

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Ренгача Едуарда Генріховича

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ренгач Е. Г.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Галина ЯМНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2023р. протокол № __

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

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Теоретичні аспекти визначення ефективності діяльності та напрямків її підвищення	6
1.1. Сутнісна характеристика й значення ефективності діяльності компанії	6
1.2. Методологічні аспекти оцінки ефективності підприємницької діяльності	11
1.3. Формування проєктів ефективності діяльності підприємства	17
Розділ II. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	26
2.1. Характеристика діяльності підприємства та середовища функціонування	26
2.2. Аналіз сучасного фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»	31
2.3. Загальна діагностика ефективності діяльності підприємства та перспективи його розвитку	35
Розділ 3. Розробка пропозиції підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
3.1. Можливості бізнес-пропозицій вдосконалення управління ефективністю діяльністю	43
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих проєктів	52
3.3. Організаційно-управлінські заходи з впровадження проєкту підвищення ефективності діяльності	63
Висновки	68
Список використаних джерел	72
	78

ВСТУП

Створення локальних бізнес-проектів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства є дуже актуальним завданням в сучасних умовах. Зростаюча конкуренція на ринку та швидкі зміни в технологічному середовищі потребують від підприємств постійного покращення своєї продуктивності та ефективності.

Основні причини, чому створення бізнес-проектів підвищення ефективності діяльності підприємства є актуальним:

- зменшення витрат: Реалізація проектів зменшення витрат може допомогти підприємству економити кошти і витрати на виробництво продукції. Це можна здійснити за допомогою впровадження нових технологій, оптимізації процесів виробництва, використання більш економічних матеріалів та інше.
- підвищення якості продукції: Бізнес-проекти, спрямовані на підвищення якості продукції, можуть допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Це можливо за допомогою використання нових технологій, покращення якості використовуваних матеріалів та інше.
- Розвиток нових продуктів і послуг: Створення бізнес-проектів, спрямованих на розробку нових продуктів і послуг, може допомогти підприємству розширити свій асортимент та залучити нових клієнтів. Це можливо за допомогою використання нових технологій, розвитку нових методів виробництва та інше.

Тому створення бізнес-проектів підвищення ефективності діяльності підприємства має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Такі проекти дозволяють підприємствам забезпечити ефективну конкурентну позицію, покращити якість своєї продукції та послуг, знизити витрати, а також розвивати нові напрямки діяльності.

Для успішної реалізації бізнес-проектів підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно враховувати ряд чинників, таких як стратегія розвитку підприємства, фінансові можливості, технологічний розвиток та конкурентні переваги. Крім того, важливо мати належний рівень професійних знань та навичок, щоб здійснювати ефективний контроль над реалізацією проекту та оцінювати його результативність.

У цілому, створення бізнес-проектів підвищення ефективності діяльності підприємства є важливим етапом в розвитку підприємства та допомагає забезпечити його стійкість та успішність у довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження є проекти вдосконалення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

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

Метою даної роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, узагальнення оцінки ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Досягти поставленої мети можливе лише за допомогою вирішення завдань, які конкретизують загальну ціль. *Завданнями* даної роботи є:

- дослідження теоретичних аспектів визначення ефективності діяльності підприємства;
- надання сутнісної характеристики й визначення ефективності діяльності компанії;
- розгляд методологічних аспектів оцінки ефективності підприємницької діяльності;
- формування проектів ефективності діяльності підприємства;
- аналітична оцінка діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проведення аналізу сучасного фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- діагностика ефективності діяльності підприємства та перспективи його розвитку;

- розробка пропозиції підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінка ефективності реалізації запропонованих проєктів.

В роботі застосовано наступний інструментарій: методи порівняння, методика дослідження продуктивності праці, фінансового стану, системний, комплексний аналіз ефективності діяльності, методи стратегічного аналізу. Використані відносні й середні величини в аналізі господарської діяльності, засоби групування інформації, балансові засоби в аналізі господарської діяльності, а також використані графічні та табличні засоби відображення аналітичних даних. Для обґрунтування проєкту застосовано метод інвестиційної оцінки ефективності проєкту.

Отриманні результати признанні керівництвом як слушні та запропоновані шляхи взято до уваги як можливі перспективні направлення.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМКІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

1.1. Сутнісна характеристика й значення ефективності діяльності компанії

Сутність ефективності полягає у здатності досягнути поставленої мети з мінімальними затратами ресурсів (часу, грошей, праці, енергії тощо). Це означає, що ефективна діяльність передбачає максимальне використання наявних ресурсів для досягнення конкретної мети, без зайвих затрат.

Однак, ефективність не може бути розглянута ізольовано від інших факторів, таких як якість результатів, ступінь ризику, який пов'язаний з виконанням діяльності, а також інші економічні, соціальні, екологічні та інші аспекти.

Таким чином, ефективність включає в себе баланс між використанням ресурсів та досягненням мети, а також урахування різних факторів, які впливають на результативність діяльності.

Для досягнення ефективності в діяльності потрібно провести аналіз наявних ресурсів, визначити основні цілі та завдання, а також розробити стратегію, яка дозволить досягнути мети з мінімальними затратами.

Для оцінки ефективності використовуються різні показники, такі як витрати на одиницю виробництва, відсоток повернень, термін окупності і т.д. Важливо враховувати не лише кількісні, але й якісні показники, такі як якість продукту, репутація компанії, задоволеність клієнтів, екологічні показники та інші.

Для досягнення ефективності необхідна системна робота з управління ресурсами, оптимізація бізнес-процесів, впровадження нових технологій,

забезпечення високої якості продукту та послуг, а також розвиток персоналу та управління його потенціалом.

Науковці давно досліджують та визначають ефективність в різних контекстах та сферах діяльності. Ось декілька прикладів:

- управління бізнесом. В бізнесі ефективність зазвичай визначається як співвідношення між доходами та витратами. Тобто, компанія вважається ефективною, якщо вона забезпечує достатній рівень доходів при мінімальних витратах.

- освіта. В освітній сфері ефективність може визначатися як успішність учнів та студентів, які закінчують навчальний заклад, відсоток тих, хто отримує роботу за фахом після закінчення навчання, а також рівень задоволення студентів від навчального процесу.

- охорона здоров'я. У сфері охорони здоров'я ефективність може оцінюватися за кількістю пацієнтів, які отримали ефективне лікування, тривалістю лікування та його вартістю.

- державне управління. У державному управлінні ефективність може оцінюватися за ефективністю бюджетного процесу, тобто за співвідношенням між доходами та витратами, а також за рівнем задоволення громадян від послуг, які надає держава.

У кожному випадку визначення ефективності може мати свої особливості та відмінності, проте загальна ідея полягає в досягненні максимального результату при мінімальних витратах.

Отже, сутність ефективності полягає в досягненні мети з мінімальними затратами ресурсів, але для цього потрібно враховувати різні фактори та використовувати різні інструменти для оцінки ефективності та її підвищення. Підходи до визначення поняття «ефективність» наведено у Додатку А [6,12, 17. 23, 31].

Крім того, ефективність є важливим економічним та управлінським поняттям, яке застосовується в різних галузях, таких як виробництво, бізнес, управління проектами, наукові дослідження, соціальна сфера та інші.

У виробництві ефективність може оцінюватись за кількістю виробленої продукції на одиницю часу, вартістю виробництва одиниці продукції, використанням ресурсів тощо.

В бізнесі ефективність може вимірюватись за рівнем прибутковості, обсягом продажів, вартістю акцій компанії та іншими показниками. Управління проєктами може оцінювати ефективність за допомогою виконання проєкту в рамках бюджету та графіку, досягнення запланованих результатів, задоволення вимог замовників та інші показники. Таким чином, ефективність є важливим поняттям в будь-якій сфері діяльності і допомагає визначити успішність та ефективність використання ресурсів у досягненні поставлених цілей та завдань [8].

Значення ефективності полягає у тому, що вона допомагає досягати поставлених цілей та завдань з мінімальними затратами ресурсів. Це важливо як для виробництва, так і для бізнесу, управління проєктами, наукових досліджень, соціальної сфери та інших сфер діяльності.

Досягнення ефективності дозволяє знизити витрати на виробництво або надання послуг, покращити якість продукту та збільшити задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення прибутку, покращення репутації компанії, залучення нових клієнтів та інших позитивних наслідків.

Ефективність також допомагає зберігати ресурси та підвищувати економічну стійкість компанії, оскільки зменшує витрати на виробництво або надання послуг. Крім того, ефективність забезпечує оптимальне використання ресурсів, зокрема людського капіталу, що сприяє розвитку компанії та збільшенню її конкурентоспроможності [22].

Загалом, значення ефективності полягає в тому, що вона допомагає компанії досягати своїх цілей та завдань ефективним використанням ресурсів, збереженням часу, коштів та збільшенням конкурентоспроможності компанії в цілому [9].

Досягнення ефективності є важливою задачею для будь-якої організації, оскільки вона дозволяє досягати максимальних результатів з мінімальними

затратами ресурсів. Для досягнення цієї мети, необхідно використовувати різноманітні стратегії та інструменти, такі як [25]:

- планування та контроль. Ефективне планування дозволяє заздалегідь передбачити можливі проблеми та ризики і вчасно їх усунути. Контроль діяльності дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати процеси відповідно до поставлених цілей.
- використання новітніх технологій. Використання новітніх технологій дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукту та покращити швидкість виробництва.
- розвиток персоналу. Компанії повинні інвестувати у розвиток свого персоналу, щоб підвищити їх кваліфікацію та підготувати їх до роботи з новітніми технологіями та методиками роботи.
- оптимізація бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє зменшити витрати на виробництво та збільшити продуктивність праці.
- автоматизація процесів. Автоматизація процесів дозволяє збільшити продуктивність праці та зменшити час, необхідний для виконання роботи.
- управління ризиками. Управління ризиками дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми та ризики та уникати негативних наслідків.

У цілому, досягнення ефективності вимагає систематичного та комплексного підходу до управління діяльністю організації. Важливо також забезпечити гарне співробітництво між всіма рівнями управління та підрозділами компанії, а також враховувати потреби та очікування клієнтів.

За допомогою ефективності можна досягнути багатьох користей, таких як:

- підвищення прибутковості. Ефективність дозволяє збільшити продуктивність праці та зменшити витрати, що призводить до збільшення прибутку компанії.
- збільшення конкурентоспроможності. Компанії, які досягають високої ефективності, здатні пропонувати якісніші продукти та послуги за більш привабливі ціни, що дозволяє їм збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

- залучення нових клієнтів. Клієнти, які отримують якісні продукти та послуги за привабливими цінами, зазвичай стають лояльними клієнтами компанії та рекомендують її своїм знайомим.

- підвищення задоволення персоналу. Ефективність дозволяє зменшити навантаження на працівників та забезпечити їм комфортні умови праці, що призводить до збільшення їх задоволеності роботою.

- зменшення негативного впливу на довкілля. Компанії, які досягають високої ефективності, здатні зменшити вплив своєї діяльності на довкілля, зокрема шляхом зменшення використання енергоресурсів та води.

Отже, ефективність є ключовим елементом управління будь-якою організацією та є важливою складовою її успіху. Вона дозволяє компанії досягати своїх цілей та максимізувати свій потенціал. Чим вище рівень ефективності, тим більше можливостей відкривається для розвитку бізнесу та досягнення нових вершин успіху. Однак, досягнення високої ефективності є складним процесом, який вимагає багато зусиль та здатності до аналізу та оцінки результатів. Важливо мати чітку стратегію та план дій, щоб досягти бажаного результату.

Крім того, важливо не забувати про соціальну відповідальність бізнесу та етичні аспекти управління. Досягнення високої ефективності не повинно відбуватися за рахунок порушення прав працівників, зниження якості продукції або шкідливого впливу на довкілля. Ефективність та соціальна відповідальність повинні бути взаємодоповнюючими поняттями управління бізнесом [9].

Саме ефективність є ключовим елементом успішного управління організацією, який дозволяє досягти максимального результату при мінімальних витратах та забезпечити сталість бізнесу. Важливо забезпечити системний та комплексний підхід до управління та враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, щоб досягти успіху не тільки для компанії, але й для всього суспільства.

1.2. Методологічні аспекти оцінки ефективності підприємницької діяльності

Оцінка ефективності діяльності підприємства може бути проведена за допомогою різних методів і алгоритмів. Одним з основних підходів до визначення ефективності діяльності підприємства тривалий час був аналіз фінансових показників.

Алгоритм оцінки ефективності діяльності підприємства за допомогою фінансових показників може бути наступним [12]:

Крок 1: Зібрати фінансову інформацію про підприємство за певний період часу. Це може включати звіти про прибутки та збитки, баланси, звіти про готівку тощо.

Крок 2: Розрахувати такі фінансові показники, як чистий прибуток, рентабельність, показники ліквідності та платоспроможності, коефіцієнти оборотності активів і капіталу тощо.

Крок 3: Зробити порівняльний аналіз показників за певний період часу та з порівнянням зі схожими підприємствами в тій же галузі.

Крок 4: Визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства на основі отриманих результатів.

Крок 5: Розробити план заходів щодо поліпшення слабких сторін та збільшення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Цей алгоритм може бути доповнений іншими методами оцінки ефективності, такими як аналіз SWOT, бенчмаркінг, аналіз конкурентоспроможності тощо. В Додатку Б представлена система критеріїв та показників оцінки ефективності діяльності компаній, що ґрунтується переважно на фінансових показниках, а в Додатку В - методики аналізу ефективності діяльності підприємства з поглибленим варіантом використання фінансових інструментів оцінки ефективності.

Альтернативним варіантом є комплексний рейтинг ефективності (КРЕ) - це методика, яка використовується для оцінки ефективності діяльності підприємства в різних аспектах. Він складається з ряду показників, що визначають рівень ефективності підприємства у таких напрямках, як фінансова стійкість, прибутковість, рентабельність тощо.

Алгоритм оцінки ефективності підприємства за допомогою КРЕ може бути наступним [23]:

Крок 1: Визначення найважливіших аспектів діяльності підприємства, що потребують оцінки, наприклад, фінансова стійкість, прибутковість, рентабельність, ліквідність, інноваційність тощо.

Крок 2: Вибір показників, які будуть використовуватися для оцінки кожного з аспектів. Наприклад, для визначення фінансової стійкості можуть бути використані такі показники, як відношення власного капіталу до загальних активів або показник "quick ratio" (швидкий кошторис).

Крок 3: Встановлення вагового коефіцієнта для кожного з показників залежно від їх важливості для даного аспекту.

Крок 4: Розрахунок показника ефективності для кожного з аспектів діяльності підприємства на основі зваженої суми показників та їх вагових коефіцієнтів.

Крок 5: Обчислення КРЕ на основі суми показників ефективності в різних аспектах з їх відповідними ваговими коефіцієнтами.

Крок 6: Аналіз отриманих результатів та визначення слабких і сильних сторін діяльності підприємства. Розроблення плану дій для покращення показників, які виявилися недостатньо ефективними.

Крок 7: Виконання заходів для покращення показників, які були визначені на попередньому кроці.

Крок 8: Повторення процесу оцінки ефективності на основі КРЕ для порівняння результатів з попереднім періодом.

Комплексний рейтинг ефективності дозволяє підприємствам отримати оцінку їхньої діяльності, виявити недоліки та потенційні можливості для

поліпшення роботи. Використання КРС є важливим етапом в управлінні підприємством та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нортон та Каплан розробили систему оцінки ефективності підприємства на основі 4 векторів, яку вони назвали Balanced Scorecard (BSC). Ця система дозволяє оцінити ефективність підприємства з точки зору різних аспектів його діяльності, таких як фінансовий, клієнтський, процесний та розвитку.

Кожен з цих векторів має свої ключові показники ефективності, які вимірюються за допомогою певних метрик. Наприклад, фінансовий вектор оцінюється за допомогою показників, таких як рентабельність, дохідність, оборотність активів тощо. Клієнтський вектор оцінюється за допомогою показників, таких як задоволеність клієнтів, кількість повторних покупок тощо. Процесний вектор оцінюється за допомогою показників, таких як час циклу виробництва, відсоток браку тощо. Розвитковий вектор оцінюється за допомогою показників, таких як кількість нових продуктів, кількість нових клієнтів тощо.

Загальна оцінка ефективності підприємства формується на основі результатів оцінки кожного з цих векторів. BSC дозволяє підприємствам зберігати баланс між різними аспектами діяльності та визначати пріоритети для подальшого розвитку [11].

Методика оцінки за ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI) полягає у виборі та оцінці показників, які відображають ефективність діяльності підприємства в певних аспектах. Кожен показник повинен бути вимірюваний в чітких числових значеннях та відображати певний аспект діяльності підприємства, який важливий для досягнення стратегічних цілей.

