

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

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

Денна (очна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Шарука Олексія Миколайовича

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Олексій ШАРУК*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

___ Олена КУЗЬМЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «___» _____ 2024 р. протокол № ___

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

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ	5
1.1 Економічна сутність ефективності функціонування бізнесу	5
1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності функціонування бізнесу.....	13
1.3 Обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2	31
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "Сільпо-Фуд" ...	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	40
2.3 Оцінювання показників ефективності функціонування підприємства	52
РОЗДІЛ 3	59
РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "Сільпо-Фуд"	59
3.1 Стратегічні напрями підвищення ефективності функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд"	59
3.2 Економічне обґрунтування проєктних заходів для підвищення ефективності функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд"	68
3.3 Оцінка ефективності впровадження проєктних заходів	76
ВИСНОВКИ.....	86
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності бізнесу є одним з ключових завдань сучасного підприємства, що прагне утримувати конкурентоспроможність на динамічному ринку. ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в умовах зростаючої конкуренції та вимогливих споживчих очікувань, що обумовлює потребу у впровадженні інноваційних рішень для підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. Розробка та реалізація таких заходів є необхідною для забезпечення стійкого розвитку підприємства, зокрема, через модернізацію ключових бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових роботах висвітлюється важливість економічного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Серед авторів, які зробили значний внесок у вивчення цього питання, варто відзначити Л. Янковську, С. Радько, М. Русінка, Є. Калашнікова, О. Посилкіну, В. Бирковича, С. Большенко та інших, які досліджували проблеми оптимізації витрат і технологічного розвитку. Їхні підходи допомагають формувати новітні методи управління підприємством у сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів визначення ефективності функціонування бізнесу та обґрунтування прикладних заходів щодо її підвищення для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити економічну сутність ефективності функціонування бізнесу ;
- розробити методичний інструментарій для оцінювання ефективності функціонування бізнесу;
- обґрунтувати вибір методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ "Сільпо-Фуд";
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд";

- провести оцінювання показників ефективності функціонування підприємства;
- визначити стратегічні напрями підвищення ефективності функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд" ;
- обґрунтувати економічну доцільність проєктних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності впровадження запропонованих проєктних заходів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності функціонування бізнесу.

Предмет дослідження є теоретико–методичні та прикладні засади підвищення ефективності бізнесу.

Методи дослідження. Робота ґрунтується на використанні комплексу методів, зокрема економічного аналізу та експертних оцінок. У дослідженні було проведено аналіз фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволило виявити основні проблеми й визначити напрями розвитку. Для глибшого розуміння ефективності підприємства було також залучено експертів у сфері корпоративного управління.

Отримані результати мають теоретичне, методичне та практичне значення, що сприяє покращенню діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Теоретична цінність роботи полягає у формуванні підходів для оцінки ефективності та створенні рекомендацій для стратегічного розвитку підприємства. Запропоновані методи дають змогу підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і зміцнювати конкурентні позиції. Методичне значення полягає в розробці системи оцінки економічного розвитку, що дає змогу комплексно аналізувати стан фінансових, виробничих і управлінських ресурсів, а також визначати ключові фактори впливу на ефективність діяльності. Цей підхід може бути корисним для подальших досліджень у галузі управління інноваціями та для компаній, що прагнуть вдосконалити власну стратегію. Практичне значення

полягає у впровадженні сучасних технологій та оптимізації управлінських процесів, що сприятиме фінансовій стабільності та зростанню рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд», внутрішня документація компанії, результати експертних опитувань і публікації, що висвітлюють питання економічного розвитку та підвищення ефективності підприємства. Джерелами для аналізу також були статистичні дані, що дозволяють відстежити динаміку основних показників діяльності, та наукові праці, в яких представлено сучасні підходи до управління ефективністю й економічним розвитком у контексті конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

1.1 Економічна сутність ефективності функціонування бізнесу

Ефективність діяльності підприємства є однією з найважливіших категорій економічної науки та практики управління. В умовах сучасної ринкової економіки, яка характеризується високою конкуренцією, глобалізацією та швидкими змінами технологій, питання підвищення ефективності стає ключовим для виживання та розвитку будь-якого підприємства.

