| Прогнозовані результати чистого прибутку за впровадження проекту, у млн. грн. | -1524,329                   | -1524,329 |
| Прогнозована зміна результатів чистого прибутку, у млн. грн.                  | 337,525                     | 337,525   |

*Джерело: сформовано автором за даними [22; 23; 24; 25; 26; 35; 42; 43]*

Отже, можемо робити висновки про прибутковість даного проекту і його реалістичність до імплементації у плані діяльності підприємства. Можемо дану сукупність альтернативних заходів також визначити як пріоритетну для підприємства, хоча і настільки важливу, як основний зазначений проєкт, через його обґрунтованість у реальному часі і визначеність у цінових категоріях. На даному етапі, можемо сказати, що обидва проєкти являють собою реальну перспективу для покращення результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, та які стануть можливими ідеями для розгляду відносно покращення результативності, крім того дані проєкти також можливо впроваджувати паралельно, оскільки вони хоча і матимуть схожі елементи утворення ефекту, але займають різні ніші, тому, при наявності грошових коштів дані проєкти можливо компліментувати один одним.

## ВИСНОВКИ

Діагностика поняття “результативності” економічної діяльності підприємства є важливою частиною функціонування сучасного бізнесу. Результативність є багатофакторним та складно визначним поняттям, яке потребує глибокого аналізу для розуміння його економічної сутності та особливостей розуміння поняття результативності. Під час проведення аналітичного дослідження і опрацювання наукових джерел та створення даної наукової роботи, було виділено наступні підгрупи формування поняття результативності

### 1) Ефективність (результативність) управління капіталом підприємства

В даній категорії, ми визначили, що результативність діяльності підприємства визначається за рахунок формування і управління капіталом підприємства. Даний інструментарій у зарубіжній літературі визначається як провідний, і слугує як визначення першочергової вартості підприємства та можливість його капіталу генерувати прибуток. Спекулятивність даного параметру визначається активністю підприємства на ринку власної продукції та можливістю отримання доступу до необхідної інформації. Але, не дивлячись на даний недолік, даний інструментарій визначається вітчизняними науковцями та зарубіжними науковцями як один із провідних. Наступним, не менш важливим інструментом ми виділяли

### 2) Ринково-вартісний аналіз результативності підприємства

Дана категорія інструментарію визначає ринкові якості аналізованого підприємства (такі як ціна за акцію, прибуток на одну просту акцію) як і аналізує ринкові можливості підприємства, його слабкі і сильні сторони, відгуки ринку і споживачів, а також його здібності до посилення або ж мультиплікації ринкових позицій.

### 3) Внутрішній аналіз результативності підприємства

Дана категорія інструментарію визначає ефективність економічної діяльності підприємства через групи певних показників та відображає сутність його бізнес-процесів. Дана кількісна група аналізу створюється на базі багаторічної вибірки показників, і сформована як розрахунок відповідних даних на основі цієї вибірки.

Даний метод аналізу, хоча і є частково присутнім у зарубіжній літературі та визначається зарубіжними науковцями, він також визначається і вітчизняними науковцями, та в більшості випадків, використовується саме ними.

Весь даний інструментарій, відображає повну сутність проведеного у даній роботі аналізу, і який лягає у основу розробки економічного проекту наведеного у розділі 3.

Пристаючи до аналітичного дослідження результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” автором роботи було виділено незадовільне становище ефективності (а як похідна і результативності) діяльності аналізованого підприємства. Слабкі категорії, які виділялись становили майже весь спектр проведеного аналізу, починаючи із розрахункової групи коефіцієнтів ефективності використання оборотних коштів, закінчуючи показниками рентабельності діяльності підприємства, певна частка яких хоча і знаходилась у задовільній, додатній межі, загальна група показників демонструвала спадну динаміку і більшість з них знаходилась майже у критичних зонах.

Після проведення більш глибокого аналізу, досліджуючи інтегральну індикаторну групу показників результативності отримуємо також низькі показники результативності діяльності підприємства. Дані моменти описуються збитковістю діяльності підприємства, а також кризовістю сучасного економічного становища в Україні. Не дивлячись на власні можливості, ґрунтовні ринкові позиції та професійні здібності працівників ТОВ “Сільпо-Фуд”, після моделювання дослідно-аналітичного розділу, висновки про якість бізнес-процесів, а також загальної результативності діяльності аналізованого підприємства залишаються на незадовільному рівні. Даний феномен також підтримується нестачею необхідної для отримання інформації під час створення моделі діагностики. Зауважимо, що незважаючи на обмежену кількість доступної для проведення аналізу інформації, конструктивний розділ роботи було побудовано із дотриманням потреб використаних аналітичних методів.

Розглядаючи конструктивну частину роботи, на основі проведених розрахунків із дослідно-аналітичного розділу, було запропоновано два проєкти

покращення становища результативності діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”. Першочерговою важкістю і невизначеністю аналізованого середовища (як результат - і запропонованого проекту) була неможливість прорахування показника NPV, через від’ємні значення грошових потоків підприємства, що змусило перевести запропонований проект із інвестиційної зони до методично-рекомендаційної. Прийняти даний крок змусив і відчутний соціально-економічний ефект, якого досягають обидва наведені проекти. Зокрема в основному проекті підвищення результативності діяльності підприємства досягаються наступні економічні і соціальні вигоди:

- Покращення якості і оплати праці персоналу нижчих рівнів операційної діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”. Зменшення їх робочого навантаження, зменшення кількості отримуваних травм під час праці, і збільшення задоволення і якості досвіду закупівель у магазинах аналізованого підприємства.
- Вихід підприємства із зони збитковості (при можливості фінансування даного проекту), можливість використання проекту лише на одному магазині торгової мережі, що дає можливість першочергового аналізу пропонованих проектом заходів у “ізолюваному” середовищі.
- Створення відчутного маркетингового ефекту від впровадження даного проекту, підвищення впізнаваності бренду ТОВ “Сільпо-Фуд” на загальному ринковому середовищі, збільшення гудвілу компанії, а також залучення нових груп клієнтів до магазинів підприємства