Процес оцінки KPI складається з наступних кроків:

- Визначення стратегічних цілей підприємства. Це визначає основні напрямки розвитку підприємства та завдання, які повинні бути досягнуті для досягнення успіху.

- Вибір ключових аспектів діяльності підприємства, які потрібно оцінювати. Це може бути, наприклад, продуктивність, якість продукції, фінансова стійкість, задоволеність клієнтів тощо.
- Вибір показників, які дозволяють виміряти ефективність в кожному вибраному аспекті. Наприклад, для оцінки продуктивності можуть використовуватись показники, такі як кількість виготовлених одиниць продукції за годину або кількість виконаних задач на співробітника за місяць.
- Встановлення цілей та стандартів для кожного показника. Це означає визначення очікуваних результатів та стандартів, які мають бути досягнуті для визначення ефективності.
- Моніторинг та аналіз результатів. Після встановлення показників та стандартів слід відслідковувати їх реальні значення та аналізувати, чи відповідають вони очікуванням.
- Вдосконалення та оптимізація. У разі виявлення нестач у виконанні показників можуть бути розроблені стратегії та плани для досягнення цілей та стандартів. Окремі показники можуть бути вдосконалені або замінені на інші більш доцільні.
- Звітність та комунікація. Оцінка за KPI має бути зроблена зрозумілою та доступною для всіх відповідальних осіб. Результати оцінки можуть бути представлені у вигляді звітів, графіків та діаграм, щоб допомогти в процесі аналізу та прийнятті рішень.

Методика оцінки за KPI може бути використана в різних галузях та типах підприємств, включаючи виробництво, обслуговування, фінанси та бізнес-послуги. Вона дозволяє підприємствам оцінити ефективність важливих аспектів їх діяльності, виявити проблемні зони та прийняти рішення для вдосконалення своєї діяльності.

Продуктовий підхід є одним з ключових факторів в підвищенні ефективності підприємства. Він полягає в тому, щоб зосередитися на потребах та вимогах споживачів, розробляти та вдосконалювати продукти та послуги, які

вони відчують потребу. Таким чином, підприємство може збільшити свою конкурентоспроможність та отримати перевагу на ринку.

Для використання продуктового підходу в підвищенні ефективності підприємства, необхідно виконати наступні дії:

- аналіз ринку та споживачів. Потрібно вивчити потреби та вимоги споживачів, визначити їхні пріоритети та встановити, які продукти та послуги їм потрібні.

- розробка продукту. На основі аналізу ринку та потреб споживачів, необхідно розробити продукт або послугу, які відповідають їхнім потребам. Розробка повинна бути орієнтована на якість та функціональність продукту.

- тестування та вдосконалення. Після розробки продукту, його потрібно протестувати на реальних споживачах та виявити проблеми та недоліки. Потім необхідно внести відповідні зміни, щоб виправити проблеми та покращити якість продукту.

- маркетинг та продажі. Після того, як продукт був розроблений та вдосконалений, потрібно розробити стратегію маркетингу та продажів. Потрібно встановити ціну на продукт, розробити стратегію реклами та просування на ринку.

Agile (також відомий як Agile methodology або Agile software development) - це ітеративний та інкрементальний підхід до розробки програмного забезпечення, який сприяє підвищенню ефективності та якості продукту [14].

Основною ідеєю Agile є те, що програмний продукт може бути більш ефективним, якщо його розробляти в невеликих ітераціях з частими зворотними зв'язками від замовника або користувачів. Agile спрямований на зниження витрат на розробку продукту, підвищення якості і зменшення терміну до його запуску.

Є кілька стратегій, які можуть бути використані для реалізації Agile підходу в підвищенні ефективності, основні з них наступні:

Scrum: Scrum - це одна з найбільш популярних Agile стратегій. Вона базується на ітеративному підході до розробки програмного забезпечення, де

розробка відбувається відповідно до коротких спринтів, які тривають від одного до чотирьох тижнів.

Kanban: Kanban - це система керування проєктами, яка ґрунтується на візуальному плануванні та відслідковуванні задач. Кожна задача має визначену стадію виконання, і на дошці зображується кількість завдань на кожній стадії, що дозволяє керувати проєктом та забезпечити своєчасне виконання завдань [49].

Lean: Lean є стратегією, яка спрямована на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності шляхом використання ефективних процесів та технологій. У Lean звертають увагу на виробництво без відходів та використання джерел енергії **Extreme Programming (XP):** XP - це методологія Agile, яка спрямована на покращення якості програмного забезпечення шляхом використання практик, таких як парне програмування, тестування на всіх етапах розробки, спільне власництво коду та стійке планування [36].

Crystal: Crystal - це сімейство методологій, які базуються на ідеї, що різні типи проєктів вимагають різних підходів. Crystal може бути використаний як для великих, так і для малих проєктів, залежно від вимог та розміру команди [46].

Feature-Driven Development (FDD): FDD - це інкрементальна методологія, яка базується на спрощеному циклі розробки та плануванні функцій. Вона спрямована на реалізацію ключових функцій програмного забезпечення якнайшвидше, після чого додаткові функції можуть бути додані пізніше [34].

Adaptive Software Development (ASD): ASD - це ітеративна методологія, яка спрямована на забезпечення гнучкої та ефективної розробки програмного забезпечення. Вона базується на регулярних зустрічах зі замовником та спільному вирішенні проблем [62].

Використання Agile стратегій може сприяти підвищенню ефективності розробки програмного забезпечення, зменшенню часу до запуску продукту, покращенню якості та зниженню витрат. Однак, варто зазначити, що кожна стратегія має свої переваги та недоліки, і перед використанням необхідно ретельно оцінити потреби та характеристики проєкту.

1.3. Формування проєктів ефективності діяльності підприємства

Проєктний підхід є ефективним інструментом в формуванні проєктів підвищення ефективності, оскільки він дозволяє систематизувати і організувати процес розробки та реалізації проєкту.

Основні принципи проєктного підходу полягають у формулюванні чітких цілей та завдань проєкту, обґрунтуванні необхідності та виборі ефективних методів реалізації, встановленні механізмів контролю та оцінки результатів проєкту.

Ключові етапи проєктного підходу включають [23]:

- формулювання мети та цілей проєкту: визначення конкретної мети та завдань, які необхідно виконати для її досягнення;
- аналіз потреб та можливостей: оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, та визначення можливостей їх отримання;
- визначення стратегії: вибір оптимальної стратегії реалізації проєкту на основі аналізу можливостей та ризиків;
- розробка плану проєкту: створення детального плану дій для реалізації проєкту, включаючи часові рамки, бюджет та ресурси;
- реалізація проєкту: проведення практичної роботи з виконання плану та досягнення поставлених цілей;
- контроль та оцінка результатів: оцінка результатів проєкту та визначення підходів до управління їх покращенням.

Проєктний підхід дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшити ризики та підвищити якість реалізації проєкту. Він дозволяє створити чіткі та зрозумілі цілі та завдання проєкту та забезпечити їх досягнення шляхом встановлення системи контролю та оцінки результатів. Крім того, проєктний підхід дозволяє забезпечити залучення необхідних експертів та ресурсів, що дозволяє підвищити якість розробки та реалізації проєкту.

В контексті підвищення ефективності, проєктний підхід може бути використаний для вирішення різноманітних завдань, наприклад, зменшення витрат, підвищення якості продукту або послуги, вдосконалення бізнес-процесів, зменшення часу на виконання робіт тощо. При цьому, ключовим є визначення конкретних цілей та завдань проєкту, що дозволить зосередити увагу на необхідних результатах та відповідно спрямувати зусилля на їх досягнення.

У цілому, проєктний підхід в формуванні проєктів підвищення ефективності дозволяє створити чіткий та структурований план роботи, що забезпечить досягнення бажаних результатів, використання ресурсів з максимальною ефективністю та зменшення ризиків.

Створення проєктів підвищення ефективності підприємства - це складний і багатоетапний процес, який потребує детального аналізу та планування. Створення бізнес-проєкту підвищення ефективності діяльності підприємства вимагає комплексного підходу та включає в себе наступні етапи [42]:

- Аналіз ситуації на підприємстві. Потрібно визначити, що потрібно покращити та які проблеми перешкоджають ефективній діяльності компанії. Необхідно вивчити ринок, конкурентів, здійснити аналіз власних ресурсів та визначити можливі ризики.

- Визначення мети та завдань проєкту. Мета проєкту повинна бути конкретною та вимірюваною. Також необхідно визначити завдання, що необхідно виконати для досягнення мети проєкту.

- Вибір методів та інструментів. Потрібно вибрати оптимальні методи та інструменти для вирішення проблем на підприємстві. Можливо, знадобляться нові технології, розвиток персоналу, зміни в структурі компанії та інше.

- Розробка плану проєкту. На цьому етапі необхідно розробити план проєкту, який містить опис кроків, необхідних для досягнення мети проєкту, визначення термінів та ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

- Реалізація проєкту. Під час реалізації проєкту необхідно дотримуватися плану та виконувати завдання згідно з визначеними термінами та бюджетом.

Необхідно забезпечувати контроль за виконанням проєкту та коригувати план у разі необхідності.

- Оцінка результатів та аналіз. Після завершення проєкту необхідно провести оцінку результатів та аналіз проєкту. На цьому етапі потрібно порівняти результати проєкту з початковим станом підприємства та з встановленими метою та завданнями проєкту. Також необхідно провести аналіз причин, що призвели до успіху або невдачі проєкту, та вивчити навчальні ефекти проєкту.

- Моніторинг та контроль. Після реалізації запропонованих рішень потрібно забезпечити постійний моніторинг та контроль за їх ефективністю. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та вносити корективи до діяльності підприємства.

Окрім основних етапів, слід пам'ятати про важливість залучення всіх зацікавлених сторін до проєкту - персоналу, клієнтів, партнерів, інвесторів тощо. Також слід забезпечити прозорість та відкритість в процесі реалізації проєкту.

Кожен бізнес-проєкт є унікальним та може вимагати додаткових етапів або інших особливостей, але загальний алгоритм підвищення ефективності діяльності підприємства включає в себе вищезазначені етапи [51]:

- Оцінка результатів та корекція. Після певного періоду часу необхідно провести оцінку результатів впровадження запропонованих рішень та визначити їх ефективність. У разі необхідності можна внести корективи до діяльності підприємства та реалізованих рішень.

- Підтримка та розвиток. Підвищення ефективності діяльності підприємства є постійним процесом, тому важливо забезпечити постійну підтримку та розвиток впроваджених рішень. Для цього можуть використовуватися різні інструменти, такі як навчання персоналу, впровадження нових технологій та інновацій, аналіз конкурентної середовища тощо.

- Масштабування. У разі успішної реалізації проєкту та досягнення позитивних результатів, можна розглядати можливість масштабування проєкту на інші підрозділи підприємства або на інші галузі бізнесу. Це може допомогти

збільшити прибуток та покращити ефективність діяльності підприємства в цілому.

- Аналіз конкурентної середи. У будь-який момент часу важливо проводити аналіз конкурентної середи, щоб виявити нові тенденції та інновації у галузі, а також реагувати на дії конкурентів. Це може допомогти підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність та підвищувати ефективність діяльності.

Отже, алгоритм створення бізнес-проектів підвищення ефективності діяльності підприємства включає в себе етапи, які забезпечують систематичний та прогресивний підхід до вирішення завдань щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Даний алгоритм допоможе підприємству ретельно проаналізувати свою діяльність та виявити потенційні проблеми, а також запропонувати рішення для їх вирішення та підвищення ефективності роботи.

Особливу увагу в процесі реалізації даного алгоритму слід приділити аналізу конкурентної середи та масштабуванню проекту в разі досягнення позитивних результатів. Також важливо забезпечити постійну підтримку та розвиток впроваджених рішень для забезпечення сталої ефективності діяльності підприємства [49].

На жаль, конфлікт в Україні має негативний вплив на економіку та бізнес. Проте, існують певні проекти та ідеї, які можуть допомогти зменшити вплив війни та збільшити ефективність підприємств. Деякі можливі бізнес-проекти, які можуть бути виконані в Україні, зокрема:

- Розвиток електронної комерції: Оскільки війна призвела до складних умов для роботи традиційних магазинів, розвиток електронної комерції може бути варіантом. Для підвищення ефективності бізнесу, підприємці можуть створити онлайн-магазини та використовувати соціальні мережі для реклами своїх товарів та послуг.

- Використання енергоефективних технологій: Оскільки війна спричинила зменшення обсягів енергоресурсів, використання енергоефективних технологій може знизити витрати на енергію та підвищити ефективність бізнесу. Для цього

можна використовувати світлодіодні лампи, ізоляційні матеріали, енергозберігаючі системи опалення та кондиціонування повітря.

- Використання інтернет-технологій: Війна змусила багатьох працювати здалеку, що сприяло розвитку інтернет-технологій. Для підвищення ефективності, підприємці можуть використовувати інтернет-технології для віддаленої роботи та управління бізнесом.

- Розвиток військової промисловості: Війна може бути можливістю для розвитку військової промості. Україна має потужний військово-промисловий комплекс, який можна використовувати для виробництва військового спорядження та обладнання, а також для виробництва техніки та обладнання для цивільного застосування для перемозі у російсько-українській війні.

- Розвиток туризму в мирних регіонах: Оскільки війна призвела до економічного спаду в деяких районах України, розвиток туризму може бути варіантом для підвищення ефективності та залучення інвестицій. Можна пропонувати туристам екскурсії в мирні райони країни, знайомство з культурними та історичними пам'ятками, відпочинок на морських та гірських курортах.

- Розвиток аграрного сектору: Україна має потужний аграрний сектор, який може бути рушієм економіки країни. Для підвищення ефективності аграрного сектору можна використовувати новітні технології, які дозволяють збільшити виробничу продуктивність, знизити витрати та підвищити якість продукції.

- Розвиток соціального підприємництва: Соціальне підприємництво може бути варіантом для створення бізнесу, який не тільки приносить прибуток, але й вирішує соціальні проблеми, такі як безробіття, бідність, екологічні проблеми тощо.

- Розвиток інноваційних технологій: Розвиток інноваційних технологій може допомогти зменшити залежність від імпорту та збільшити експортні можливості. Для цього можна створювати стартапи, які розробляють нові розумні технології, використовувати міжнародні гранти та інвестиції для створення дослідницьких центрів та інноваційних підприємств.

- Розвиток екологічної економіки: У зв'язку з екологічними проблемами та потребою у збереженні навколишнього середовища, можна створювати бізнес-проекти, що спрямовані на розвиток екологічної економіки. Це може включати в себе виробництво та продаж екологічно чистих товарів та послуг, використання відновлюваної енергії, розвиток сектору вторинної переробки відходів та багато іншого.

Ці ідеї можуть бути початком для розробки бізнес-проектів, які можуть допомогти підвищити ефективність та залучити інвестиції в умовах війни в Україні. Варто пам'ятати, що успіх будь-якого бізнесу залежить від якості планування, виконання та стратегічного управління.

Отже, створення бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності підприємств може мати кілька переваг [47]:

- підвищення ефективності підприємства: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству знайти нові шляхи підвищення ефективності. Це може стати ключовим фактором успіху підприємства і допомогти збільшити його прибутковість.

- покращення конкурентоспроможності: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству стати більш конкурентоспроможним на ринку. Нові ідеї та рішення можуть допомогти підприємству збільшити свою маржинальність та витримати конкуренцію на ринку.

- розвиток нових ринків: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству знайти нові ринки та можливості для розвитку. Це може бути особливо важливим для компаній, які вже насичили свій основний ринок.

- покращення стосунків з клієнтами: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству зрозуміти потреби своїх клієнтів і покращити стосунки з ними. Це може допомогти підприємству збільшити свою клієнтську базу та зберегти наявних клієнтів.

- покращення інноваційності: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству стати більш інноваційним. Це може допомогти підприємству збільшити його потенціал для розвитку та вирішення складних проблем.

- використання ресурсів з максимальною ефективністю: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству зрозуміти, які ресурси використовуються з максимальною ефективністю і які можуть бути оптимізовані. Це може допомогти підприємству збільшити ефективність використання своїх ресурсів та знизити витрати.

- покращення комунікації: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству покращити комунікацію між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Це може допомогти уникнути непорозумінь та покращити співпрацю.

- залучення інвестицій: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству залучити інвестиції. Це може бути важливим для розвитку нових проєктів або розширення існуючої діяльності.

- покращення управління як процесу: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству покращити своє керування. Це може допомогти забезпечити більш ефективне використання ресурсів та покращення роботи команди.

- підвищення репутації: розробка бізнес-пропозицій може допомогти підприємству підвищити свою репутацію. Це може стати ключовим фактором у привабленні нових клієнтів та збереженні наявних.