У науковій літературі та практиці управління існує багато підходів до визначення сутності ефективності та її видів. Це зумовлено тим, що ефективність може розглядатися як з точки зору внутрішніх процесів підприємства, так і з позицій його взаємодії з зовнішнім середовищем. Крім того, різні галузі економіки та типи підприємств можуть мати свої специфічні особливості, які впливають на розуміння та оцінку ефективності.

Розгляд сутності ефективності діяльності підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки від цього залежить його конкурентоспроможність на ринку, фінансова стійкість та здатність до економічного розвитку. Ефективне підприємство має більші шанси на успіх, оскільки воно може пропонувати споживачам якісні товари та послуги за конкурентними цінами, одночасно забезпечуючи прибутковість своєї діяльності.

У сучасному світі поняття "ефективність діяльності" виступає однією з основних характеристик результативності управління підприємством сприяючи її подальшому функціонуванню та стійкому розвитку. В умовах складного прогнозування майбутнього, зростаючої невизначеності, посилення конкуренції, наявності різноманітних кризових явищ та потенційної неузгодженості рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності роботи підприємства

стає пріоритетним напрямом у визначенні шляхів розвитку та формуванні стійких конкурентних переваг.

Ми переконані, що категорія ефективності є ключовою в економічній науці, а питання, пов'язані з її застосуванням, залишаються надзвичайно актуальними. Негативний вплив факторів економічного середовища посилюється на фоні постійних змін у нормативно-правовій базі, низького рівня інвестиційної привабливості та зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Такі умови стимулюють пошук ефективних та дієвих механізмів захисту ключових інтересів підприємств, мінімізації ризиків та протидії потенційним негативним явищам.

Існують різні наукові підходи до розуміння понять ефективності, продуктивності та результативності, і деякі експерти наголошують на важливості розмежування цих термінів. Наприклад, економічний аналітик К. Морс, маючи значний досвід роботи в європейських країнах, пропонує власне трактування цих понять, підкреслюючи їхню унікальність і взаємозв'язок[1, с. 235].

- Ефективність він розглядає як показник, що відображає співвідношення між обсягом використаних ресурсів (таких як витрати, робочий час, матеріали) та безпосередніми успішними результатами, досягнутими в процесі діяльності. Це означає, що ефективність вимірює, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних цілей.
- Продуктивність визначається як відношення результатів до затрачених ресурсів. Вона показує, скільки продукту або послуг можна отримати з одиниці ресурсу. Продуктивність є важливим показником для оцінки внутрішньої ефективності процесів та технологій, що використовуються на підприємстві.
- Результативність стосується здатності більш ефективно розподіляти наявні ресурси між різними програмами та заходами. Вона допомагає визначити, які з них є найбільш дієвими та сприяють досягненню стратегічних цілей організації, а які, можливо, не приносять очікуваних результатів.

Такий підхід дозволяє підприємствам більш точно оцінювати різні аспекти своєї діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розуміння різниці між ефективністю, продуктивністю та результативністю є ключовим для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Додатково, розмежування цих понять сприяє більш точному аналізу внутрішніх процесів і зовнішніх взаємодій підприємства. Наприклад, висока продуктивність може не завжди свідчити про високу ефективність, якщо ресурси використовуються нераціонально або якщо результати не відповідають стратегічним цілям компанії. Так само, результативність може бути низькою, якщо ресурси розподіляються на менш пріоритетні напрями, навіть за умови високої продуктивності окремих підрозділів.

У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища та посилення конкуренції, підприємства мають приділяти особливу увагу всім трьом аспектам своєї діяльності. Це дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити загальну ефективність та результативність, що є запорукою успішного функціонування та розвитку організації.

Таким чином, глибоке розуміння та правильне застосування понять ефективності, продуктивності та результативності є необхідними для сучасного менеджменту. Вони допомагають виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оптимізувати використання ресурсів та розробити стратегії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Крім принципів, важливо розглянути різні види ефективності, які дозволяють більш детально оцінити різні аспекти діяльності підприємства. Економічна ефективність відображає співвідношення між отриманим економічним ефектом та витратами, понесеними для його досягнення. Вона оцінюється за допомогою показників прибутковості, рентабельності та інших фінансових індикаторів.