Альтернативний проект було наведено як класичний приклад маркетингових методично-рекомендаційних практик, які також зможуть підвищити результативність діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Кінцевими результатами усіх основного проекту та його альтернативи є збільшення чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг), валового, операційного і чистого прибутку підприємства які були визначені автором роботи як основний параметр результативності діяльності компанії ТОВ “Сільпо-Фуд” і які є також основними частинами інтегральних показників результативності діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2020. № 6. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-6\\_0-pages-190\\_195.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-190_195.pdf). (дата звернення: 18.10.2024).
2. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
3. Григорук П. М. Оцінювання результативності діяльності компанії / П. М. Григорук, Т. П. Завгородня, С. С. Григорук // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: В. К. Галіцин (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. Вип. 96. С. 56–65.
4. Шевчук Н., Гибало М., Денищук Л. Фінансові фундаментально-вартісні аспекти результативності управління капіталом підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2019. № 45. С. 116–125. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/77b3d2eb-4ce8-4b2b-b935-f1e8f9a45fa0/content>. (дата звернення: 01.10.2024)
5. Sopko, V. V., Kashena, N. B., & Chmil, H. L. (2018). Теоретичні аспекти оцінювання результативності управління капіталом підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(25), 350–356.
6. Watanabe I. The Evolution of Income Accounting in Eighteenth and Nineteenth Century. *Osaka Keidai Ronshu.* 2007. No. 57. P. 21–34. URL: [https://www.i-repository.net/il/user\\_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu\\_057\\_005\\_021-034.pdf](https://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_057_005_021-034.pdf). (дата звернення: 01.10.2024)
7. Керанчук Т., Басюк Т. Управління інвестиційними проектами підприємства на основі ціннісно- орієнтованих підходів. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 137–143.
8. Давидов О.І. Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості побудови. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2017. №28. С. 167-172.

9. Спільник І. Аналіз економічної доданої вартості підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 4, № 12. С. 70–74.
10. Тарасенко Л.А. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. Т. 24, № 1. С. 148–157.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. THE BALANCED SCORECARD, translating Strategy into Action. Boston : Harvard business school press, 1996. 322 p.
12. Parmenter D. Developing, implementing, and using winning KPIs. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2015. 399 p.
13. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. С. 1–5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf). (дата звернення: 02.10.2024)
14. Савицька О., Салабай В. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. С. 1–12.
15. Шегда А. В. Менеджмент. Київ : Знання, 2012. 583 с.
16. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т.О. Фролова. – К. : Вид-во Європ.ун-ту, 2005. – 253с.
17. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.
18. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / Ю. С. Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Житомир : [б.в.], 2001. – 300 с.
19. Економіка Підприємства: підручник. / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко, В.Г. Васильков та ін.; за заг. Та наук. Ред. Д.е.н. проф. Г.О. Швиданенко К.: КНЕУ, 2019. 551 с.
20. Офіційна звітність про управління ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2018 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 10.10.2024).
21. Офіційна звітність про управління ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2023 рік. URL:

<https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

22. Фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року. *Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).

23. Фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. *Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2021/04/30/608bd581266e4.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).

24. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. *Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).

25. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. *Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).

26. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. *Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення: 18.10.2024).

27. Макаренко І. Steeple-аналіз звітності зі сталого розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 4. С. 54–65. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/04/5.pdf>. (дата звернення: 18.10.2024)

28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content>.\ (дата звернення: 03.11.2024)

29. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці [Текст] : монографія /

[Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред.: А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2017. - 418 с.

30. Економіка Підприємства: підручник. /Г.В. Козаченко, С.П. Наливайченко, А.В. Шегда, та ін.; за заг. Та наук. Ред. Д.є.н. проф. Л.Г. Ліпич Л.: Вежа-Друк, 2021. 765 с.

31. Ліганенко І.В, Боденчук С.В, Драгой А.І. Методи розрахунку інтегральної оцінки ефективності функціонування підприємства. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 32–36.

32. Лепетюха Н.В, Рудська І.О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

33. Максимова І. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Маркетинг*. 1996. № 3. С. 51–56.

34. Потапенко В., Бірюков Д. ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. С. 1.

35. Сервіс підписки "Власний рахунок". *Офіційний сайт ТОВ "Сільпо-Фуд"*. URL: <https://silpo.ua/subscription/> (дата звернення: 21.10.2024).

36. Перелік вакансій. *Офіційний сайт ТОВ "Сільпо-Фуд"*. URL: <https://silpo.ua/work/vacancies> (дата звернення: 21.10.2024).

37. ESL | Електронні ціnnики. *SystemGroup | Автоматизація бізнесу*. URL: <https://systemgroup.com.ua/uk/rishennya-ta-pz/esl-elektronni-cinnyky> (дата звернення: 01.11.2024).

38. Pudu Bellabot Robot. *RobotLAB Homepage - The Largest, Most Experienced Robotics Company*. URL: <https://www.robotlab.com/restaurant-robots/store/bellabot?srsId=AfmBOorDQjBnkpLWpb7oiFStlpwajVxRGovCJwIKUy1f1D4aiuzLx> (date of access: 02.11.2024).

39. Warehouse logistics. *Robotic warehouse | Buy a robot for warehouse automation in Ukraine – SBRobotics*. URL: <https://sbrobotics.ua/en/> (date of access: 02.11.2024).

40. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України*. URL:

<https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 03.11.2024).

41. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова., 2020. 165 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20печ.184Л%20КЛ\\_ФинАнализ%201.03.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20печ.184Л%20КЛ_ФинАнализ%201.03.pdf) (дата звернення: 03.11.2024).

42. «Сільпо» увійшов до десяти найефективніших брендів Європи. *Офіційний сайт ТОВ "Сільпо-Фуд"*. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishyx-brendiv-yevropy?srsId=AfmBOoopkj4Ckar3nKhE7pMe5vJhNqaLMrVwV-mmQ2qzJ7C8Rb7hfxxD> (дата звернення: 04.11.2024).

43. ТОВ "Сільпо-Фуд", звіт про управління за 2021 рік. Офіційний сайт ТОВ "Сільпо-Фуд". URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (дата звернення: 04.11.2024).