Джерела ресурсів для проєктів, що мають на меті підвищення ефективності підприємства, можуть бути різними, залежно від конкретної ситуації та потреб підприємства. Ось деякі з можливих джерел ресурсів:

- власний капітал: підприємство може використовувати свій власний капітал для фінансування проєктів з підвищення ефективності. Це може бути вигідним, оскільки не потрібно сплачувати відсотки за позики.

- банківські позики: підприємство може взяти позику в банку для фінансування проєктів з підвищення ефективності. Банки можуть надавати кредити під низькі відсотки, якщо проєкт має перспективи на прибуток.

- інвестиції: підприємство може залучати інвестиції від зовнішніх інвесторів для фінансування проєктів з підвищення ефективності. Це може бути вигідним,

оскільки інвестори можуть надати не тільки фінансову підтримку, але й досвід та зв'язки.

- гранти: підприємство може отримати гранти від уряду або благодійних організацій для фінансування проєктів з підвищення ефективності. Гранти можуть бути доступним джерелом фінансування, якщо проєкт має соціальну або екологічну складову.

- лізинг: підприємство може скористатися лізингом для фінансування необхідного обладнання для проєкту з підвищення ефективності. Лізинг може бути вигідним, оскільки не потрібно сплачувати повну вартість обладнання відразу, а можна розподілити витрати на кілька років.

- краудфандинг: підприємство може залучити кошти від широкої громадськості через платформи краудфандингу. Це може бути вигідним, оскільки не потрібно сплачувати відсотки за позики або поділитися часткою в бізнесі з інвесторами.

- партнерство: підприємство може укласти партнерську угоду з іншими компаніями для спільного фінансування проєктів з підвищення ефективності. Це може бути вигідним, оскільки партнери можуть ділитися витратами та ризиками, а також забезпечити доступ до ресурсів та знань.

Вибір джерела ресурсів залежить від багатьох факторів, таких як потреба в фінансуванні, ризики проєкту, довгостроковість та рентабельність. Тому підприємство повинно провести детальний аналіз та вибрати те джерело ресурсів, яке відповідає його потребам та можливостям.

Тому створення бізнес-проєктів підвищення ефективності підприємств може бути реалізовано навіть під час війни або інших кризових ситуацій. Навіть у таких умовах, підприємствам потрібно зберігати свою конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість, а для цього може бути необхідно здійснювати заходи з підвищення ефективності виробництва.

Більш того, у кризових умовах можуть з'являтися нові можливості для підприємств, наприклад, збільшення попиту на деякі товари або послуги, що

може стимулювати розвиток підприємства та підвищення ефективності його виробництва.

Отже, створення бізнес-проектів підвищення ефективності підприємств є важливим завданням навіть в умовах кризи чи війни, оскільки це дозволяє зберігати конкурентоспроможність та прибутковість підприємства, а також може створювати нові можливості для розвитку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та середовища функціонування

ТОВ "Сільпо-Фуд" є однією з провідних компаній в сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Компанія була заснована в 1998 році, а в 2001 році відкрила перший супермаркет мережі "Сільпо" в місті Львів [28].

На сьогоднішній день мережа "Сільпо" налічує понад 250 супермаркетів у різних містах України. Крім продажу продуктів харчування, компанія також пропонує широкий асортимент товарів для дому, господарства, косметики та інших товарів. Перелік основних видів діяльності компанії представлено у Додатку Г [27].

Компанія активно впроваджує новітні технології, що дозволяє їй забезпечувати високу якість обслуговування та зручність для клієнтів. Наприклад, у багатьох супермаркетах мережі "Сільпо" можна зробити покупки, скориставшись безготівковим розрахунком через мобільний додаток, а також скористатись послугами онлайн-сервісів для замовлення та доставки продуктів харчування.

Компанія активно займається благодійністю, підтримує розвиток спорту та культури, а також здійснює заходи з підтримки екології та здорового способу життя.

Згідно з опублікованою фінансовою звітністю, компанія "Сільпо-Фуд" у 2020 році збільшила чистий прибуток на 28,52% порівняно з 2019 роком, до 5,94 млрд грн. При цьому обсяг чистих активів збільшився на 9,63%, до 19,32 млрд грн.

Наразі компанія є частиною холдингу Fozzy Group, який є одним з найбільших роботодавців в Україні та має інші підприємства в сферах роздрібної торгівлі, логістики, виробництва тощо.

Серед конкурентів "Сільпо-Фуд" можна виділити такі компанії, як АТБ-Маркет, Мегамаркет, Новус, Фуршет, Ашан, Лідл, Караван тощо. Кожна з цих компаній має свої особливості та переваги, проте "Сільпо-Фуд" відрізняється високою якістю обслуговування, широким асортиментом продуктів, сталим розвитком та впровадженням новітніх технологій.

Компанія ТОВ "Сільпо-Фуд" є одним з провідних роздрібних мереж у сфері харчування в Україні та має кілька переваг [1]:

- широка мережа магазинів. "Сільпо-Фуд" має більше 250 магазинів у різних містах України, що дозволяє компанії мати широку клієнтську базу та присутність в багатьох регіонах країни.

- широкий асортимент продуктів. Компанія пропонує широкий вибір продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, продукти домашнього приготування, заморожені продукти та багато іншого. Також компанія активно працює над розвитком власної марки та екологічно чистих продуктів.

- інноваційність та технології. "Сільпо-Фуд" активно використовує технології та інновації у своїй роботі, включаючи онлайн-замовлення та доставку, програму лояльності та використання різних маркетингових та рекламних інструментів.

- команда професіоналів. Компанія має команду професіоналів з великим досвідом роботи в роздрібній торгівлі та здатністю пристосуватися до змін на ринку та потреб споживачів.

- соціальна відповідальність. Компанія активно веде соціально відповідну діяльність та підтримує різні благодійні проекти, що дозволяє їй бути не лише успішною бізнес-організацією, але й відповідальним громадянином.

Фуд-рітейл - ринок, на якому працює досліджуванакмпанія - це сектор роздрібної торгівлі продуктами харчування. В Україні фуд-рітейл складається з

різних форматів магазинів, таких як супермаркети, гіпермаркети, магазини здорового харчування, дрібні магазини, ринки та інші.

До війни український ринок фуд-рітейлу був досить розвинутим і динамічним. Згідно зі звітом компанії Nielsen, вартість роздрібних продажів продуктів харчування в Україні в 2020 році склала 132 млрд грн, що на 14,7% більше, ніж у 2021 році. Ринок продовольчих товарів в Україні пропонував широкий асортимент продуктів та послуг, що стало можливим завдяки конкуренції між магазинами та зростанню кількості нових гравців на ринку.

З 2018 по 2022 рік український ринок фуд-рітейлу продовжував розвиватись. За даними інтернет-магазину Prom.ua, у 2021 році збільшилась кількість українців, які купують продукти харчування онлайн. Відповідно, зросла і кількість інтернет-магазинів, які пропонують послуги з доставки продуктів до дому. Також у 2021 році стало активно розвиватись формат магазинів здорового харчування та еко-продуктів. Цей сегмент ринку зростає завдяки збільшенню попиту на здорове харчування та більш екологічно чисті продукти.

Протягом останніх років на ринок фуд-рітейлу в Україні також вплинули економічні та політичні фактори, зокрема зростання курсу долара та зміна податкових законів. Це призвело до збільшення вартості продуктів та послуг, що відображається на покупцях.

Також на ринок фуд-рітейлу в Україні вплинула пандемія COVID-19, яка призвела до змін у споживчому поведінці та попиті на продукти харчування. Наприклад, зросла кількість покупок онлайн та зменшилась кількість відвідувань магазинів в зв'язку з обмеженнями на масові зібрання.

У загальному, ринок фуд-рітейлу в Україні за останні роки залишається динамічним та розвивається, хоча на нього впливають різні фактори, які можуть вплинути на попит та пропозицію. Важливо відзначити, що детальніші та актуальніші дані можуть бути представлені тільки на підставі аналізу конкретних даних за останні роки.

На українському ринку фуд-рітейлу є декілька гравців, які є конкурентами компанії "Сільпо-Фуд". Основними з них є: АТБ, Ашан, Фоззі, Метро, Велика кишеня, Новус.

Кожен з цих гравців має свої сильні сторони та конкурентні переваги, але компанія "Сільпо-Фуд" успішно працює на ринку та займає своє місце серед провідних гравців.

Аналіз ефективності не можливо здійснити, опираючись виключно на внутрішні показники, обов'язково складовою має бути ринкова інформація, а саме: конкурентна позиція, частка ринку, лояльність клієнтів тощо. В роботі використано ряд порталів та агентств в Україні, що надають дану аналітичну інформацію, зокрема: State Statistics Service of Ukraine (Державна служба статистики України); Ukrainian Retail Association (Українська асоціація роздрібної торгівлі); Nielsen Ukraine (Нілсен Україна); GfK Ukraine (ГфК Україна); Euromonitor International Ukraine (Євромонітор Інтернешнл Україна).

Опираючись на дані зазначених вище джерел варто зауважити, що, нажаль, критично мало наразі інформації про стан ринку під час війни, адже, з одного боку – складно зібрати аналітику, а з іншого поряд з повномасштабною війною відбувається війна інформаційна, і інформація – це зброя в руках ворога. Тому, сподіваючись на нашу довгоочікувану перемогу, будемо використовувати наявні у відкритому доступі дані.

Український рітейл унаслідок російського повномасштабного вторгнення у березні 2022 року втратив третину торгових точок та зіштовхнувся із колосальними збитками, однак сьогодні галузь майже повністю оговталась - закритими лишається тільки 5% торгових об'єктів.

Інші виклики війни, з якими зіштовхнувся рітейл — вирішення питань відсутності оборотних коштів, висока орендна плата, відтік персоналу у зв'язку з міграцією населення та призовом працівників до лав ЗСУ та ін.

Одна з нагальних критичних проблем, яка завдала значних збитків та вартувала великих інвестицій фуд-рітейлу — постійні відключення електроенергії та закупівля генераторів у зв'язку з цим. Мережам було конче

необхідно забезпечити роботу магазинів під час планових та аварійних відключень електроенергії: в окремих регіонах закривалось від 70 до 90% торгових точок, що вело до значних простоїв (до 50 % робочого часу), падіння товарообороту (від 4% до 30%), збільшення кількості зіпсованого товару та значних збитків (за нашими оцінками, збитки декількох провідних продуктових мереж за жовтень 2022 року склали близько 725 млн грн).

На кінець 2022 року генераторами було забезпечено вже 51,4% магазинів найбільших продовольчих мереж України, а до кінця січня 2023 року — ще 20,3% продовольчих магазинів, тобто показник торговельних точок, які можуть безперебійно працювати під час відключень електроенергії, зріс до 71,7%. Це колосальні інвестиції ритейлу.

Зараз одне з очікувань галузі — звісно, перемога, та 100%+ відновлення ритейлу (особливо відновлення роботи на деокупованих територіях). Для цього важливе розширення державних програм підтримки бізнесу та компенсація збитків (в майбутньому збитки можуть бути компенсовані агресором в рамках програми “Росія заплатить” чи державою).

Сьогодні ритейл намагається компенсувати збитки внаслідок війни самотужки: активно відновлює роботу знищених й пошкоджених супермаркетів та магазинів, щоб мати змогу відновитись за рахунок операційного прибутку. Адже багато торговельних мереж не мають іноземних материнських компаній, які зараз можуть інвестувати в Україну та допомогти пережити тяжкий період, тому це єдиний спосіб.

Тому для ритейлу зараз вкрай важлива підтримка держави та створення сприятливих умов для роботи торгівлі - таке сприяння окупиться в рази, адже галузь торгівлі входить в ТОП-5 найбільших платників податків в Україні та провідних роботодавців країни, і покращення показників діяльності та розвиток галузі торгівлі збільшить податкові надходження та кількість робочих місць.

2.2. Аналіз сучасного фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було використано основну фінансову звітність, а саме: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів за останні три роки (2020, 2021 та відповідно 2021 роки, що наведено у Додатках Д - 3).

Аналіз фінансової звітності — це важлива бізнес-практика. Два поширені типи аналізу фінансової звітності – горизонтальний аналіз і вертикальний аналіз. Аналіз звітності покликаний дати розуміння потенційних проблем і можливостей, а також може допомогти компанії розробити фінансову стратегію на наступні періоди. У горизонтальному аналізі, також відомому як аналіз трендів або аналіз часових рядів, аналітики розглядають фінансові тенденції за певні періоди часу. Як правило горизонтальний аналіз виконують перед вертикальним. Горизонтальний аналіз активів та пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати аналізу пасивів балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Пасиви	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2021 до 2022	2020 до 2021	2021 до 2022
I.Власний капітал	-2994714	-2994714	-2994714	-2912600	-	-161,37	100,00
Нерозподілений прибуток	-14155395	-16042417	- 23471364	1326224	-10900638	110,79	19,92
II.Довгострокові зобов'язання	12285686	13611910	2711272	8985789	-11907247	147,15	57,54
III.Поточні зобов'язання:	19057480	28043269	16136022	6278393	-23524296	135,25	2,35
Кредиторська заборгованість	17810826	24089219	564 923	8424991	-4726211	127,86	87,78
Баланс	30235474	38660465	33934254	1326224	-10900638	110,79	19,92

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

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

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Активи	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2021	2021 до 2022	2020 до 2021	2021 до 2022
I.Необоротні активи	15409290	23652373	2951855	8243083	-20700518	153,49	12,48
Нематеріальні активи	4121238	4226036	310 626	-1193511	104798	-22,46	2,54
Основні засоби	10644721	16845784	16907634	6201063	61850	158,25	100,37
II.Оборотні активи	14826184	15008092	5973577	181908	-9034515	101,23	39,80
Запаси	5622338	6461632	305 648	839294	-6155984	114,93	4,73
Дебіторська заборгованість	5414642	5534703	1682271	120061	-3852432	102,22	30,39
Поточні фінансові інвестиції	1307484	635910	-	-671574	-635910	48,64	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти	1091012	1163038	1066300	72026	-96738	106,60	91,68
Інші оборотні активи	120450	137550	201163	17100	63613	114,20	146,25
Баланс	30235474	38660465	33934254	8424991	-4726211	127,86	87,78

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На основі проведеного горизонтального аналізу активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити висновок, що з кожним роком необоротні активи підприємства зростають, у 2021 році спостерігається стрімке зростання на 8243083 тис. грн. (53,49%). В першу чергу це відбулося за рахунок збільшення

основних засобів майже в 1,5 рази, тобто на 6201063 тис. грн., так як товариство активно розширює свою мережу і вкладає кошти в основні засоби. Також в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли нематеріальні активи на 2,54%.

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

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

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

Тож, проведемо PESTEL-аналіз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати PESTEL-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Політичні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1	2	3	4
1)Ціноутворення	0,3	+2	0,6
2)Оподаткування	0,25	-2	-0,5
3)Обмеження на імпорт, експорт, закупівлю валюти, торгівельна політика	0,15	-1	-0,15
4)Військові дії в країні	0,3	-5	-1,5
<i>Разом</i>	1	-	-1,55

Продовження таблиці 2.3

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

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу варто зробити висновок, що найбільший негативний вплив на діяльність товариства мають політичні фактори (-1,55). Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не має впливу на політичну ситуацію в

країні, залишається лише слідкувати за змінами та вчасно реагувати на них. Всі інші фактори можуть чинити як позитивний так і негативний вплив.

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

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

2.3. Загальна діагностика ефективності діяльності підприємства та перспективи його розвитку

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні під час війни змушує більш виважено ставитися до оцінки ризиків з метою мінімізації їх наслідків в сферах, де це є можливим.

Кажучи про податкову систему України, то доцільно відмітити, що вона має безпосередній вплив на діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Це стосується не лише власне прибутку підприємства, який обкладається податком на прибуток зі ставкою 18% відповідно до чинного законодавства. Мова також йде про такі податки, як ПДВ, який накладається на продукцію, яка пропонується підприємством, як ПДФО, яким обкладається заробітна плата працівників підприємства, як ЄСВ, який також нараховується на заробітну плату працівників, як військовий збір, ПДФО, хоча і стосуються безпосередньо осіб, що працевлаштовані на підприємстві, однак до бюджету їх сплачує саме ТОВ

«Сільпо-Фуд». При чому, якщо ПДФО та військовий збір стягуються з працівників, то ЄСВ сплачується за рахунок підприємства.

Існують ризики кадрового голоду в розрізі високваліфікованого персоналу, навіть водіїв, що вже зараз гостро відчуває підприємство.

Лідерами ринку по чистому доходу до війни були компанії Fozzy Group (торгова мережа «Сільпо») та АТБ – МАРКЕТ які мають збільшення чистої виручки за 2020-2021 рр. 16,32% і 17,29% відповідно (рис. 2.1)

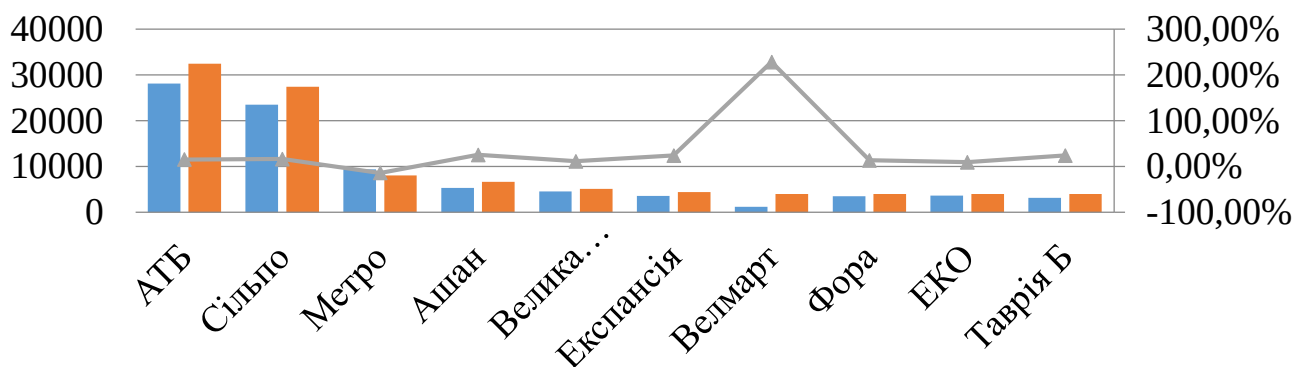


Рис. 2.1 - Динаміка чистого доходу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі України у 2020-2021 роках

Складено автором

Таблиця 2.4 - Чистий дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі України, млн. грн.

Компанія	2020	2021	Зміна, %
АТБ-Маркет	34074	38619	15,30%
Фоззі-Фуд (торгова мережа «Сільпо»)	28499	32617	16,40%
МЕТРО Кеш анд Керрі Україна	11362	9609	-14,00%
Ашан Україна гіпермаркет	6420	7933	25,60%
Квіза-Трейд (торгова мережа «Велика Кишеня»)	5545	6084	11,60%
Експансія (торгова мережа «Fozzy»)	4331	5294	24,30%
Фудмережа (торгова мережа «Велмарт»)	1475	4765	228,50%
Фора	4231	4728	13,60%
ЕКО (торгова мережа «ЕКО-маркет»)	4397	4728	9,30%
Таврія Плюс (торгова мережа «Таврія Б»)	3865	4723	24,30%

Джерело: складено на основі [42]

На третьому місці розмістилася компанія METRO Кеш анд Керрі Україна, яка входить до міжнародної мережі ритейлу Metro Group. Компанія показала зниження чистого доходу на 14% за 2017-2018 рр. Ашан Україна займає четверту позицію, маючи чистий дохід на рівні 6666 млн. грн. Далі розташувалися компанії: Квіза-Трейд (торгова мережа «Велика Кишеня»), Експансія (торгова мережа «Фоззі»), Фудмережа (торгова мережа «Велмарт»), Фора, ЕКО (торгова мережа «Еко-маркет»), Таврія Плюс (торгова мережа «Таврія Б») (табл. 2.4).

Fozzy Group є найбільшою групою компаній на ринку фудритейлу, що заробила в 2021 році близько 4 млрд. гривень доходу, що є найвищим показником в галузі. Отже, розглянемо порівняльний аналіз найбільш поширених мереж продуктових супермаркетів в Україні згідно з даними досліджень, що запропоновані журналом «Dengi.ua» і наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати порівняльного аналізу супермаркетів України у 2021 році

Мережа фуд-супермаркетів	Рейтинг за цінами основних гравців ринку		Рейтинг за асортиментом основних гравців ринку		Рейтинг за якістю обслуговування у фудритейлі		Бали
	місце	бал	місце	бал	місце	бал	
Сільпо	11	0,112	5	5,864	9-10	2,502	4,62
Еко-маркет	3	0,434	7	3,412	5	3,561	7,81
Велика кишеня	8	0,231	2	3,891	6	3,333	7,63
Фуршет	9	0,205	3	7,712	2	4,322	7,64
Метро	7	0,243	4	7,092	7	3,131	7,04
МегаМаркет	12	0,013	1	11,624	4	3,684	6,81
Біла	6	0,335	9	3,253	1	5,684	6,62
Буми-маркет	4	0,422	8	3,2721	8	2,613	6,41
Перекресток	10	0,141	6	4,361	3	3,692	5,81
АТБ-маркет	1	0,962	12	0,132	11	1,973	5,62
Фора	2	0,873	11	1,863	12	1,534	5,43
Патерсон	5	0,411	10	2,674	9-10	2,502	5,51

Джерело: складено на основі інформації сайту [42]

Згідно нашого дослідження найбільш потужними гравцями ринку продовольчої торгівлі є компанії «Сільпо», «Еко-маркет», «Велика кишеня», «Фуршет», «АТБ-маркет», вони мають статус найбільш розповсюджених мереж продуктових супермаркетів [24]. Тому вважаємо за необхідне оцінити позиції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед основних потужних конкурентів у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняльна характеристика торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Асортимент (SKU на кв.м)	Торгова площа, м ²	Кількість магазинів
Сільпо	2001	20	(200-6700)	450
Еко-маркет	2003	5,5	(150-2850)	95
Фуршет	1992	20	(800-9000)	117
Велика кишеня	2000	25/50	(250-5600)	53
АТБ-маркет	1993	3,5	(120-9000)	720

Джерело: складено на основі інформації з офіційних сайтів представлених мереж

Загалом, можна визначити, що найбільшими конкурентами ТОВ «СільпоФуд» на фуд ринку України є АТБ-маркет, «Ашан», Метро», «Фуршет», «Велика Кишеня», «Еко-маркет».

Проведемо аналіз внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації- загалом - маркетингового середовища підприємства (SNW) у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати SNW-аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		4	
2	Умови праці	7		
3	Мотивація і стимулювання персоналу		6	
4	Плинність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		5	
7	Соціальний пакет		4	
8	Організація планування			2
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	7		
11	Якість послуг, що надаються	8		
12	Організація маркетингу на підприємстві			3
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		5	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	7		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		6	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
18	Психологічний клімат у колективі		4	
19	Фінансова стійкість підприємства		4	
20	Територіальне розташування	7		
21	Цінова політика	7		
22	Обсяги продажів			2
23	Орієнтація на споживача	7		
24	Стратегія розвитку підприємства			1

Джерело: складено автором

Було в процесі проходження практики на підприємстві проведено опитування та визначено вагомість параметрів внутрішнього середовища діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було оцінено фахівцями за 10-ти бальною шкалою.

На рис. 2.2 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд». Дані табл. 2.7 та рис. 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг підприємства.



Рис. 2.2 - Графічна інтерпретація SNW – аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

Також в роботі виконано управлінський аналіз розподілу та виконання функцій, від чого залежить ефективність діяльності компанії - матриця очікувань для компанії «Сільпо» у Додатку І.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд»

	Сильні сторони: 1. Висока якість продукції 2. Приймає участь у соціальних проєктах, виставках. 3. Великий досвід роботи на ринку продажу харчової продукції 4. Наявність екологічних сертифікатів. 5. Впровадження новітніх технологій в сфері виробництва і продажу харчової продукції. 7. Наявність постійних споживачів. 8. Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами. 9. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства	Слабкі сторони: 1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на харчову продукцію. 3. Зменшення частки на ринку продажу харчової продукції 4. Необхідність виплат кредитів за умови скорочення ринку і втрати багатьох активів
Можливості:	SO-стратегія	WO-стратегія
1.Поява нових ділових партнерів	Стратегія посилення позицій на ринку Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. Набір висококваліфікованих співробітників.	Вдосконалення збору маркетингової інформації
2. Повернення купівельної спроможності населення	Відновлення асортименту	Розширення лінійки власного імпорту
3. Зміна вподобань споживачів	Привернення уваги можливих клієнтів	Участь у добродійних та гуманітарних акціях
	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства Реалізація програми навчання фахівців Реклама своїх послуг	
4. Доступ до новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції.	Створення відділу інноваційних послуг Подальше освоєння ринку продажу харчової продукції Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції	
Загрози:	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Втрата бізнесу внаслідок війни.	Підтримка соціальних проєктів, ЗСУ, бійців, втому числі поранених, волонтерів тощо. Все для перемоги.	
2.Падіння платоспроможності населення.	Пропозиції щодо більш демократичних за ціною товарів.	
3.Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм.	Реалізація програми навчання фахівців Набір кваліфікованого персоналу	
4. Війна, економічна та політична нестабільність в Україні.	Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок, виробництво власних недорогих брендів продукції.	
5.Висока вартість реклами.	Використання більш ефективних засобів маркетингових комунікацій	
6.Агресивна політика конкурентів.	Вдосконалення збору маркетингової інформації та оптимізація часу прийняття рішень.	

Джерело: складено автором

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз. Тому було прийнято рішення визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Сільпо-Фуд» та виявити можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.8).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має багато проблем на тлі війни і втрати активів але й ряд сильних сторін і можливостей на ринку харчових продуктів України.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

- до критичного стану підприємство можуть призвести війна росії;
- до руйнації підприємства або її виходу з галузі може призвести нездатність погасити отримані кредити від банку ЄБРР.

ТОВ «Сільпо-Фуд» мала до війни високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на ряді цінностей, що можуть допомогти вийти з кризи шляхом використання наявного трудового потенціалу, досвіду, соціальним проектам, відкритістю до інноваційних підходів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Обґрунтування напрямків вдосконалення управління ефективністю діяльністю

Попередньо проведені дослідження у другому розділі бакалаврської дипломної роботи свідчать про те, що підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає досить вигідну позицію на ринку навіть в умовах військових дій. Про те, вже зараз можна стверджувати, що об'єкт дослідження має досить великий конкурентний потенціал, який може бути використаний в сучасних умовах господарювання. Для того, щоб реалізувати переваги та при цьому знівелювати загрози та отримати вигоду, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід виробити стратегію формування потенціалу успіху опираючись на репутаційний капітал, та, як результат - обґрунтувати стратегію виходу на нові цільові сегменти, які формуються в нових реаліях нашого існування.

Для підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства варто використовувати наявні проблеми як підґрунтя для пошуку можливостей. Нижче розглянемо ключові аспекти підвищення ефективності підприємства.

Операційна діяльність може бути одним з ключових джерел підвищення ефективності ТОВ "Сільпо-фуд". Операційна діяльність включає в себе всі процеси, що пов'язані з виробництвом, збутом та розподілом продуктів компанії, а також з управлінням внутрішніми ресурсами компанії.

Основні напрямки, які можуть допомогти підвищити ефективність операційної діяльності ТОВ "Сільпо-фуд":

- управління ланцюгом постачання: компанія повинна виявляти оптимальні шляхи закупівлі та забезпечення якості продуктів. Запровадження системи відслідковування продуктів від постачальника до кінцевого споживача допоможе уникнути надмірних запасів та зменшити кількість збитків.

- оптимізація процесів виробництва: компанія може використовувати нові технології та методики управління виробництвом для підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво.

- управління запасами: компанія повинна прагнути до оптимального рівня запасів, щоб уникнути затримок у постачанні та збитків від непродажних товарів. Автоматизація процесу управління запасами допоможе знизити кількість людських помилок та забезпечить точність даних.

- вдосконалення системи логістики: компанія повинна забезпечувати своєчасну та ефективну доставку продуктів своїм клієнтам. Оптимізація маршрутів доставки та використання сучасних технологій управління логістикою допоможуть підвищити управління персоналом: компанія повинна забезпечити своїх працівників необхідними знаннями та навичками, а також створити мотивуючу робочу атмосферу для підвищення продуктивності. Впровадження програм навчання та розвитку, а також системи мотивації та нагородження працівників можуть сприяти підвищенню ефективності операційної діяльності.

- використання технологій: компанія може використовувати сучасні технології для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, забезпечення безпеки продуктів та покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, використання системи електронної комерції допоможе компанії залучати нових клієнтів та підвищувати продажі.

- аналіз та планування: компанія повинна систематично аналізувати свою діяльність та планувати майбутні кроки. Система моніторингу та аналізу даних допоможе компанії виявляти слабкі місця в операційній діяльності та вчасно вживати заходів для їх усунення.

Загалом, операційна діяльність може бути ключовим джерелом підвищення ефективності ТОВ "Сільпо-фуд". Реалізація вищезгаданих напрямів допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість продуктів та послуг. Конкретизація оперативних цілей

компанії представлено в Додатку К - збалансована система показників для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Репутаційний капітал також може бути дуже важливим джерелом підвищення ефективності ТОВ "Сільпо-ФУД", особливо в умовах війни. У таких умовах багато компаній можуть мати проблеми зі збереженням свого бізнесу, але компанії зі стабільною репутацією можуть бути більш стійкими. ТОВ «Сільпо-ФУД» може використовувати для підвищення свого репутаційного капіталу в умовах війни наступні засоби:

- соціальна відповідальність: компанія може показати свою соціальну відповідальність, наприклад, шляхом підтримки місцевих благодійних організацій або надання допомоги потерпілим від війни. Це може допомогти компанії отримати підтримку від місцевого населення та покупців.

- відкритість та прозорість: компанія може демонструвати свою відкритість та прозорість у своїх діях, наприклад, шляхом публікації інформації про свою діяльність, включаючи фінансові результати та політики щодо питань етики та дотримання законодавства. Це може збільшити довіру до компанії та забезпечити підтримку споживачів.

- якість продуктів та послуг: компанія може забезпечувати високу якість своїх продуктів та послуг, що може допомогти зберегти клієнтів та залучити нових.

- екологічна та соціальна стійкість: компанія може вживати заходів для зменшення впливу своєї діяльності на довкілля та забезпечити соціальну стійкість, наприклад, шляхом забезпечення безпечних та гуманних умов роботи своїх працівників. Це може допомогти компанії залучити клієнтів та привернути увагу міжнародних інвесторів.

- комерційна ефективність: компанія може показувати свою комерційну ефективність, наприклад, шляхом збільшення прибутку та рентабельності. Це може підвищити довіру до компанії та привернути нових інвесторів.

- інновації: компанія може залучати увагу своїми інноваційними продуктами та послугами, що може підвищити її репутацію та забезпечити підтримку від споживачів та інвесторів.

Усі ці стратегії можуть допомогти компанії збільшити свій репутаційний капітал та підвищити ефективність у умовах війни. Компанії, які показують високий рівень соціальної відповідальності та стійкості, можуть залучати більше споживачів та інвесторів, що може допомогти їм зберегти своє бізнес під час конфліктних ситуацій та досягти успіху в майбутньому.

Соціальні проєкти завжди мають відігравати важливу роль у підвищенні ефективності діяльності, зокрема – для ТОВ "Сільпо-ФУД" під час війни, особливо в контексті підтримки та розвитку спільноти, яка є ключовим стейкхолдером компанії. Нижче наведено декілька можливих ролей соціальних проєктів у підвищенні ефективності компанії в умовах війни:

- покращення іміджу компанії: соціальні проєкти можуть допомогти покращити імідж компанії у громадськості та збільшити репутаційний капітал. Наприклад, якщо компанія фінансує проєкти з підтримки військових, ветеранів або біженців, то це може допомогти залучити до неї увагу та підвищити її рейтинг серед споживачів та інших стейкхолдерів.

- підтримка спільноти: соціальні проєкти можуть допомогти зміцнити взаємовідносини зі спільнотою, в якій діє компанія. Наприклад, якщо компанія фінансує проєкти з підтримки місцевих громад, то це може допомогти покращити ставлення до неї серед місцевих мешканців, забезпечити підтримку та співпрацю у реалізації спільних ініціатив.

- залучення нових клієнтів: соціальні проєкти можуть бути ефективним інструментом для залучення нових клієнтів. Наприклад, якщо компанія фінансує проєкти з охорони довкілля або здорового способу життя, то це може привернути увагу споживачів, які дбають про своє здоров'я та екологію, та зробити їх більш лояльними клієнтами компанії.

- підвищення мотивації співробітників: соціальні проєкти можуть також вплинути на мотивацію співробітників компанії та залучення їх до

відповідальної поведінки. Наприклад, якщо компанія фінансує проєкти з підтримки благодійних організацій, то це може збільшити почуття відповідальності та гордості серед співробітників та сприяти формуванню корпоративної культури, що заснована на цінностях соціальної відповідальності.