44. Drucker P. The practice of management. New York : Harper Collins, 1954. 416 p.

45. Cokins G. Performance management. Hoboken : Wiley, 2009. 272 p.

46. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, та ін. ; за заг. Та наук. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. 448 с.

47. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 141–149.

48. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять „ефективність” і „результативність” управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 207–216.

49. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2007. 400 с.

50. Mescon M.H. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

51. Авдющенко А.С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 10–17.

52. Мельник Л.Г, Карінцева О.І, Курбатко Л.Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Унів. кн., 2015. 864 с.
53. Тесленок І.М, Михайлова О.В, Богаченко О.П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1. С. 208–212.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 рік,  
тис.грн.**

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 5 314 749.00                                   | 4 121 238.00                                  |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 6 660 993.00                                   | 6 783 325.00                                  |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 1 346 244.00                                   | 2 662 087.00                                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 92 844.00                                      | 123 481.00                                    |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 8 931 420.00                                   | 10 644 721.00                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 11 646 233.00                                  | 15 577 186.00                                 |
| знос                                                                                                 | 1012         | 2 714 813.00                                   | 4 932 465.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 72 702.00                                      | 116 311.00                                    |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                           | 0.00                                          |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 278 490.00                                     | 403 539.00                                    |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 14 690 205.00                                  | 15 409 290.00                                 |

## продовження Додатку А

|                                                                  |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| II. Оборотні активи Запаси                                       | 1100 | 5 225 838.00  | 5 622 338.00  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 155 057.00    | 258 602.00    |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 0.00          | 0.00          |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 0.00          | 0.00          |
| Товари                                                           | 1104 | 5 070 780.00  | 5 363 736.00  |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0.00          | 0.00          |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0.00          | 0.00          |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 576 903.00    | 1 270 258.00  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 3 110 798.00  | 3 207 687.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 457 106.00    | 498 673.00    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 27 657.00     | 19 900.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 6 775.00      | 0.00          |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 31.00         | 0.00          |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00          | 0.00          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 611 856.00  | 1 688 382.00  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 890 683.00    | 1 307 484.00  |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1 637 364.00  | 1 091 012.00  |
| Готівка                                                          | 1166 | 191 271.00    | 206 953.00    |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 152 336.00    | 287 629.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00          | 0.00          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00          | 0.00          |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00          | 0.00          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00          | 0.00          |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00          | 0.00          |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00          | 0.00          |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 466 070.00    | 120 450.00    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 14 004 306.00 | 14 826 184.00 |

## продовження Додатку А

|                                                                  |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00          | 0.00          |
| Баланс                                                           | 1300 | 28 694 511.00 | 30 235 474.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400         | 12 846 065.00                                   | 13 047 703.00                                  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Додатковий капітал                                                               | 1410         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Резервний капітал                                                                | 1415         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420         | -11 041 157.00                                  | -14 155 395.00                                 |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Вилучений капітал                                                                | 1430         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Інші резерви                                                                     | 1435         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Усього за розділом I                                                             | 1495         | 1 804 908.00                                    | -1 107 692.00                                  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510         | 739 204.00                                      | 2 752 820.00                                   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515         | 8 391 700.00                                    | 9 532 866.00                                   |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Цільове фінансування                                                             | 1525         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Благодійна допомога                                                              | 1526         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Страхові резерви                                                                 | 1530         | 0.00                                            | 0.00                                           |

## продовження Додатку А

|                                                                                                   |      |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                   | 1531 | 0.00          | 0.00          |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0.00          | 0.00          |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0.00          | 0.00          |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0.00          | 0.00          |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0.00          | 0.00          |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0.00          | 0.00          |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0.00          | 0.00          |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 9 130 904.00  | 12 285 686.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                             | 1600 | 85 464.00     | 0.00          |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 3 700.00      | 1 300.00      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 2 747 845.00  | 2 506 766.00  |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 13 363 898.00 | 14 440 624.00 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 73 309.00     | 189 189.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00          | 0.00          |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 19 984.00     | 26 306.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 70 722.00     | 89 223.00     |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 410 510.00    | 558 718.00    |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00          | 0.00          |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00          | 0.00          |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00          | 0.00          |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 238 717.00    | 304 681.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00          | 0.00          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00          | 0.00          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 744 550.00    | 940 673.00    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 17 758 699.00 | 19 057 480.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00          | 0.00          |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00          | 0.00          |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 28 694 511.00 | 30 235 474.00 |

## продовження Додатку А

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 64 402 634.00                     | 62 446 681.00                                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                 | 2012         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 47 249 897.00                     | 47 340 607.00                                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 17 152 737.00                     | 15 106 074.00                                              |
| збиток                                                                               | 2095         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 323 521.00                        | 295 502.00                                                 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 1 685 089.00                      | 814 406.00                                                 |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 15 581 479.00                     | 12 940 168.00                                              |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 56 162.00                         | 8 685.00                                                   |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 153 528.00                        | 1 638 317.00                                               |
| збиток                                                                               | 2195         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         | 0.00                              | 0.00                                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 201 154.00                        | 122 547.00                                                 |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 578 354.00                        | 1 025 781.00                                               |

## закінчення Додатку А

|                                                                 |      |              |              |
|-----------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0.00         | 0.00         |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 2 225 413.00 | 2 105 372.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 22 025.00    | 106 091.00   |
| Інші витрати                                                    | 2270 | 1 843 445.00 | 306 599.00   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0.00         | 0.00         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 0.00         | 268 583.00   |
| збиток                                                          | 2295 | 3 157 847.00 | 0.00         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 43 609.00    | 20 994.00    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0.00         | 0.00         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 0.00         | 289 577.00   |
| збиток                                                          | 2355 | 3 114 238.00 | 0.00         |