- розвиток нових ринків: соціальні проєкти можуть також допомогти компанії розвивати нові ринки. Наприклад, якщо компанія розвиває проєкти з підтримки розвитку сільського господарства або місцевого підприємництва, то це може створювати нові можливості для розвитку бізнесу компанії на місцевому рівні.

Отже, соціальні проєкти можуть бути важливим інструментом для підвищення ефективності ТОВ "Сільпо-ФУД" під час війни. Вони можуть допомогти покращити імідж компанії, зміцнити взаємовідносини зі спільнотою, залучити нових клієнтів, підвищити мотивацію співробітників та сприяти розвитку нових ринків. Важливо, щоб компанія мала чіткий план соціальних проєктів та відповідальну стратегію їх реалізації, яка враховує потреби спільноти та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Збереження кадрового потенціалу є однією з найважливіших завдань для ТОВ "Сільпо-ФУД" під час війни на тлі скорочень і броблем з пошуком кваліфікованих кадрів. Оскільки персонал є ключовим ресурсом компанії, його втрата може призвести до зниження продуктивності та ефективності діяльності. Ось деякі засоби збереження кадрового потенціалу компанії під час війни:

- збереження робочих місць: компанія може утримати кадровий потенціал шляхом збереження робочих місць для своїх співробітників, зокрема тих, що проживають у зонах конфлікту або мають важкі життєві обставини. Це може бути здійснено через перенесення роботи на дистанційний формат або за допомогою змінного графіку роботи.

- підвищення мотивації співробітників: компанія може підвищити мотивацію співробітників, надаючи їм додаткові пільги та бонуси, такі як страхування, пільгові умови оплати праці, підвищення зарплат, та інше. Це може

допомогти зберегти співробітників у складних умовах та підтримати їх на робочому місці.

- соціальні пакети та заходи зі збереження здоров'я: компанія може створювати соціальні пакети та здійснювати заходи, які сприяють збереженню здоров'я та благополуччя співробітників, такі як медичне страхування, щеплення від захворювань, спортивні заходи та інші.

- комунікація та взаємодія зі співробітниками: компанія може забезпечити ефективну комунікацію зі своїми співробітниками, регулярно проводити зустрічі та консультації з керівництвом, відкрито обговорювати проблеми та шукати спільні рішення.

Збереження кадрового потенціалу є складним та багатоплановим процесом, який вимагає від компанії постійної уваги та зусиль. Однак, збереження талановитих та досвідчених співробітників є важливим фактором для підвищення ефективності діяльності компанії в умовах війни.

Отже, як підсумок можливостей для формування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонується створити на базі потужностей ТОВ "Сільпо- ФУД" доставку їжі в госпіталі та лікарні. Замовлення можна сформувати та оплатити через сайт, посилання на який буде викладено на більшість інформаційних ресурсів компанії.

Доставка їжі в госпіталі та лікарні може допомогти підтримувати здоров'я пацієнтів та забезпечити їх правильним харчуванням в важкі часи.

ТОВ "Сільпо-ФУД" має потужність та досвід у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування, що робить їх ідеальним партнером для цього проєкту.

Для реалізації цієї ідеї необхідно створити систему замовлення та оплати через сайт, а також забезпечити доставку їжі в госпіталі та лікарні. Також може знадобитися співпраця з лікарями та дієтологами для розробки меню, що відповідає потребам пацієнтів.

За допомогою маркетингових заходів, таких як рекламні оголошення в лікарнях та госпіталях, соціальні мережі та пошукова реклама, можна привернути увагу медичних закладів та пацієнтів до цього сервісу.

Варто розглянуто два варіанти зазначеного проєту – перший як базовий з використанням спеціалізованого але стандартизованого меню, адресної доставки та звичайного разового посуду, а другий – з можливістю вибору певних опцій у меню, терміновій доставці за окрему доплату та використання посуду з екологічних біорозчинних матеріалів, наприклад, кукурудзяного борошна.

Цінова стратегія для цих проєктів передбачає ціни звичайно нижчі за середні ніж у ресторанах.

Для більш детального аналізу запропонованих варіантів доцільно здійснити їх економічне обґрунтування та оцінку ефективності впровадження. Зазначимо, що фінансування проєктів доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Зважаючи на ситуацію що склалась у банківському секторі, зокрема в сегменті кредитування, це є найоптимальніший варіант для підприємства.

Визначимо початкові капітальні витрати, що необхідно здійснити для обох альтернативних проєктів. Проведемо аналіз запропоновано та альтернативного проєкту для визначення найбільш вигідного з них. Проведемо розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію альтернативних проєктів у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок інвестиційних витрат за альтернативними проєктами, тис. грн.

Назва показника	Розвиток напрямку «Базовий»	Розвиток напрямку «Розширений»
Створення сайту з можливістю оформлення замовлення та здійснення оплати	96	102
Розробка спеціалізованих збалансованих меню з наявною варіативною складовою та без	35	29
Брендинг послуг, формування фірмового стилю	10	10
Вакууматор для пакування	55,3	69,8
Допоміжні матеріали	5,2	5,2
Разом	201,5	216,0

Джерело: складено автором

У таблиці 3.2 розрахуємо витрати на оплату праці працівників за альтернативними проєктами. Варто зазначити, що окремий персонал набирати

недоцільно, лише за допомогою додаткових коштів компенсувати участь існуючих кадрів у проєктах.

Розрахунок витрат на оплату праці розраховано виходячи з планових середньомісячних окладів працівників та необхідною кількістю працівників для здійснення проєкту.

Соціальні відрахування розраховуються у розмірі 38% від фонду оплати праці. Згідно з Законами України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про розмір внесків на деякі види загальнообов'язкового державного соціального страхування» відрахування до пенсійного фонду становлять – 32,3 %, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності – 2,9 %, на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: – 1,6%. Ставка відрахувань до Фонду обов'язкового соціального страхування від нещасних випадків на підприємстві складає 1,2%. Разом 38 %.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат доплату до основної заробітної плати працівникам проєкту

Назва посади	Кількість працівників, чол.	Доплата середньо-місячної заробітної плати, грн.	Витрати на оплату праці на рік плати, грн.	Витрати на соціальні відрахування, грн.
Проект розвитку напрямку «Базовий»				
Менеджер проєкту	1	11500	202800	76658,4
Дієтолог- консультант	1	2600,0	31200,0	11793,6
Кухар	2	2500,0	60000,0	22680
Пакувальник	1	2500,0	30000,0	11340
Логіст	1	3000,0	36000,0	13608
Працівник кухні	2	1110,0	25440,0	9616,32
Разом:	8	x	320640,0	121201,9
Проект розвитку напрямку «Розширений»				
Менеджер проєкту	1	14000	292800	110678,4
Повар	3	2500,0	90000,0	34020
Дієтолог-консультант	1	2500,0	30000,0	11340
Працівник кухні	4	530,0	25440,0	9616,32
Разом	9	x	313440,0	118480,3

Джерело: складено автором

Розрахуємо постійні витрати за альтернативними проєктами у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок додаткових постійних витрат за альтернативними проектами, тис. грн.

Стаття витрат	Проект «Базовий»		Проект «Розширений»	
	Місяць	Рік	Місяць	Рік
Витрати на оплату праці	26,72	320,61	26,12	313,42
Соціальні відрахування	10,12	121,23	9,91	118,54
Амортизаційні відрахування	2,82	27,42	2,54	29,61
Опалення	0,41	5,02	0,51	6,52
Водопостачання	0,04	0,51	0,06	0,52
Електроенергія	1,26	15	1,5	18
Інші витрати	3,2	38,42	3,73	44,41
Маркетингові комунікації	60,01	720,02	60,01	720,02
Разом	104,51	1248,23	104,30	1250,87

Джерело: складено автором

Для фінансування запропонованих альтернативних проектів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно відповідно 201,5 тис. грн. та 216,0 тис. грн.

Визначимо прибуток від надання послуг за альтернативним проектом розвитку напрямку надання послуг створення готових страв та доставкою їх у госпіталі міста Києва на першому етапі, та масштабуванням проекту і інших містах в разі позитивного відгуку клієнтів.

Варто зауважити, що в розрахунки не включено витрати на доставку, адже вони будуть використовуватися скутерами, що наявні в компанії, але формально вони належать іншій юридичній особі та стоять на балансі автотранспортного підприємства і тому не залучені до розрахунку. Оскільки доставка зараз через відтік платоспроможних клієнтів не користується попитом і дана послуга не розвивається, то цілком може бути задіяні як персонал, так і устаткування для участі у пропонованому проекті.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих проєктів

Визначимо обсяг прибутку від реалізації проєкту «Базовий» (табл.3.4.).

Таблиця 3.4 - Розрахунок прибутку від реалізації проєкту на 1-й та 2-й рік реалізації проєкту.

Назва показника	Друге півріччя 2023 р.	Перше півріччя 2024 р.	Разом за 1-й рік реалізації проєкту	Друге півріччя 2024 р.	Перше півріччя 2025 р.	Разом за 2-й рік реалізації проєкту	Разом за 2 роки
	1	2	3	4	5	6	7
Доход від надання послуг	700,00	712,00	1 412,00	70056,00	1 400,00	2 156,00	3 568,00
Постійні витрати	645,30	645,30	1 271,68	636,34	636,34	1 271,68	2 542,36
Змінні витрати	31,57	15,69	47,15	139,76	175,28	315,12	362,28
Прибуток до оподаткування	33,16	49,08	82,18	-75,12	589,37	514,23	596,39
Податок на прибуток	8,31	12,27	20,56	-	147,36	128,57	149,12
Чистий прибуток	24,84	36,81	61,64	-75,16	442,04	385,65	447,27
Амортизаційні відрахування	16,78	16,82	33,60	16,79	16,81	33,62	67,22
Чистий грошовий потік	41,65	53,64	95,24	-58,33	458,84	419,29	514,52

Джерело: складено автором

Розрахуємо точку беззбитковості проєкту «Розширений». Прибуток до оподаткування знайдено шляхом відрахування з чистого доходу суми сукупних витрат. Податок на прибуток - за ставкою 25%. Чистий прибуток дорівнює різниці між прибутком до оподаткування та податку на прибуток. Чистий грошовий потік дорівнює сумі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Визначимо співвідношення змінних витрат та чистої виручки від реалізації товарів підприємства:

$$\frac{362,26}{3500,00} = 0,10$$

Тобто $VC = 0,10 TR$. Отже: $TR = 2541,365 + 0,11 * TR$, $0,9 TR = 2552,21$

$TR = 2532,23 / 0,91 = 2825,62$ тис. грн.

Точка беззбитковості цього проєкту 2825,62 тис. грн.

Таблиця 3.5 - Розрахунок прибутку від реалізації проєкту 2 за 1-й рік реалізації проєкту (тис. грн.)

Назва показника	Місяць												Рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доход від надання послуг	7,88	12,25	16,50	21,00	25,37	31,50	40,25	63,87	87,50	111,13	134,75	158,38	710,38
Постійні витрати	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	1274,88
Змінні витрати	0,50	0,50	5,50	10,50	10,50	10,50	15,50	15,50	15,50	15,50	5,50	5,50	111,00
Прибуток до оподаткування	-98,86	-94,49	-95,24	-95,74	-91,37	-85,24	-81,49	-57,87	-34,24	-10,61	23,01	46,64	-675,50
Податок на прибуток											5,75	11,66	17,41
Чистий прибуток (Збиток)	-98,86	-94,49	-95,24	-95,74	-91,37	-85,24	-81,49	-57,87	-34,24	-10,61	17,26	34,98	-675,50
Амортизаційні відрахування	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00
Чистий грошовий потік	-96,36	-91,99	-92,74	-93,24	-88,87	-82,74	-78,99	-55,37	-31,74	-8,11	19,76	37,48	-645,50
Рентабельність продажів	-0,08	-0,13	-0,17	-0,22	-0,28	-0,37	-0,49	-1,10	-2,56	-10,47	7,81	4,53	-1,05

Таблиця 3.6 - Розрахунок прибутку від реалізації проєкту 2 за 2-й рік реалізації проєкту (тис. грн.)

Назва показника	Місяць												Рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доход від надання послуг	158,38	182,00	20,56	229,25	252,88	276,50	300,13	323,75	347,38	371,00	394,63	418,25	3459,75
Постійні витрати	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	106,24	1274,88
Змінні витрати	9,00	9,00	9,30	4,20	4,20	4,10	19,00	18,90	18,90	13,80	18,90	18,90	148,20
Прибуток до оподаткування	43,14	66,76	-94,98	118,81	142,44	166,16	174,89	198,61	222,24	250,96	269,49	293,11	1851,63
Податок на прибуток	10,79	16,69	-23,75	29,70	35,61	41,54	43,72	49,65	55,56	62,74	67,37	73,28	462,91
Чистий прибуток (Збиток)	32,36	50,07	-71,24	89,11	106,83	124,62	131,17	148,96	166,68	188,22	202,12	219,83	1388,72
Амортизаційні відрахування	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00
Чистий грошовий потік	34,86	52,57	-68,74	91,61	109,33	127,12	133,67	151,46	169,18	190,72	204,62	222,33	1418,72
Рентабельність продажів	0,20	0,28	-3,46	0,39	0,42	0,45	0,44	0,46	0,48	0,51	0,51	0,53	0,40

Джерело: складено автором

Розрахуємо точку беззбитковості проекту розвитку напрямку надання послуг.

Визначимо співвідношення змінних витрат та чистої виручки від реалізації товарів підприємства:

$$\frac{259,2}{773,22} = 0,34$$

Тобто $VC = 0,34 TR$. Отже: $TR = 2542,2 + 0,34 * TR$, $0,66 TR = 2542,22$

$TR = 2542,22 / 0,66 = 3851,82$ тис. грн.

Таким чином, для беззбиткової даних проектів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинно здійснювати послуг на суму 3851,82 тис. грн. тобто здійснити 7704 операції продажів комплексних меню.

Визначимо ефективність проекту на підставі оцінки грошових потоків, пов'язаних із його реалізацією. Порівняння альтернативних варіантів здійснюється за допомогою наступних показників: чистий приведений дохід; індекс (коефіцієнт) доходності; період окупності.

У таблиці 3.7 розрахуємо NPV альтернативних проектів.

Таблиця 3.7 - Розрахунок NPV проекту розвитку проекту «Базовий», тис. грн.

Назва показника	Проект «Базовий»	
	1 рік	2 рік
Доход від надання послуг	1400,00	2100,00
Сукупні витрати	1317,84	1585,78
Прибуток до оподаткування	82,16	514,22
Податок на прибуток	20,54	147,34
Чистий прибуток	61,62	366,88
Амортизаційні відрахування	33,60	33,60
Чистий грошовий потік	95,22	419,27
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,77
Дисконтований грошовий потік	95,22	322,84
Інвестиційні витрати	201,50	*
NPV	-106,28	322,84
Накопичений NPV	-106,28	216,56

Джерело: складено автором

Коефіцієнт дисконтування розраховується за формулою:

$$K_d = \frac{1}{(1 + r)^t},$$

K_d – коефіцієнт дисконтування; r – ставка дисконту, 30%.

Ставка дисконту розраховується виходячи з прогнозованого значення рівня інфляції, середнього відсотку по депозиту та відсотку ризику, що визначений експертним шляхом.

Такі показники, як дохід від реалізації, податок на прибуток, амортизаційні відрахування розраховані в таблиці 3.4.

Інвестиційні витрати за проектом були розраховано в таблиці 3.1.

Отже, за 2 роки здійснення проекту «Базовий» чиста теперішня вартість складе 216,56 тис. грн.

Як видно з таблиці 3.8, вже на кінець 2-го року реалізації проекту підприємство отримає позитивне значення NPV, що свідчить про вигідність реалізації даного проекту.

У таблиці 3.8 розраховуємо NPV другого проекту.

Таблиця 3.8 - Розрахунок NPV проекту розвитку проекту «Розширений», тис. грн

Назва показника	Проект «Розширений»	
	1 рік	2 рік
Дохід від надання послуг	710,38	3459,75
Сукупні витрати	1385,88	1423,08
Прибуток до оподаткування	-675,50	2036,67
Податок на прибуток	17,41	509,17
Чистий прибуток (Збиток)	-675,50	1527,50
Амортизаційні відрахування	30,00	30,00
Чистий грошовий потік	-645,50	1557,50
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,77
Дисконтований грошовий потік	-645,50	1199,28
Інвестиційні витрати	216,00	*
NPV	-861,50	1199,28
Накопичений NPV	-816,50	337,78

Джерело: складено автором

З таблиці 3.9 видно, що за два роки реалізації проекту його NPV складе 230,57 тис. грн. При цьому позитивної NPV проекту буде досягнуто на кінець 2-го року реалізації. Це свідчить про вигідність проекту для реалізації так як $NPV > 0$.

Як бачимо чиста майбутня вартість проекту 2 вища за вартість проекту «Базовий».

Розрахуємо також інші показники, що характеризують ефективність проєкту та зведемо розраховані показники до таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Показники оцінки ефективності проєктів

Назва показника	Проект "Базовий"	Проект «Розширений»
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн.	216,561	337,782
Індекс доходності	85,21%	113,01%
Період окупності (дисконтований), років	1,321	1,773

Джерело: складено автором

Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації даних проєктів.

Відповідно, термін окупності проєктів менший за їх життєвий цикл, тому проєкти доцільно реалізовувати. При цьому на наш погляд доцільніше реалізовувати проєкт «Розширений», хоча він має більший період окупності, значення індексу доходності (рентабельність) для нього перевищує індекс доходності за проєктом «Базовий», на користь впровадження розвитку напрямку «Розширений» свідчить і розмір чистої теперішньої вартості проєкту.

Умови економічної невизначеності, в яких змушені діяти інвестори, спричиняють вплив тих чи інших факторів ризику на їхні майбутні прибутки. Інвестиційні ризики загрожують зменшенням прибутків порівняно з можливими або навіть збитками. Тому при прийнятті рішень з питань щодо інвестиційної діяльності керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має обов'язково враховувати вплив можливих ризиків.

Кількісний аналіз ризиків проводимо використовуючи метод аналізу чутливості та метод сценаріїв.

Аналіз чутливості розглядає вплив на показники ефективності проєкту зміни окремих параметрів, а саме:

- обсягу реалізації;
- суми початкових інвестицій;
- ставки дисконту, як фактора визначення поточної вартості грошей у часі.

Розрахуємо залежність NPV від обсягу доходу від реалізації (таблиця 3.10). При розрахунку бралось значення сукупного доходу за 2 роки.

Для аналізу чутливості NPV від доходу від реалізації беремо різні значення доходу, починаючи з урахування зменшення обсягу продажів на 10% та до можливості збільшення його на 10%.

Таблиця 3.10 - Залежність NPV проєкту від доходу від надання послуг

Доход від надання послуг	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
NPV1	-462,27	-236,00	-9,72	216,56	442,83	669,10	895,38
NPV2	-261,62	-61,82	137,98	337,78	537,58	737,38	937,18
Ймовірність настання події	0,05	0,10	0,20	0,30	0,20	0,10	0,05

Джерело: складено автором

За даними таблиці побудуємо графік (Рис.3.1.).

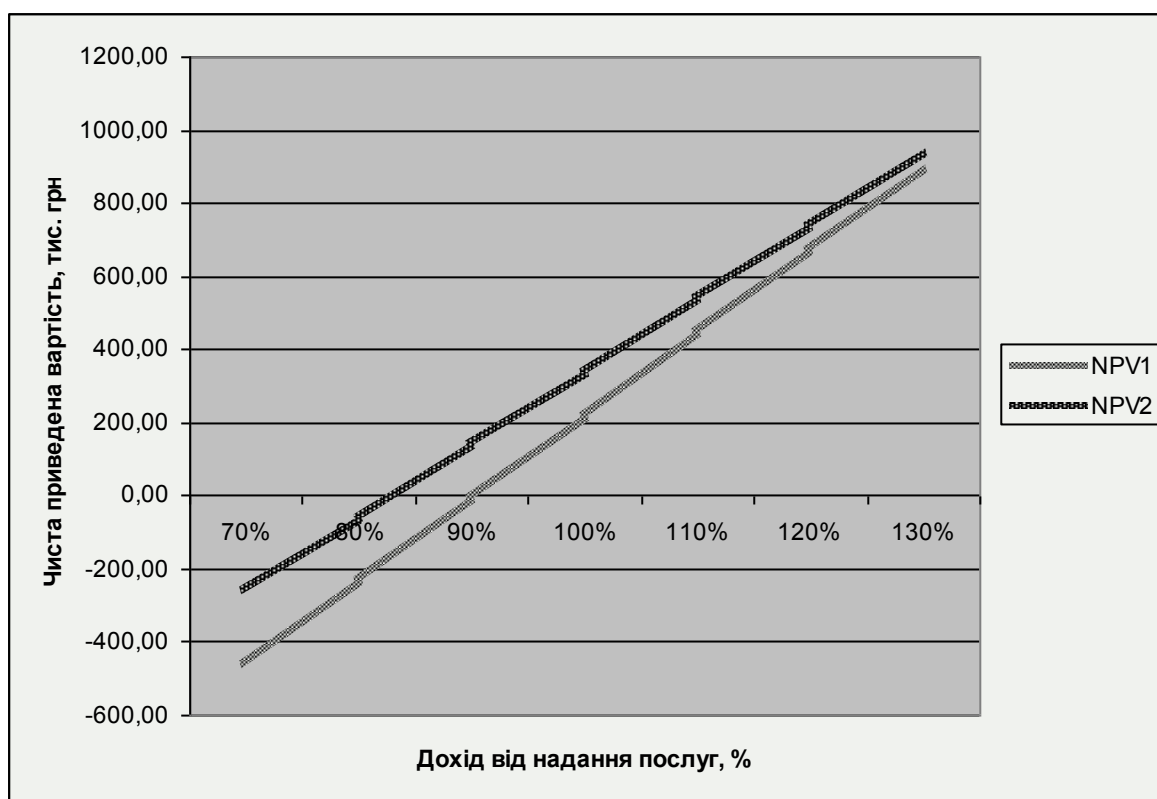


Рис. 3.1 - Залежність NPV проєктів від доходу від обсягу наданих послуг

Джерело: складено автором

Рисунок свідчить про значну ризиковість проєктів, їх графіки перетинають вісь X у точці близької до 80%, при зниженні виручки від реалізації лише на 20%, що цілком ймовірно, підприємство не отримає прибутку.

Як видно з рисунку 3.1 між доходом від реалізації та NPV проєкту існує пряма залежність, при зростанні доходу від реалізації зростає і чиста теперішня вартість проєкту.

При цьому, необхідно зазначити, що збільшення виручки від реалізації при впровадженні проєкту «Розширений» принесе компанії більше прибутку, та більш стрімке його зростання.

Наступним кроком визначимо залежність NPV проєктів від суми сукупних витрат (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Залежність NPV проєктів від суми сукупних витрат

Сукупні витрати	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
NPV1	787,81	597,38	406,96	216,55	26,13	-164,29	-354,71
NPV2	584,34	502,15	419,97	337,70	255,58	173,42	91,24
Ймовірність настання події	0,11	0,22	0,28	0,23	0,11	0,03	0,02

Джерело: складено автором

Залежність між NPV та сукупними витратами зворотнопропорційна – збільшення сукупних витрат зменшує чисту теперішню вартість проєкту.

На рис. 3.2 показано цю залежність графічно.

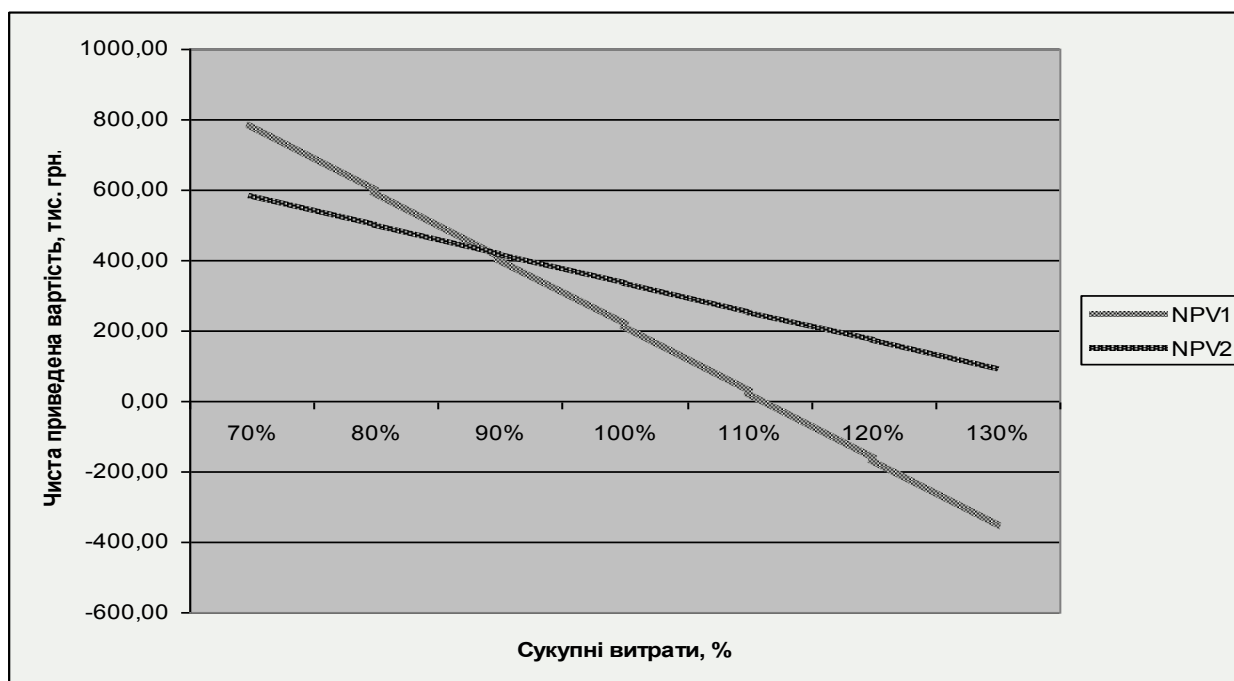


Рис. 3.2 - Залежність NPV проєктів від обсягу сукупних витрат

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що зменшення сукупних витрат для проєкту «Розширений» за рахунок змінних витрат є практично неможливим, водночас, закладені у проєкт постійні витрати цілком можливо дещо зменшити (наприклад, за рахунок оренди меншого офісного приміщення), змінні витрати можна зменшити за рахунок знаходження альтернативи інформаційній системі «Блумберг», що тягне за собою значні витрати для підприємства на початкових етапах його діяльності, коли прибуток є досить низьким. При запровадженні проєкту «Базовий» сукупні витрати є значно нижчими. Із кутів нахилу прямих на графіку також можна зробити висновок про те, що проєкт «Розширений» реагує на зміну значення сукупних витрат більш чутливо.

Розглянемо також залежність NPV проєктів від ставки дисконту, розрахунки приводимо у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Залежність NPV проєктів від ставки дисконту

Ставка дисконту	15%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
NPV1	258,30	243,11	216,56	193,20	173,23	155,76	140,35	126,65	114,39	103,36
NPV2	492,85	436,42	337,78	244,33	182,03	119,73	54,68	3,78	-41,76	-82,75
Ймовірність настання події	0,10	0,30	0,20	0,20	0,10	0,05	0,03	0,01	0,005	0,005

Джерело: складено автором

Відобразимо залежність на рис. 3.3.

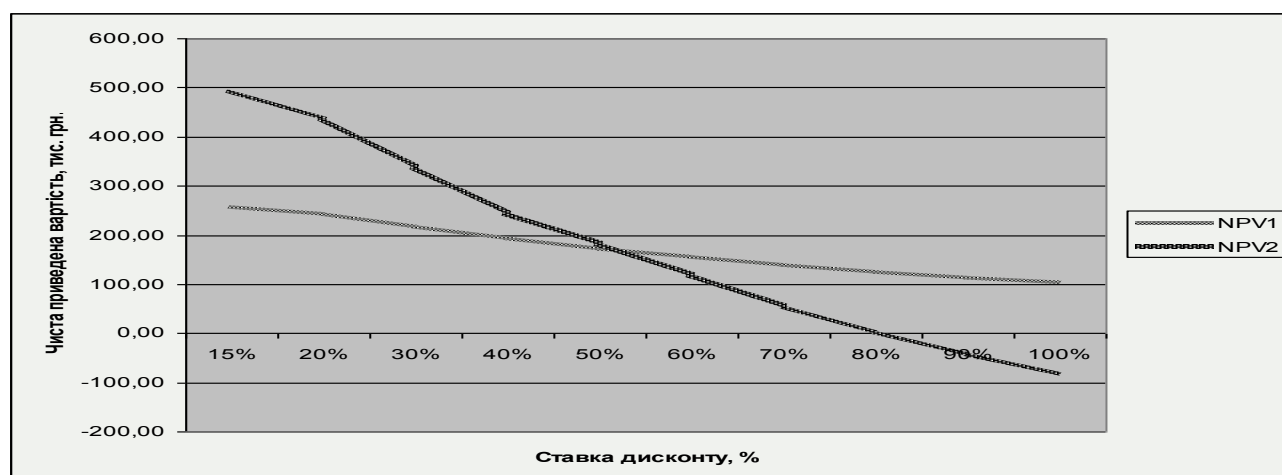


Рис. 3.3 - Залежність NPV проєктів від ставки дисконту

Джерело: складено автором

Зміна ставки дисконту враховує інфляційні процеси, інші ризики або можливості, пов'язані з зміною вартості грошей у майбутньому.

При оцінці запропонованих альтернативних проєктів використовується достатньо висока дисконтна ставка, що пов'язано зі зростанням рівня інфляції в країні.

Аналіз чутливості показує, що проєкту «Розширений» є більш чутливим до зміни різноманітних параметрів, що на нього впливають, водночас більш висока ризикованість та чутливість забезпечує можливість отримання більш високих прибутків при його впровадженні.

На практиці всі змінні впливають на результати проєкту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи результативність проєкту. Тому при урахуванні ризиків використовується аналіз сценаріїв, який на підставі прогнозу ймовірності настання базового, песимістичного чи оптимістичного сценаріїв оцінює можливість реалізації проєкту.

Аналіз сценаріїв – це техніка аналізу інвестиційного ризику, що дає змогу враховувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так і інтервал, в якому перебувають їх імовірнісні значення.

Кожному сценарію повинні відповідати: набір значень початкових змінних; розрахункові значення результуючих показників; деяка ймовірність реалізації даного сценарію, що визначається експертним шляхом.

Обчислення здійснюється за двома варіантами :

- оптимістичний варіант за найкращого перебігу подій за всіма факторами, що впливають на дохідність проєкту;
- песимістичний варіант, в який закладаються найгірші можливі ситуації у країні й на конкретному ринку.

Кожному сценарію повинні відповідати:

- набір значень початкових змінних;
- розрахункові значення результуючих показників;
- деяка ймовірність реалізації даного сценарію, що визначається експертним шляхом.

На підставі даних аналізу чутливості були сформовані два сценарії по кожному із проєктів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Набір значень вихідних змінних для аналізу сценаріїв розвитку проєктів

Сценарії	Обсяг виручки від надання послуг за 2 роки		Початкові інвестиції		Ставка дисконту, % на рік
	% до початкового значення	тис. грн.	% до початкового значення	тис. грн.	
Проєкт «Базовий»					
Оптимістичний	130,0	4550,00	80,00	161,20	15,00
Базовий	100,0	3500,00	100,00	201,50	30,00
Песимістичний	70,00	2450,00	120,00	241,80	100,00
Проєкт «Розширений»					
Оптимістичний	130,0	5421,17	80,0	172,8	15,00
Базовий	100,0	4170,13	100,0	216,0	30,00
Песимістичний	70,0	2919,09	120,0	259,2	100,00

Джерело: складено автором

На підставі попередніх розрахунків було визначено оптимістичний, песимістичний та реалістичний сценарії проєкту. Песимістичний сценарій розглядає найгірші можливості розвитку подій, оптимістичний – найкращі. тобто зростання обсягу наданих послуг, зменшення ставки дисконту, мінімізація початкових інвестицій. Реалістичний сценарій проєкту – це сценарій відповідний попереднім розрахункам.

На основі наведених вихідних змінних були розраховані показники ефективності проєктів. Альтернативи порівнювались за середнім значенням чистого приведенного доходу з урахуванням ймовірності настання кожного сценарію.

Як бачимо за оцінкою 3-х різних сценаріїв середня NPV проєкту (тобто чиста теперішня вартість ймовірність отримання якої найбільша) по проєкту «Базовий» дорівнює 64,72 тис. грн., тоді як по проєкту 1 – 135,92 тис. грн.

Ризик (імовірність) реалізації оптимістичного сценарію за двома проєктами складає 12%.