## Додаток Б

**Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік,  
тис.грн.**

| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |              |                                                |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Актив</b>                                                                                         |              |                                                |                                               |
| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 4 121 238.00                                   | 4 226 036.00                                  |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 6 783 325.00                                   | 8 116 526.00                                  |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 2 662 087.00                                   | 3 890 490.00                                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 123 481.00                                     | 255 753.00                                    |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 10 644 721.00                                  | 16 590 031.00                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 15 577 186.00                                  | 23 813 183.00                                 |
| знос                                                                                                 | 1012         | 4 932 465.00                                   | 7 223 152.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                           |                                               |
| знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                           |                                               |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                           | 272 809.00                                    |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 0.00                                           | 1 400 396.00                                  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 116 311.00                                     | 196 279.00                                    |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                           |                                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                           |                                               |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 403 539.00                                     | 711 069.00                                    |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 15 409 290.00                                  | 23 652 373.00                                 |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100         | 5 622 330.00                                   | 6 461 632.00                                  |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101         | 258 604.00                                     | 319 298.00                                    |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102         | 0.00                                           |                                               |
| Готова продукція                                                                                     | 1103         | 0.00                                           |                                               |

## продовження Додатку Б

|                                                                  |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Товари                                                           | 1104 | 5 363 726.00  | 6 142 334.00  |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0.00          |               |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0.00          |               |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 1 270 258.00  | 1 075 259.00  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 3 207 687.00  | 3 540 581.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 483 704.00    | 605 535.00    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 19 883.00     | 51 946.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00          |               |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00          |               |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00          |               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 688 361.00  | 1 336 641.00  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 1 307 484.00  | 635 910.00    |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1 091 012.00  | 1 163 038.00  |
| Готівка                                                          | 1166 | 206 954.00    | 225 097.00    |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 286 174.00    | 208 553.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00          |               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00          |               |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00          |               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00          |               |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00          |               |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00          |               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 120 450.00    | 137 550.00    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 14 811 169.00 | 15 008 092.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00          |               |
| Баланс                                                           | 1300 | 30 220 459.00 | 38 660 465.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 13 047 703.00                         | 13 047 703.00                        |

## продовження Додатку Б

|                                                                                  |      |                |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401 | 0.00           |                |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405 | 0.00           |                |
| Додатковий капітал                                                               | 1410 | 0.00           |                |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411 | 0.00           |                |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412 | 0.00           |                |
| Резервний капітал                                                                | 1415 | 0.00           |                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420 | -14 196 238.00 | -16 042 417.00 |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425 | 0.00           |                |
| Вилучений капітал                                                                | 1430 | 0.00           |                |
| Інші резерви                                                                     | 1435 | 0.00           |                |
| Усього за розділом I                                                             | 1495 | -1 148 535.00  | -2 994 714.00  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00           |                |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505 | 0.00           |                |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510 | 2 752 810.00   | 1 464 696.00   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515 | 9 532 866.00   | 12 147 214.00  |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520 | 0.00           |                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521 | 0.00           |                |
| Цільове фінансування                                                             | 1525 | 0.00           |                |
| Благодійна допомога                                                              | 1526 | 0.00           |                |
| Страхові резерви                                                                 | 1530 | 0.00           |                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531 | 0.00           |                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532 | 0.00           |                |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533 | 0.00           |                |
| інші страхові резерви                                                            | 1534 | 0.00           |                |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535 | 0.00           |                |
| Призовий фонд                                                                    | 1540 | 0.00           |                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545 | 0.00           |                |
| Усього за розділом II                                                            | 1595 | 12 285 676.00  | 13 611 910.00  |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків            | 1600 | 0.00           | 33 335.00      |
| Векселі видані                                                                   | 1605 | 1 300.00       | 32 050.00      |

## продовження Додатку Б

|                                                                                                   |      |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 2 506 766.00  | 4 468 135.00  |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 14 454 019.00 | 18 934 431.00 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 189 212.00    | 259 916.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00          |               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 26 306.00     | 36 048.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 89 223.00     | 126 084.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 558 718.00    | 264 605.00    |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00          |               |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00          |               |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00          |               |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 304 681.00    | 409 449.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00          |               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00          |               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 953 093.00    | 3 479 216.00  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 19 083 318.00 | 28 043 269.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00          |               |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00          |               |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 30 220 459.00 | 38 660 465.00 |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 72 784 231.00               | 64 402 634.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                  | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховання                             | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                 | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій     | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 52 182 935.00               | 47 249 897.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                  | 2070      |                             | 0.00                                              |

## закінчення Додатку Б

|                                                                                      |      |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090 | 20 601 296.00 | 17 152 737.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105 |               | 0.00          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110 |               | 0.00          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111 |               | 0.00          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 |               | 0.00          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 412 331.00    | 323 521.00    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 |               | 0.00          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |               | 0.00          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |               | 0.00          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 2 775 764.00  | 1 685 089.00  |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 18 533 954.00 | 15 581 479.00 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 121 299.00    | 56 162.00     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |               | 0.00          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |               | 0.00          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 |               | 153 528.00    |
| збиток                                                                               | 2195 | 417 390.00    |               |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |               | 0.00          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 314 875.00    | 201 154.00    |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 563 547.00    | 84 957.00     |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |               | 0.00          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 2 358 809.00  | 2 225 413.00  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | 2 814.00      | 22 025.00     |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 25 557.00     | 1 350 048.00  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2295 | 1 926 148.00  | 3 157 847.00  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | 79 969.00     | 43 609.00     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2355 | 1 846 179.00  | 3 114 238.00  |

## Додаток В

# Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік, тис.грн.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 4 226 036.00                                    | 2 951 855.00                                   |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 8 116 526.00                                    | 8 424 573.00                                   |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 3 890 490.00                                    | 5 472 718.00                                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 255 753.00                                      | 465 211.00                                     |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 16 590 031.00                                   | 16 907 634.00                                  |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 23 813 183.00                                   | 26 261 270.00                                  |
| знос                                                                                                 | 1012         | 7 223 152.00                                    | 9 353 636.00                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                            | 289 880.00                                     |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                            | 414 840.00                                     |
| знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                            | 124 960.00                                     |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 272 809.00                                      | 252 234.00                                     |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 1 400 396.00                                    | 1 036 487.00                                   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                            | 828.00                                         |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 196 279.00                                      |                                                |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 711 069.00                                      | 310 626.00                                     |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 23 652 373.00                                   | 22 214 755.00                                  |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100         | 6 461 622.00                                    | 5 973 577.00                                   |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101         | 319 301.00                                      | 305 648.00                                     |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                     | 1103         | 0.00                                            |                                                |

## продовження Додатку В

|                                                                  |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Товари                                                           | 1104 | 6 142 321.00  | 5 667 929.00  |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0.00          |               |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0.00          |               |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 1 075 259.00  | 1 546 379.00  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 3 540 581.00  | 1 682 271.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 605 523.00    | 556 377.00    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 51 862.00     | 46 200.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00          |               |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00          | 16 259.00     |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00          |               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 336 626.00  | 365 585.00    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 635 910.00    |               |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1 163 038.00  | 1 066 300.00  |
| Готівка                                                          | 1166 | 225 097.00    | 204 572.00    |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 208 553.00    | 148 093.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00          |               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00          |               |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00          |               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00          |               |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00          |               |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00          |               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 137 549.00    | 201 155.00    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 15 007 970.00 | 11 454 103.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00          |               |
| Баланс                                                           | 1300 | 38 660 343.00 | 33 668 858.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 13 047 703.00                                  | 13 047 703.00                                 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                           |                                               |

## продовження Додатку В

|                                                                                  |      |                |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405 | 0.00           |                |
| Додатковий капітал                                                               | 1410 | 0.00           |                |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411 | 0.00           |                |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412 | 0.00           |                |
| Резервний капітал                                                                | 1415 | 0.00           |                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420 | -16 105 027.00 | -23 736 759.00 |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425 | 0.00           |                |
| Вилучений капітал                                                                | 1430 | 0.00           |                |
| Інші резерви                                                                     | 1435 | 0.00           |                |
| Усього за розділом I                                                             | 1495 | -3 057 324.00  | -10 689 056.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00           |                |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505 | 0.00           |                |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510 | 1 464 696.00   | 1 397 278.00   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515 | 12 147 214.00  | 14 600 778.00  |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520 | 0.00           |                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521 | 0.00           |                |
| Цільове фінансування                                                             | 1525 | 0.00           |                |
| Благодійна допомога                                                              | 1526 | 0.00           |                |
| Страхові резерви                                                                 | 1530 | 0.00           |                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531 | 0.00           |                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532 | 0.00           |                |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533 | 0.00           |                |
| інші страхові резерви                                                            | 1534 | 0.00           |                |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535 | 0.00           |                |
| Призовий фонд                                                                    | 1540 | 0.00           |                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545 | 0.00           |                |
| Усього за розділом II                                                            | 1595 | 13 611 910.00  | 15 998 056.00  |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків            | 1600 | 33 335.00      | 628 007.00     |
| Векселі видані                                                                   | 1605 | 32 050.00      | 564 923.00     |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями           | 1610 | 4 468 135.00   | 5 543 654.00   |

## продовження Додатку В

|                                                                                                   |      |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 18 961 805.00 | 15 619 248.00 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 259 915.00    | 1 114 449.00  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00          |               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 36 048.00     | 51 722.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 126 084.00    | 159 054.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 279 727.00    | 520 536.00    |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00          |               |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00          |               |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00          |               |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 409 449.00    | 1 481 551.00  |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00          |               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00          |               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 3 499 209.00  | 2 676 714.00  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 28 105 757.00 | 28 359 858.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00          |               |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00          |               |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 38 660 343.00 | 33 668 858.00 |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 69 990 601.00               | 72 784 231.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                  | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховання                             | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                 | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій     | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 50 815 360.00               | 52 182 935.00                                     |

## закінчення Додатку В

|                                                                                      |      |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070 |               | 0.00          |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090 | 19 175 241.00 | 20 601 296.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105 |               | 0.00          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110 |               | 0.00          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111 |               | 0.00          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 |               | 0.00          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 725 090.00    | 412 331.00    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 |               | 0.00          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |               | 0.00          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |               | 0.00          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 3 379 927.00  | 2 775 764.00  |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 17 517 114.00 | 18 533 954.00 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 160 302.00    | 121 299.00    |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |               | 0.00          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2195 | 1 157 012.00  | 417 390.00    |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |               | 0.00          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 58 748.00     | 314 875.00    |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 514 944.00    | 563 547.00    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |               | 0.00          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 2 503 139.00  | 2 358 809.00  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | 4 859.00      | 2 814.00      |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 4 344 721.00  | 25 557.00     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2295 | 7 436 039.00  | 1 926 148.00  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | -196 279.00   | 79 969.00     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2355 | 7 632 318.00  | 1 846 179.00  |

## Додаток Г

**Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік,  
тис.грн.**

| Баланс (Звіт про фінансовий стан)                                                                    |              |                                                |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Актив                                                                                                |              |                                                |                                               |
| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 2 951 855.00                                   | 2 155 614.00                                  |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 8 424 573.00                                   | 2 918 245.00                                  |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 5 472 718.00                                   | 762 631.00                                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 465 211.00                                     | 176 247.00                                    |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 16 907 634.00                                  | 15 463 929.00                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 26 261 270.00                                  | 27 533 424.00                                 |
| знос                                                                                                 | 1012         | 9 353 636.00                                   | 12 069 495.00                                 |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 289 880.00                                     | 965 871.00                                    |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 414 840.00                                     | 1 549 579.00                                  |
| знос                                                                                                 | 1017         | 124 960.00                                     | 583 708.00                                    |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                           |                                               |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 252 234.00                                     | 252 016.00                                    |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 1 036 487.00                                   | 953 171.00                                    |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 828.00                                         | 45 173.00                                     |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                           |                                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                           |                                               |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 310 626.00                                     | 374 721.00                                    |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 22 214 755.00                                  | 20 386 742.00                                 |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100         | 5 973 568.00                                   | 4 819 319.00                                  |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101         | 305 648.00                                     | 236 610.00                                    |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102         | 0.00                                           |                                               |
| Готова продукція                                                                                     | 1103         | 0.00                                           |                                               |
| Товари                                                                                               | 1104         | 5 667 920.00                                   | 4 582 709.00                                  |