Ймовірність, що при реалізації проєкту «Базовий» підприємство отримає чисту теперішню вартість близьку до запланованої – 52%, а ймовірність реалізації песимістичного сценарію 36%. Можливі втрати від реалізації песимістичного сценарію оцінюють у 170,87 тис. грн. Зведемо отримані розрахунки до таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Оцінка середньої NPV проєктів з урахуванням ймовірності розвитку подій

Сценарії	Ймовірність	Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	NPV з урахуванням ймовірності, тис. грн.
Проєкт «Базовий»			
Оптимістичний	0,12	1024,86	122,98
Базовий	0,52	216,56	112,61
Песимістичний	0,36	-488,20	-170,87
Всього	1		64,72
Проєкт «Розширений»			
Оптимістичний	0,12	1213,97	145,68
Базовий	0,52	337,38	175,70
Песимістичний	0,36	-515,17	-185,46
Всього	1		135,92

Джерело: складено автором

За проєктом 1 ризик неотримання позитивного результату – 36, ймовірність реалізації запланованого сценарію – 52%. Ймовірні втрати оцінюються у розмірі 185,46 тис. грн.

Таким чином, з урахуванням усіх попередніх розрахунків, найбільш вигідним для підприємства буде запровадження проєкту «Розширений».

Це дозволить підприємству:

- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- збільшити частку ринку шляхом збільшення клієнтської бази підприємства;
- підвищити якість надання послуг;
- підвищити рівень маркетингової активності;
- покращити імідж підприємства шляхом пропонування клієнтам послуг європейського рівня;
- сформувати ефективні зв'язки з клієнтами;
- встановити партнерські відносини з іншими учасниками ринку цінних паперів, а також з деякими фінансовими банківськими та небанківськими установами;

- налагодити канали розповсюдження інформації про компанію та її послуги.

Здійснимо прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (1) після впровадження запропонованого проєкту (табл. 3.15.) та основних конкурентів – за порядком від 2 до 5: Метро, Ашан, Велика Кишеня, Новус.

Таблиця 3.15 - Матриця конкурентного профілю підприємства

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	1		2		3		4		5	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість послуг	0,19	5	1	4	0,62	4	0,81	3	0,62	5	1,01
2. Ассортимент послуг	0,16	5	0,74	4	0,61	4	0,62	4	0,63	5	0,74
3. Імідж підприємства	0,11	4	0,39	5	0,48	5	0,38	4	0,41	4	0,41
4. Соціальна відповідальність	0,14	3	0,46	5	0,73	4	0,61	4	0,62	5	0,74
5. Можливість отримання достовірної інформації	0,16	3	0,44	3	0,47	3	0,42	4	0,61	4	0,59
6. Професіоналізм	0,24	5	1,26	4	1,01	4	1,12	5	1,16	4	1,01
Усього	1		4,32		3,91		3,85		4,06		4,51

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо, запровадження запропонованих внутрішніх змін та проєкту розвитку «Розширений» дасть змогу обійти багатьох конкурентів та вийти на лідерські позиції на ринку.

3.3 Організаційно-управлінські заходи з впровадження проєкту підвищення ефективності діяльності

З метою ефективної реалізації запропонованих заходів, необхідно розробити управлінське забезпечення альтернативних проєктів.

Весь проєкт має здійснюватись в ряд етапів відповідно до логіки побудови та реалізації проєкту прийняття рішення про необхідність розвитку напрямків «Базовий» чи «Розширений», для цього здійснюється аналіз зовнішнього

середовища, внутрішній аналіз та аналіз економічної доцільності проєкту; опрацювання системи цілей проєкту та стратегії забезпечення конкурентоспроможності проєкту; формування інформаційного забезпечення проєкту; підготовка приміщень та робочих місць, підбір та організація кадрового забезпечення проєкту, закупівля необхідного обладнання, формування системи забезпечення зворотнього зв'язку; обов'язкове відстеження результатів діяльності нових працівників, можливе виявлення відхилень, визначення причин відхилень і розробка корегуючих заходів, оцінка ефективності роботи підприємства в цілому.

Таким чином, вагомим організаційним елементом реалізації запропонованих альтернативних проєктів виступає чітка організація розподілу повноважень. (див. табл. 3.16 та 3.17)

Таблиця 3.16 - Матриця розподілу повноважень щодо управління проєктом підвищення ефективності «Базовий»

Функції та під функції проєкту	Генеральний Директор	Начальник відділу розвитку	Начальники інших відділів	Фін. директор
1.1. Зовнішній аналіз середовища	П	П		
1.2. Внутрішній аналіз підприємства		П		П
1.3. Аналіз економічної доцільності проєкту розвитку	П			
2.1. Опрацювання системи цілей проєкту	З	Р	Р	ВП
2.2. Розробка стратегії забезпечення ресурсів проєкту	З	Р	ВП	ВП
2.3. Опрацювання програм за найбільш важливими напрямками роботи	З	Р		ВП
3.1. Формування інформаційного забезпечення управління проєктом	З	Р	Р	ВП
3.2. Підготовка приміщень для організації робочих місць			П	
1.2. Підбір та організація кадрового забезпечення	З	П		
1.3. Закупівля необхідного обладнання робочих місць	З	З	ВП	ВП
4.1. Перегляд та доповнення внутрішніх документів компанії, посадових інструкцій, регламентів)	З	ВП	ВП	ВП
4.2. Постановка завдань	П			
5.1. Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	З	ВП		
5.2. Відстеження результатів діяльності та відхилень	П			ВП
5.3. Визначення причин відхилень і розробка корегуючих заходів	П			ВП
5.4. Оцінка ефективності роботи запрошених спеціалістів та підприємства в цілому	З			П

* П - проведення, ВП - внесення пропозицій, Р - розробка, З - затвердження.

До виконання проєкту завжди залучається різна кількість людей, різних професій для виконання різних функцій. Цих людей необхідно відповідним чином організувати для забезпечення втілення проєкту. Насамперед це менеджери, які будуть контролювати хід процесу впровадження проєкту в життя – це так звана зовнішня організаційна структура проєкту та менеджери і персонал, які безпосередньо будуть займатись виконанням проєктних робіт та будуть втілювати проєкт в реальність – це внутрішня організаційна структура проєкту.

Варто також розглянути участь органів управління в процесах реалізації проєкту. Директор має здійснювати контроль за процесом реалізації проєктів, спрямованих на забезпечення формування нових конкурентних переваг.

Таблиця 3.17 - Матриця розподілу повноважень щодо управління проєктом підвищення ефективності «Розширений»

Функції та під функції проєкту створення дилерської мережі ексклюзивних представництв	Генеральний	Начальник відділу	Начальник і інших	Фін. директор
1.1. Зовнішній аналіз середовища		П	П	
1.2. Внутрішній аналіз підприємства		П		П
1.3. Аналіз економічної доцільності проєкту розвитку	П			
1.4. Визначення та аналіз основних конкурентів та партнерів	П	П		
2.1. Опрацювання системи цілей проєкту	П	ВП	ВП	
2.2. Визначення стратегії	З	П		
2.3. Розробка стратегії забезпечення ресурсами	З	ВП	ВП	
2.4. Опрацювання програм за найбільш важливими напрямками роботи з партнерами	П	П		
3.1. Формування інформаційного забезпечення	З	ВП	ВП	ВП
3.2. Підготовка приміщень для організації робочих місць			П	
3.3. Підбір та організація кадрового забезпечення	З	П		
3.4. Закупівля необхідного обладнання робочих місць	З	З	ВП	ВП
4.1. Перегляд та доповнення внутрішніх документів компанії, посадових інструкцій, регламентів	З	ВП	ВП	ВП
4.2. Постановка завдань	П			
5.1. Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	З	ВП		
5.2. Відстеження результатів діяльності та виявлення відхилень	П			ВП
5.3. Визначення причин відхилень	П			ВП
5.4. Оцінка ефективності проєкту та підприємства в цілому	З			П

Джерело: складено автором

Організаційна структура проєктів не потребує значних перетворень, тому її наведення вважаємо недоцільним. Графік проведення необхідних заходів для двох проєктів представлено у табл. 3.18 та 3.19.

Таблиця 3.18 - Графік проведення необхідних заходів для реалізації проєкту розвитку напрямку надання послуг 2

Роботи	Зовнішній аналіз	Внутрішній аналіз	Аналіз економічної доцільності проєкту	Опрацювання системи контролю	Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Опрацювання програм за найбільш	Формування інформаційного забезпечення	Підбір організація кадрового	Закупівля необхідної сировини	Створення налагодженої системи взаємодії між новими підрозділами	Постановка завдань	Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	Відстеження результатів	Визначення причин відхилень і	Оцінка ефективності
Початок роботи	09.06	09.06	28.06	11.07	20.07	20.07	11.07	25.08	25.08	30.08	15.10	Функція контролю здійснюється на протязі всього періоду функціонування проєкту			
Завершення роботи	06.07	06.07	10.07	27.08	30.07	20.08	25.08	25.09	30.08	15.10	30.10				

Джерело: складено автором

Таблиця 3.19 - Графік проведення необхідних заходів для реалізації проєкту розвитку

Роботи	Зовнішній аналіз	Внутрішній аналіз	Аналіз економічної доцільності	Визначення прийнятної	Опрацювання системи контролю	Визначення прийнятної	Розробка стратегії за без-печення	Опрацювання програм за найбільш	Формування інформаційного забезпечення	Підбір організація кадрового	Закупівля необхідної сировини	Створення налагодженої системи взаємодії між новими підрозділами	Постановка завдань	Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	Відстеження результатів	Визначення причин відхилень і	Оцінка ефективності роботи
Початок роботи	09.06	09.06	28.06	11.07	11.07	20.07	20.07	20.07	11.07	25.08	25.08	30.08	15.10	Функція контролю здійснюється на протязі всього періоду функціонування проєкту			
Завершення роботи	06.07	06.07	10.07	20.07	27.08	05.08	30.08	20.08	25.08	15.09	30.08	15.10	30.10				

Джерело: складено автором

При запровадженні обох проєктів варто також звернути увагу на ризики реалізації обох альтернативних проєктів.

Основними потенційними ризиками, на які наражається підприємство в процесі реалізації альтернативних проєктів, є такі категорії ризиків: політичні ризики; правові ризики; фінансові ризики; маркетингові ризики.

Політичний та правовий ризики викликані війною, зовнішніми умовами реалізації інвестицій. Інші види ризиків (фінансові, маркетингові) спричиняються можливими помилками планування та організації конкретних проєктів. Фінансові ризики впливають з нездійснення очікуваних подій з фінансового боку проєкту. Це можуть бути:

- 1) Зміни вартості проєкту через зростання цін і/або непередбачені витрати – цей ризик знижується шляхом постійного уточнення вартості проєкту.
- 2) Незадовільний фінансовий стан партнерів. Негативний вплив цього фактору усувається шляхом постійного спостереження за партнерами, проведенням досліджень їх фінансового стану.
- 3) Незадовільний рівень доходів через низьку залученість клієнтів.
 - Ризики затримок виконання зобов'язань через логістичні проблеми.

Таким чином, детальне та поетапне планування проєкту, запропонованого для ТОВ «Сільпо-Фуд» прискорить та полегшить виконання проєкту на всіх рівнях і принесе підприємству максимально позитивний ефект від його реалізації.

ВИСНОВКИ

В ході написання роботи було розглянуто теоретичні підходи до визначення та методу оцінки ефективності підприємницької діяльності як міри якості використання підприємством наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей і отримання максимального прибутку. Визначення ефективності підприємницької діяльності включає в себе кілька векторів зокрема:

- фінансова ефективність - це співвідношення між вартістю продукту або послуги та витратами на їх виробництво. Фінансова ефективність може бути оцінена різними показниками, такими як рентабельність, прибутковість, економічна ефективність.

- ринкова ефективність - це здатність підприємства задовольняти потреби своїх клієнтів і конкурувати на ринку. Ринкова ефективність може бути визначена шляхом оцінки рівня задоволення клієнтів, долі ринку, рівня конкурентоспроможності.

- виробнича ефективність - це співвідношення між витратами на виробництво продукту або послуги та якістю продукту або послуги. Виробнича ефективність може бути оцінена за допомогою різних показників, таких як відсоток браку, час виробництва, обсяг виробництва.

- соціальна ефективність - це здатність підприємства досягати соціальних цілей, таких як підтримка зайнятості, зменшення негативного впливу на довкілля, підтримка місцевих спільнот.

- інноваційна ефективність - це здатність підприємства інноваційно розвиватися і використовувати нові технології та методи

- людський капітал - це здатність підприємства використовувати та розвивати свій персонал, що дозволяє підприємству збільшувати продуктивність та ефективність виробництва.

- екологічна ефективність - це здатність підприємства до зменшення впливу на довкілля та створення екологічно чистих продуктів та послуг.

- стратегічна ефективність - це здатність підприємства до планування та реалізації стратегічних цілей на довгострокову перспективу.

- ресурсна ефективність - це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, що дозволяє підприємству економити кошти та збільшувати прибутковість.

- комунікаційна ефективність - це здатність підприємства ефективно комунікувати зі своїми клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Отже, не лише фінансові показники є індикатором ефективності діяльності підприємств. Сьогодні, під час війни, переважно більшість компаній варто було класифікувати як неефективні, але вони працюють, інколи з ризиком для життя, без світла, зв'язку, долаючи безліч перешкод, тому в роботі розглянуто кілька найбільш поширених методик визначення ефективності, що опираються не лише на фінансові показники діяльності.

У кожному конкретному випадку ефективність підприємницької діяльності може бути визначена різними показниками, залежно від конкретних цілей та завдань підприємства. При оцінці ефективності підприємницької діяльності важливо враховувати багато факторів, таких як ринкова конкуренція, економічні та соціальні умови, а також стратегічні плани та мету підприємства.

Для аналітичної оцінки діяльності ТОВ "Сільпо-фуд" було використано кілька методик та груп показників. Зокрема - фінансовий аналіз, адже підприємство перед війною активно розширювалося, відкриваючи нові супермакети за рахунок кредитні ЄБРР, що мають бути повернуті.

Фінансовий аналіз дозволив оцінити фінансовий стан підприємства, що втратило в перші місяці війни майже третину своїх торгівельних площ, частково діяльність яких вдалося відновити, його ліквідність та прибутковість. Щодо рентабельності продажів - відношення прибутку до виручки від продажу варто зазначити, що вона знизилася, але досі позитивна, що дозволяє отримувати прибуток підприємству.

Коефіцієнт ліквідності дозволяє оцінити можливість підприємства виконати свої поточні зобов'язання свідчить про критично низьку ліквідність компанії через високий рівень наявних зобов'язань.

Майже вдвічі за останній рік знизилася оборотність активів, що дозволяє охарактеризувати незадовільно ефективність використання активів підприємства.

Загалом, для аналізу діяльності ТОВ "Сільпо-фуд" було використано й інші показники та методики, такі як PEST, SWOT-аналіз, аналіз конкурентної середовища, маркетинговий аналіз тощо. Адже аналіз ефективності діяльності підприємства повинен бути здійснений з урахуванням його конкретного бізнес-середовища, а також залежно від його цілей та стратегії розвитку.

Важливим елементом аналітичної оцінки ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" є зіставлення отриманих результатів з результатами конкурентів. Нажаль отримати актуальну під час війни інформацію про фінансовий стан та результати діяльності інших гравців на ринку зустріло безліч перешкод, тому частково опирається на довоєнний рейтинг.

Отже, зважаючи на аналіз наявного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» та можливості вдосконалення ефективності діяльності даного підприємства та зважаючи на реалії сучасного бізнес-середовища в роботі було запропоновано проект підвищення ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-ФУД", що полягає у формуванні комплексних спеціалізованих меню та доставці їх в госпіталі та лікарні Київського регіону. Даний проект має дві варіації – базову та розширену, що відрізняється використанням екологічного біорозчинного посуду та варіативних складових в меню.

Варто зазначити, що підприємство для реалізації даного проекту не потребує значних інвестицій, адже має все необхідне обладнання для виготовлення їжі, її пакування та доставки. Необхідні лише певні бюджетні девайси, інвестування у які в базовому варіанті складуть 201 та 216 тис гривень відповідно, що для компанії є цілком реалістичним проектом, зважаючи на його окупність.

Проект підвищення ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-ФУД", що полягає у формуванні комплексних спеціалізованих меню та доставці їх в госпіталі та

лікарні Київського регіону може бути важливим кроком для розширення ринку і підвищення прибутковості підприємства в умовах війни. Клієнтами (тобто тими, хто платить за послугу) можуть стати люди з різних куточків світу, що матимуть бажання підтирати наших поранених воїнів. А військові, що проходять реабілітацію матимуть ще одне джерело підтримки, через якісну, свіжу і смачну їжу, якої вони були позбавлені під час боїв.

Для успішної реалізації пропонованого проекту ТОВ "Сільпо-ФУД" було використано попередній аналіз зовнішнього середовища, який підтвердив актуальність і доречність даної пропозиції.