## продовження Додатку Г

|                                                                  |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0.00          |               |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0.00          |               |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 1 546 379.00  |               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1 682 266.00  | 3 228 925.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 557 049.00    | 372 571.00    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 46 204.00     | 40 278.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00          |               |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 16 258.00     | 1 925.00      |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00          |               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 365 503.00    | 2 895 556.00  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00          | 77 995.00     |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1 066 300.00  | 1 418 482.00  |
| Готівка                                                          | 1166 | 204 572.00    | 250 660.00    |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 148 093.00    | 732 864.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00          |               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00          |               |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00          |               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00          |               |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00          |               |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00          |               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 201 156.00    | 116 716.00    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 11 454 683.00 | 12 971 767.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00          |               |
| Баланс                                                           | 1300 | 33 669 438.00 | 33 358 509.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 13 047 703.00                         | 15 188 703.00                        |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401      | 0.00                                  |                                      |

## продовження Додатку Г

|                                                                                  |      |                |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405 | 0.00           | 43.00          |
| Додатковий капітал                                                               | 1410 | 0.00           |                |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411 | 0.00           |                |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412 | 0.00           |                |
| Резервний капітал                                                                | 1415 | 0.00           |                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420 | -23 772 439.00 | -25 623 369.00 |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425 | 0.00           |                |
| Вилучений капітал                                                                | 1430 | 0.00           |                |
| Інші резерви                                                                     | 1435 | 0.00           |                |
| Усього за розділом I                                                             | 1495 | -10 724 736.00 | -10 434 623.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00           |                |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505 | 0.00           |                |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510 | 1 397 278.00   | 1 673 193.00   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515 | 14 600 778.00  | 12 372 504.00  |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520 | 0.00           |                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521 | 0.00           |                |
| Цільове фінансування                                                             | 1525 | 0.00           |                |
| Благодійна допомога                                                              | 1526 | 0.00           |                |
| Страхові резерви                                                                 | 1530 | 0.00           |                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531 | 0.00           |                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532 | 0.00           |                |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533 | 0.00           |                |
| інші страхові резерви                                                            | 1534 | 0.00           |                |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535 | 0.00           |                |
| Призовий фонд                                                                    | 1540 | 0.00           |                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545 | 0.00           |                |
| Усього за розділом II                                                            | 1595 | 15 998 056.00  | 14 045 697.00  |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків            | 1600 | 628 007.00     | 658 733.00     |
| Векселі видані                                                                   | 1605 | 564 923.00     | 57 750.00      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями           | 1610 | 5 543 659.00   | 6 205 038.00   |

## продовження Додатку Г

|                                                                                                   |      |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 15 651 500.00 | 18 550 369.00 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 1 114 658.00  | 1 007 478.00  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00          |               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 51 722.00     | 44 437.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 159 054.00    | 170 958.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 517 061.00    | 269 118.00    |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00          |               |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00          |               |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00          |               |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 1 481 551.00  | 483 922.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00          |               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00          |               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 2 683 983.00  | 2 299 632.00  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 28 396 118.00 | 29 747 435.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00          |               |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00          |               |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 33 669 438.00 | 33 358 509.00 |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 84 727 987.00               | 69 990 601.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                  | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховання                             | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                 | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій     | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 60 419 457.00               | 50 815 360.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                  | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                              | 2090      | 24 308 530.00               | 19 175 241.00                                     |

## закінчення Додатку Г

|                                                                                      |      |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105 |               | 0.00          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110 |               | 0.00          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111 |               | 0.00          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 |               | 0.00          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 906 959.00    | 725 090.00    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 |               | 0.00          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |               | 0.00          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |               | 0.00          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 4 342 286.00  | 3 379 934.00  |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 19 669 097.00 | 17 517 107.00 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 63 819.00     | 160 302.00    |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |               | 0.00          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |               | 0.00          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 1 140 287.00  |               |
| збиток                                                                               | 2195 |               | 1 157 012.00  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |               | 0.00          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 384 148.00    | 58 748.00     |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 571 777.00    | 514 944.00    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |               | 0.00          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 2 909 288.00  | 2 503 139.00  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | 9 668.00      | 4 859.00      |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 1 028 186.00  | 4 344 721.00  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2295 | 1 850 930.00  | 7 436 039.00  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 |               | -196 279.00   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |               | 0.00          |
| збиток                                                                               | 2355 | 1 850 930.00  | 7 632 318.00  |

## КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені Вадима Гетьмана

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

## ПРОТОКОЛ

аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті  
кваліфікаційної магістерської роботиСтудента: *Іванцова Дмитра Дмитровича*На тему: \_\_\_\_\_ *Обґрунтування проєкту забезпечення результативності бізнесу*

Науковий керівник: доц. Шергіна Лідія Антонівна \_\_\_\_\_

Спеціальність: **051 Економіка**Освітньо-професійна програма: **Бізнес-економіка** \_\_\_\_\_Коефіцієнт подібності: КП 1 - **6,21 %** КП 2 - **3,64 %** \_\_\_\_\_

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату **StrikePlagiarism.com**, констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

*На результат коефіцієнта подібності, виявленого при перевірці на унікальність, переважно вплинули сталі вирази, словосполучення, такі як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (інформаційна база написання роботи), опис характеристики ТОВ, посилання на визначення понять «результат», «ефект», «результативність», що потребувало точності формулювань.*

18 листопада 2024 року

Лідія ШЕРГІНА

Короткий звіт подібності

StrikePlagiarism.com

Українська версія

Дата звіту11/16/2024

Дата редагування---

Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Обґрунтування проекту забезпечення результативності бізнесу

Автор

Дмитро ІВАНЦОВ

Науковий керівник / Експерт

к.е.н., доц. Шергіна Л.А.