Основною метою проекту є підвищення ефективності діяльності шляхом реалізації бізнес-пропозиції по створенні і доставці комплексних меню в госпіталі та лікарні міста Києва. Пропонується створити окремий сайт з можливістю оформлення замовлень та оплати з подальшим його активним рекламуванням. У разі успіху проекту планується масштабування у Львові, Франківську, Луцьку та інших містах, при цьому ТОВ "Сільпо-ФУД" може створити спеціалізовані меню, розроблені спеціально для госпіталів та лікарень, що враховують особливості дієтичного харчування, а також хвороби та стани пацієнтів.

Важливим етапом проекту є організація доставки готових страв до госпіталів та лікарень. Для цього можна використовувати власну логістичну мережу компанії. Після запуску проекту важливо проводити моніторинг та оцінку результатів, щоб вчасно виявляти проблеми та внести необхідні корективи до проекту. Також це допоможе забезпечити стабільну якість послуг та задоволення клієнтів.

Реалізація проекту може принести позитивні результати для ТОВ "Сільпо-ФУД", зокрема збільшення обсягів продажів та підвищення лояльності клієнтів. Крім того, проект може мати позитивний соціальний ефект, забезпечуючи пацієнтам госпіталів та лікарень якісне та дієтичне харчування та внести вклад у наближення нашої перемоги.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Анатомія Fozzy: що входить до складу бізнес-групи власників Сільпо, Фора та інших торгових мереж. RAU:UA: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/news/100-mlrd-grn-silpo-istorya/> (дата звернення: 28.10.2022)
2. Андрусь О. І. Аналіз проблем сучасного ціноутворення в Україні та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 5.
3. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 20 с.
4. Бєлобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294-300.
5. Боковець В. В., Кульганік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Т. 1, № 5. С. 294-297.
6. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проєктний аналіз: слайд курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 236 с.
7. Герасимов О. К. Аналіз підходів до трактування ефективності діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10 (477). С. 27-36.
8. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. Київ : Логос, 2013. 203 с.
9. Григораш О. В., Терьошина Ю. О. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 221-226.
10. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Изд-во «Астрель», 2004. 284 с.

11. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. П. А. Орлова. Харків: ХНЕУ, 2000. 391 с.
12. Камінська І. М., Ковальчук Н. В., Демидович А. С., Горчинська І. П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 79-87.
13. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93-96.
14. Кузнєцова О.В. Щодо сутності економічної ефективності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 4. С. 178-189.
15. Лелюк С. В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012 (дата звернення: 15.10.2022)
16. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 207-216.
17. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика: пер.з англ. Львів: Просвіта, 1997. 671 с.
18. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 79-85.
19. Морщенок Т. С., Польчик П. І. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 390-395.
20. Мочерний С. В., Устенко О. А. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ: Академія, 2009. 504 с.
21. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 266-271.

22. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 474-480.
23. Ольшанська О. В. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів. Київ: КНУТД, 2016. 388 с.
24. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 641-643.
25. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.
26. Офіційна інформація про емітента ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 28.10.2022)
27. Офіційний сайт Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 28.10.2022)
28. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 28.10.2022)
29. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління"*. 2020. Т. 31 (70), № 2, ч. 2. С. 13-18.
30. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452-456.
31. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Оцінка ефективності управління розвитком промислових підприємств: методичний аспект. *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 5-20.
32. Северина С. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2015. 20 с.
33. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.

34. Сухарева К. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. Економічний форум. 2016. № 1. С. 241-245.
35. Ткачук М. І. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 113 с.
36. Турчин Л. Я. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 55-61.
37. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України як основи ефективної діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5. С. 130–137.
38. Управління витратами: навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисц / За заг. редак. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
39. Федотова Ю. В. Аналіз ефективності експортної діяльності підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 40-44.
40. Харченко О. С., Садовніченко К. С. Моделювання ефективності виробничої діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 153-159.
41. Швець Ю. О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30 (69), № 6, ч. 1. С. 76-81.
42. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 160 с.
43. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 71-77.
44. 22 smart ways to enhance efficiency in business. Enterprise League: *веб-сайт*. URL: <https://enterpriseleague.com/efficiency-in-business/> (дата звернення: 12.09.2022)

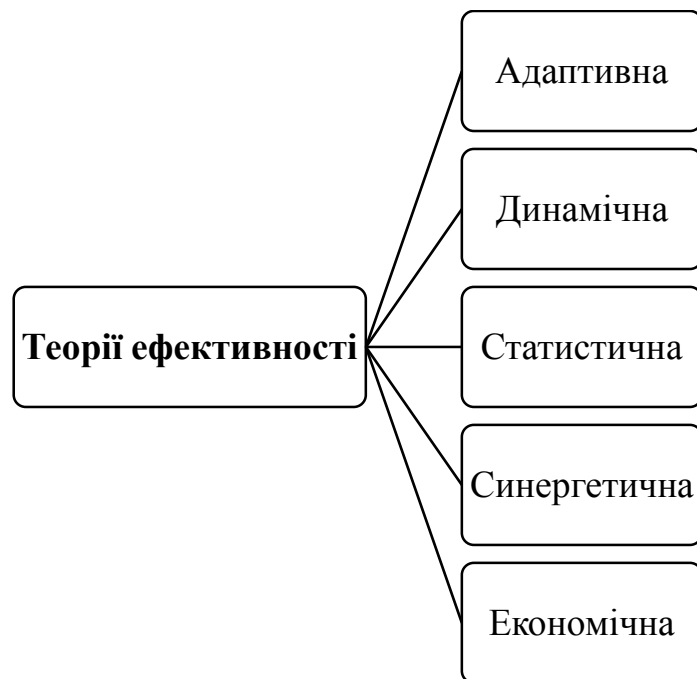
45. Balaniuk I. F., et al. An integrated approach to the enterprises' business efficiency assessment. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. P. 486-496.
46. Banton C. Efficiency: What It Means in Economics, the Formula To Measure It. *Investopedia*. 2022. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 09.09.2022)
47. Barnier B., Bellucco-Chatham A. Economic Efficiency: Definition and Examples. *Investopedia*. 2020. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 09.09.2022)
48. Bergmann A., Günther E., Kara S. Resource Efficiency and an Integral Framework for Performance Measurement. *Sustainable Development*. 2017. Vol. 25. P. 150-165.
49. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. 2003.
50. Business Efficiency: What It Is and How To Improve It. *Indeed Editorial Team*. 2020. URL: <https://www.indeed.com/business-efficiency> (дата звернення: 12.09.2022)
51. Cherep A. V., Sinyekayeva, O. D. Methodical principles of an estimation of efficiency activity of the enterprises of mechanical engineering. *Business Inform*. 2016. Vol. 4. P. 124-129.
52. Delegating: A Huge Management Challenge for Entrepreneurs. Gallup: веб-сайт. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/> (дата звернення: 12.09.2022)
53. Dobrovič Ján, et al. Application of the DEA Model in Tourism SMEs: An Empirical Study from Slovakia in the Context of Business Sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 13. P. 1-19.
54. Domanović V., Janjić V. Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *Economic Themes*. 2018. Vol. 56. Iss. 3. P. 321-334.
55. Efficiency Ratios. 2022. *Corporate financial institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources> (дата звернення: 12.09.2022)
56. Efficiency, effectiveness and flexibility. *BDC*: веб-сайт. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit> (дата звернення: 12.09.2022)

57. Girod J. G. S., Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. Iss. 5. P. 1121-1133.
58. Improving your business efficiency to increase your profits. Tony Robbins: веб-сайт. URL: <https://www.tonyrobbins.com/business/> (дата звернення: 12.09.2022)
59. ISO 9000:2005. Система управління якістю: основні положення та словник термінів. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2008.
60. Jacob A. Six Strategies to Increase Your Business Efficiency. *Ordermentum*. 2018. URL: <https://www.ordermentum.com> (дата звернення: 12.09.2022)
61. Jenkins G. P. Evaluation of performance of industrial public enterprises: criteria and policies. *Development Discussion Papers*. 1984. Vol. 7. P. 13-23.
62. Karim S., Capron L. Reconfiguration: Adding, Redeploying, Recombining and Divesting Resources and Business Units. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 37. Iss. 13.
63. Krasnov O. M. Efficiency as a fundamental economic category. *Economy of the region*. 2007. № 18. С. 20–26.
64. Landry L. How to delegate effectively: 9 tips for managers. *Harvard Business School*. 2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog> (дата звернення: 12.09.2022)
65. Machnik A. *Sekrety sprawnego dzialania*. PL: Wydawnictwo Studio EMKA, 2002. 120 p.
66. Matyuh S. A. Research of modern methods of assessing the effectiveness of organizations. *Economic analysis*. 2014. Vol. 3. P. 79-85.
67. Morgaine B. 10 Tips to Improve Business Efficiency. *Business planning*. 2022. URL: <https://articles.bplans.com/> (дата звернення: 12.09.2022)
68. Mykhailenko D. H. Economic Efficiency: definition, analysis of concepts. *Problemy Ekonomiky*. 2018. № 2. P. 159-163.
69. Nickell S., Nicolitsas D., Dryden N. What makes firms perform well. *European Economic Review*. 1997. №1. P. 783-796.
70. Nuangjamnong Chompu, Stanislaw Paul. Strategic Human Resource Management in International Organizations. *Modern Applied Science*. 2017. Vol. 11.5. P. 1-10.

71. Pakhnenko O. M., Liuta O. V., Pihul N. H. Methodological approaches to assessment of the efficiency of business entities activity. *Business and Economic Horizons*. 2018. Vol. 14. P. 143-151.
72. Walas-Trębacz J. Efficiency evaluation of the functioning of an enterprise's value chain as a criterion for the choice of a successful strategy of market competition. *Ekonomika*. Vol. 64. P. 9-22.
73. What is Organizational Efficiency and Why It's Critical for Long-Term Success. Guide Spark: веб-сайт. URL: <https://www.guidespark.com/blog> (дата звернення: 12.09.2022)

ДОДАТКИ

Теорії ефективності



Характеристика поняття «ефективність»

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

Система критеріїв та показників оцінки ефективності діяльності компаній

Критерій	Характеристика критерію	Показники
1	2	3
Багатокритеріальний підхід		
Ефективність використання основних засобів	Дозволяє зробити висновок про різні сторони економічної ефективності використання основних засобів – кількісну та якісну	Фондовіддача Фондомісткість Рентабельність основних засобів Коефіцієнт використання обладнання
Ефективність використання оборотних активів	Визначає ефективність використання оборотних активів, дає можливість виявляти резерви оптимізації їх структури та прискорення обертання	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів Тривалість обороту Коефіцієнт мобільності активів Коефіцієнт швидкої ліквідності Рентабельність оборотного капіталу Коефіцієнт покриття
Ефективність використання капіталу підприємства	Дозволяє оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, характеризує результативність вкладів акціонерів підприємство та інвесторів у підприємство	Коефіцієнт фінансової незалежності Коефіцієнт фінансової стабільності Коефіцієнт фінансового ризику Рентабельність власного капіталу Коефіцієнт реінвестування
Ефективність використання трудових ресурсів	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів, оскільки рівень продуктивності праці є визначальною умовою результативного господарювання	Продуктивність праці Трудомісткість продукції Фондоозброєність Зарплатовіддача
Однокритеріальний підхід		
Вартість підприємства	Виступає основним мірилом при прийнятті ефективних управлінських рішень. Є інформативним для власників та акціонерів стосовно доходу на вкладений капітал	Економічна додана вартість (EVA) Ринкова додана вартість (MVA) Додана вартість для акціонерів (SVA) Модель Едварда-Белла-Ольсона (ЕВО)

Методики аналізу ефективності діяльності підприємства

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

Інші види діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

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

- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.30 Обслуговування напоями
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.10 Діяльність у сфері права
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 71.20 Технічні випробування та дослідження
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих

і технічних наук

- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг

технічного консультування в цих сферах

- 71.11 Діяльність у сфері архітектури
- 10.11 Виробництво м'яса
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
- 11.05 Виробництво пива
- 11.06 Виробництво солоду
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих

магазинах

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

- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 82.92 Пакування
- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.20 Видання звукозаписів
- 63.12 Веб-портали

- 63.91 Діяльність інформаційних агентств
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

ДОДАТОК Д

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р., тис.
грн.Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

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

Продовження додатку Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А. Козак В.В.



ДОДАТОК Є

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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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

Лесько Ю.А.

ДОДАТОК Ж

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

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

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

Продовження додатку Ж

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І

ДОДАТОК 3

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

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

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

Продовження додатку 3

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Матриця очікувань для компанії «Сільпо»

		Очікуючі підрозділи				
	Цілі по сади	Маркетинг	Збут	Финанси	Логістика	Управління персоналом
Підрозділи, покликані виправдати очікування	Маркетинг	- впізнання бренда на ринку - утримання та розширення долі ринку - просування бренду	- надання актуальної інформації про вподобання клієнтів на даний момент часу, що дає можливість спрогнозувати асортимент супермаркетів - аналізує поведінку споживачів з можливістю розробки знижок для збільшення об'єму продажів	- надання бюджету на свої потреби задля прогнозування забезпечення фінансової діяльності організації в цілому - надання коректної інформації стосовно затрат на маркетинг та знижок задля формування фінансового результату	- надання актуальної інформації про вподобання споживачів задля формування закупки, на які існуватиме попит - аналіз та надання рекомендацій стосовно кооперації з партнерами, як додатковий маркетинговий захід	- Запити про необхідність закриття вакансії - Вимоги до кандидатів задля ефективної співпраці департаментів - Запити на проведення професійних тренінгів - Аналітику по плану\факту використання робочого часу департаменту
	Збут	- актуальна інформація про клієнтів і від клієнтів - робота з клієнтами в рамках затверджених політик і стандартів роботи з клієнтами	- дотримання політики продажів - залучення нових клієнтів - утримання діючих клієнтів	- надання коректної інформації стосовно доходу - виконання бюджету	- надає запити на закупку необхідних товарів - вивільнення складських приміщень в ході виконання плану продажів	- Запити про необхідність закриття вакансії - Вимоги до кандидатів задля ефективної співпраці департаментів - Запити на проведення професійних тренінгів - Аналітику по плану\факту використання робочого часу департаменту

	Фінанси	- забезпечення необхідними засобами вчасно в рамках бюджету	- політика цін і знижок - забезпечення необхідними засобами вчасно в рамках бюджету	- збільшення вартості бренду - забезпечення платіжного балансу	- затверджує бюджет діяльності департаменту (витрати) - оцінює економічність діяльності департаменту	- Запити про необхідність закриття вакансії - Вимоги до кандидатів задля ефективної співпраці департаментів - Запити на проведення професійних тренінгів - Аналітику по плану\факту використання робочого часу департаменту
	Логістика	- інформація про постачальників і відпостачальників	- доставка клієнтам необхідного замовлення встановлений час та в повному обсязі - доставка необхідної кількості товару на реалізацію	- мінімізація закупівельних цін - мінімізація кількості складських запасів - дотримання бюджету - виконання показників	- оптимізація складських та транспортних витрат - забезпечення необхідного рівня оборотності	- дотримання техніки безпеки - своєчасне та якісне оформлення заявок на підбір персоналу - передача інформації щодо до персоналу (відпустки, звільнення, прогули)
	Управління	- закриття вакансій - задоволеність персоналу	- закриття вакансій - задоволеність персоналу	- закриття вакансій - задоволеність персоналу - дотримання бюджету	- закриття вакансій - задоволеність персоналу	- забезпечення необхідної кількості персоналу - коефіцієнт задоволеності персонала

ДОДАТОК К

Збалансована система показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2 роки

Стратегічна карта		Збалансована система показників		План дій
Аспект	Стратегічні цілі	Показники результативності	Цільове значення	Ініціативи
Фінанси	Збільшення прибутку підприємства	Операційний прибуток після оподаткування, тис. грн.	До 15 %	Зменшення витрат, збільшення кількості наданих послуг доставки
	– зменшення собівартості	Затрати на виконання однієї		
	– зменшення витрат ресурсів	доставки, грн		
	– зменшення операційних витрат	Загальний рівень витрат, тис. грн		
Клієнти	Збільшення кількості споживачів	Частка ринку, %	До 3%	Створення платформи для фуд маркетплейсу
	Підвищення задоволення клієнтів	Показник задоволеності, %	До 80 %	Збільшити якість сервісу
Бізнес-процеси	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Позиціонування підприємства на ринку	До 20%	Залучення нових партнерів
	Покращення якості послуг	Витрати, на заміну програмного забезпечення	20%	Збільшення кількості нових клієнтів
	Заміна програмного забезпечення	Кількість обладнання, що замінили, од	75%	Покращення якості сервісу
Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Кількість сертифікованих працівників, чол.	на 20%	Проведення тренінгів та семінарів
	Підвищення продуктивності праці	Операційний прибуток на одного працівника, %	60%	Покращення мотивації в підприємства