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

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            |  | 0  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 0  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 33 |

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

6.21%

6.21%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

3.64%

3.64%

КП 2

15274

Кількість слів

2.80%

2.80%

КЦ

126556

Кількість символів

## Додаток И

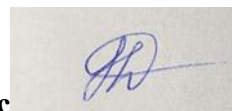
**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
Іванцова Дмитра Дмитровича**

**ОПП «Бізнес-економіка»  
на 2023- 2024 рр.**

| № | Вид науково-дослідної роботи                                                                                                                                                                                                                                           | Термін виконання        | Результат виконання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Участь у декаді студентської науки на платформі «Імперативи розвитку бізнес-економіки та підприємництва в Україні» у межах роботи 91-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» | 16<br>травня<br>2024 р. | Доповідь: Особливості розвитку малого бізнесу у післявоєнному економічному відродженні // Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України: зб. доп. 91-ї щорічної студентської наукової конференції, 15 квітня — 19 травня 2024 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2024. 181 с.-С.41-43<br><a href="https://drive.google.com/drive/folders/18ZHYryUHeaYzFew7nFewPR-Nfo_PujD4">https://drive.google.com/drive/folders/18ZHYryUHeaYzFew7nFewPR-Nfo_PujD4</a><br>Сертифікат учасника. |

Дата

Підпис



**Копія тез доповіді / статті**

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

**Факультет економіки та управління**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
91-ї щорічної студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ  
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ  
ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

15 квітня – 19 травня 2024 р.

## Продовження додатку К

## ЗМІСТ

## ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

## КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

## ПЛАТФОРМА

## ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Савранська Анна Вікторівна</i><br>Впровадження штучного інтелекту у сучасний бізнес .....                                                      | 8  |
| <i>Платонов Володимир Сергійович</i><br>Фіскальна децентралізація: особливості імплементації в Україні .....                                      | 11 |
| <i>Правдюк Владислава Михайлівна</i><br>Імідж як інструмент розвитку та конкурентної переваги в динамічному середовищі .....                      | 13 |
| <i>Красножон Олександра Михайлівна</i><br>Ключові фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства .....                                 | 14 |
| <i>Коваль Владислав Сергійович</i><br>Інноваційні моделі бізнесу та їх роль у розвитку економіки України .....                                    | 16 |
| <i>Павленко Антоніна Павлівна</i><br>Дискусійні аспекти визначення економічного зростання підприємства .....                                      | 18 |
| <i>Самохвалова Дарина Іванівна, Захарченко Ангеліна Сергіївна</i><br>Концепція та структура тіньової економіки .....                              | 20 |
| <i>Лукашенко Роман Віталійович</i><br>Особливості ринку мікрозелені в умовах війни .....                                                          | 21 |
| <i>Савельєв Данило Дмитрович</i><br>Конкурентні переваги підприємства: сутність та особливості забезпечення .....                                 | 25 |
| <i>Бобренко Аліна Олексіївна</i><br>Стратегічний аналіз підприємства .....                                                                        | 27 |
| <i>Житніков Максим Павлович</i><br>Методичні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства .....                         | 29 |
| <i>Шарук Олексій Миколайович</i><br>Роль корпоративної культури в підвищенні продуктивності компанії .....                                        | 32 |
| <i>Клименко Микола Миколайович</i><br>Виведення на ринок нового продукту: бізнес-модель для хлібопекарського підприємства .....                   | 35 |
| <i>Котова Олександра Олегівна</i><br>Особливості оцінювання прибутковості діяльності компанії<br>на засадах концепції економічного прибутку ..... | 37 |
| <i>Шлапак Ірина Русланівна</i><br>Тенденції розвитку ринку медичного туризму в світі .....                                                        | 38 |
| <i>Іванцов Дмитро Дмитрович</i><br>Особливості розвитку малого бізнесу у післявоєнному економічному відродженні .....                             | 41 |
| <i>Гітаренко Андрій Русланович</i><br>Перспективи та можливості застосування smart-технологій в логістичному бізнесі .....                        | 43 |

## Продовження додатку К

Іванцов Д.Д.

ОП «Бізнес-економіка», 1 курс магістратури  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва Шергіна Л.А.

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДРОДЖЕННІ

**Актуальність дослідження:** Актуальність наведеного дослідження базується на потужній ролі середовищ мікро та малого бізнесу у відновленні економіки післявоєнної України. За даними досліджень Програми розвитку ООН разом із міністерством економіки України, загальна частка підприємств мікробізнесу, малого бізнесу і середнього бізнесу складає 99,8 % у ВВП України, створюючи понад 70 % усіх робочих місць, сплачуючи більше 60 % усіх податків [1, с. 9]. Проводячи аналіз структури економік і історії розвинених країн світу, таких як Китай, США, Німеччина, Японія, Велика Британія, середовища мікро та малого бізнесу становили ключову роль у становленні економік і світового становища вищенаведених держав.

**Завдання дослідження:** Завданням даного дослідження є виділення структуральних властивостей та регіональних особливостей розвитку середовищ мікро та малого бізнесу, при імplementації зарубіжного досвіду та практик у післявоєнній відбудові України.

**Виклад результатів дослідження:** У сучасному світі середовища мікро та малого бізнесу відіграють дуже важливу роль у економічних процесах країн світу. Особливо важливим цей фактор є для України, яка на даний момент знаходиться у стані війни і матиме пережити післявоєнні економічні процеси. Аналізуючи структури економік розвинених держав світу, складова мікро та малого бізнесу складає більше 70 % від ВВП економік відповідних країн (США - 44 %, КНР - 60 %, Німеччина - 79 %, Японія - 40 %) [2, 3, 4, 5]. Але, фактор індивідуальності географічної, або ж економічної для кожної країни становить ключовий фактор відносно створення середовищ мікро та малого бізнесу і формує певну регіональну специфіку даних підприємств. Україна, також, є випадком економіки з регіональною особливістю.

Регіональна особливість української економіки становить категоріальні відмінності між структуральними одиницями нашої країни і створює певні відмінності між соціально-економічними відносинами між даними структуральними одиницями. На даний момент, Україна - держава з перехідною економікою, яка більше структурована на агро і важку промисловості, в особливості будівництво і сільське господарство. За даними, наведеними ПРООН у співпраці з міністерством економіки, основні індекси очікування діяльності бізнесу на 2023 рік складали наступні (рис. 1).

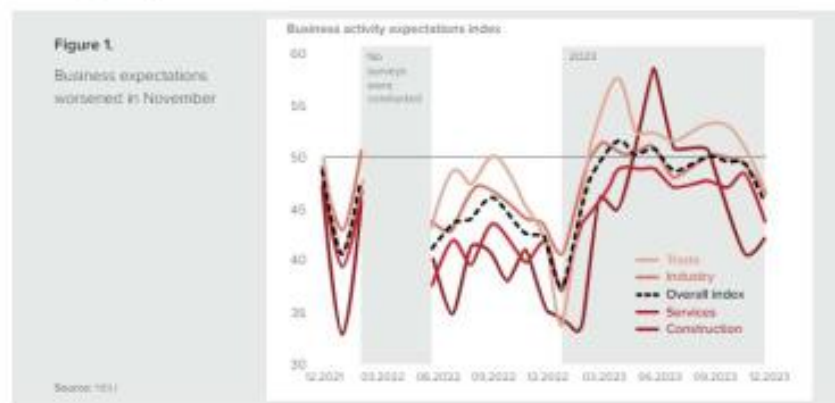


Рис. 1. Індекси очікування щодо бізнес-активностей в Україні, 2023 рік [1, ст. 18]

## Продовження додатку К

Регіональна специфіка вказує на необхідний розвиток важливих секторів економіки як будівництво, важка індустрія, торівля і сфера послуг, що надає повну картину для формування бізнес-ідей майбутнього, і державної політики відносно останніх.

Структуральна специфіка української економіки становить, на жаль, досить скрутну картину відносно слабкого державного регулювання економіки в частині її тіньового сектору. Корупція, нелегальна і напівлегальна діяльності, суттєва частка тіньового сектору - це все явища, які впливають на майбутнє прогнозування економічної допомоги при відбудові та відновленні нашої держави. Даний ефект, на жаль, має двосторонній вплив і глибоко структурує недовіру до економічної спроможності нашої держави як від економічних партнерів нашої держави, так і сегментів малого і мікро-підприємництва. Хоча тіньова економіка і може надати певну допомогу державі відносно створення робочих місць, але кількість несплачених податків і соціально-незахищеного населення утворюють нестачі державних бюджетів і необхідність у подоланні даного тягаря у майбутньому. Особливість даного напрямку також виражається у необхідності створення у підприємств додаткових систем для забезпечення достатнього рівня економічної безпеки їх діяльності, і вказує про необхідність повторного розгляду існуючих нормативно-правових законодавчих актів, створених раніше у нашій державі.

Стратегічна специфіка української економіки становить вибрану відносно економічного відновлення стратегію економічних дій. На разі, на жаль, українська економіка керується стратегіями протекціонізму і управління. Дані стратегії є частиною спадщини радянського союзу, і, не здатні до повноцінного симбіозу з ринковою економікою. Тарифи, дотації до збиткових і державних підприємств, нестача жорсткого контролю над розподіленими грошима, і загальна відсутність прямої ринкової конкуренції створюють занижкі ціни на продукцію вітчизняних виробничих комплексів, їх загальну неспроможність у конкуренції із зарубіжними аналогами та загальну слабкість вітчизняної економіки. На думку автора, державі необхідно активно запозичувати досвід інших країн у відбудові власної економіки, таких як Німеччина, і досвід Конрада Аденауера і Ерхарда Людвіга відносно Німецького економічного дива (*Wirtschaftswunder*). Наявність економічної допомоги від країн Європи, Азії та США, політика активного лобіювання інтересів власної держави, загальна структуризація на вільно-ринкових відносинах при активній реновації державних підприємств дали Німеччині змогу створити потужну, конкурентно-спроможну економіку, враховуючи ті ж самі труднощі, з якими зіткнеться і український соціум та економіка.

Мікро та малий бізнес грають вирішальну роль при становленні економіки держави. У даному дослідженні було виділено основні аспекти і особливості, які необхідно прийняти до уваги при проведенні політики економічних реновацій, розгляду параметра малого бізнесу в Україні та основні властивості регіонального симбіозу між державою та підприємцем. В першу чергу, для України, і її економічної моделі найдоцільнішим буде проведення політики, схожої до політики Конрада Аденауера, відносно повільного встановлення вільно-ринкових відносин. Також, необхідно враховувати і позитивні сторони існуючих реформ, подальше імплементуючи досить вдалі гранти і кредитні програми (по типу програми 5-7-9). Європейські системи розумного податкового навантаження можуть стати третім пріоритетом для нашої держави. Подолання корупції і тіньової економіки - четвертий, не менш важливий пріоритет, для закріплення впевненості партнерів в економіці України. П'ятий, і останній пріоритет, має розташовуватись у постійному контакті між державою і населенням, для отримання найбільш чіткої і оперативної оцінки державної політики.

### Список використаних джерел

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *ПРООН*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (Дата звернення: 12.05.2024).

## Закінчення додатку К

2. Центр даних малого бізнесу. Торгова палата США | Торгова палата США. URL: [https://www.uschamber.com/small-business/small-business-data-center#:~:text=Small %20business %20drives %20the %20U.S.,and %20customers %20to %20each %20other](https://www.uschamber.com/small-business/small-business-data-center#:~:text=Small%20business%20drives%20the%20U.S.,and%20customers%20to%20each%20other). (Дата звернення: 12.05.2024).

3. Ключові фактори фінансування малого бізнесу у КНР. ОЕСР. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a3891ad8-en/index.html?itemId=/content/component/a3891ad8-en#:~:text=linklink %20copied!-,SMEs %20in %20the %20national %20economy,creation %20and %2068 % %20of %20exports](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a3891ad8-en/index.html?itemId=/content/component/a3891ad8-en#:~:text=linklink%20copied!-,SMEs%20in%20the%20national%20economy,creation%20and%2068%20of%20exports). (Дата звернення: 13.05.2024).

4. Малі та середні підприємства. Федеральне статистичне відомство Німеччини. URL: [https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Enterprises/Small-Sized-Enterprises-Medium-Sized-Enterprises/\\_node.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Enterprises/Small-Sized-Enterprises-Medium-Sized-Enterprises/_node.html) (Дата звернення 13.05.2024).

5. Ключові фактори фінансування малого бізнесу у Японії. ОЕСР. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a4e7ef59-en/index.html?itemId=/content/component/a4e7ef59-en> (Дата звернення: 13.05.2024).

## Сертифікат

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



# СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

**Іванцов Дмитро Дмитрович**

взяв(ла) участь у роботі платформи

«ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ»

в межах 91-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТА  
КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи  
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

15 квітня - 19 травня 2024 року