Технічна ефективність характеризує здатність підприємства виробляти максимальний обсяг продукції при наявних ресурсах та технологіях. Вона пов'язана з продуктивністю обладнання, якістю технологічних процесів та

інноваційними можливостями. Соціальна ефективність відображає вплив діяльності підприємства на соціальну сферу, включаючи добробут працівників, умови праці, соціальні програми та внесок у розвиток громади.

Екологічна ефективність оцінює екологічний вплив підприємства, його здатність мінімізувати негативний вплив на довкілля, використовувати екологічно чисті технології та матеріали. Організаційна ефективність характеризує ступінь оптимізації організаційної структури, процесів управління, комунікацій та корпоративної культури. Маркетингова ефективність визначає успішність підприємства на ринку, його здатність задовольняти потреби споживачів, ефективно просувати продукти та послуги, утримувати конкурентні позиції.

Розуміння факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, є ключовим для розробки стратегій її підвищення. Внутрішні фактори включають якість управління, кваліфікацію персоналу, рівень технологічного розвитку, організаційну культуру, фінансові ресурси. Зовнішні фактори охоплюють економічну ситуацію в країні, законодавчу базу, ринкову кон'юнктуру, конкуренцію, соціальні та екологічні вимоги.

Поглиблене розуміння принципів та видів ефективності діяльності підприємства є необхідним для сучасного менеджменту. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток. Комплексний підхід до підвищення ефективності, який враховує різні аспекти діяльності та фактори впливу, є запорукою успіху в сучасних умовах конкуренції та глобалізації. Важливо, щоб керівники мали можливість оцінювати ефективність своїх рішень, аналізуючи як фінансові, так і нефінансові показники, що допоможе їм швидше реагувати на виклики ринку. Тільки за умови системного підходу до управління ефективністю підприємства можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та зміцнити свої позиції на ринку.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття "ефективність діяльності підприємства". Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього поняття, що відображає його багатогранність та складність.

У таблиці 1.1 представлені тлумачення ефективності діяльності підприємства за версіями різних авторів.

Таблиця 1.1 - Підходи до розуміння поняття "ефективність діяльності підприємства"

Автор(и), джерело	Визначення
П. Друкер [3]	Пропонує оцінювати ефективність підприємства за допомогою показників прибутковості та рентабельності.
Емерсон [4]	Розглядає ефективність як оптимальне співвідношення між сукупними витратами та отриманими економічними результатами.
В. Парето [6]	Вважає, що економічна ефективність досягається тоді, коли неможливо поліпшити становище однієї особи без погіршення становища іншої в суспільстві.
К. Макконнелл і С. Брю [7]	Стверджують, що ефективність характеризує зв'язок між кількістю використаних обмежених ресурсів і отриманим обсягом необхідного продукту; збільшення продукції при тих самих витратах свідчить про підвищення ефективності.
К. Маркс [8]	Розглядає ефективність з точки зору результативності використання виробничих ресурсів, визначаючи її як співвідношення торгового прибутку до авансованого капіталу.
Е. Долан [2]	Визначає ефективність як вибір правильних цілей, на яких зосереджується вся енергія підприємства.
Якимчук Т. В. [9]	Пропонує враховувати виконання планів випуску продукції та собівартості при визначенні ефективності, підкреслюючи, що без урахування ефективності витрат неможливо стимулювати освоєння нових потужностей.

Джерело: складено автором на основі [2], [3], [4], [6], [7], [8], [9].

Аналізуючи представлені в таблиці визначення, можна побачити, що кожен автор підходить до поняття ефективності діяльності підприємства з власної перспективи, акцентуючи увагу на різних її аспектах.

Емерсон [4] вбачає ефективність у досягненні оптимального співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами. Такий підхід підкреслює важливість раціонального використання ресурсів для отримання максимального економічного ефекту.

Пітер Друкер [3] пропонує оцінювати ефективність через показники прибутковості та рентабельності, що відображає фінансовий аспект діяльності підприємства. Це свідчить про те, що кінцевою метою ефективної діяльності є отримання прибутку та забезпечення стійкого фінансового стану.

Вільфредо Парето [6] підходить до ефективності з точки зору соціально-економічної рівноваги, стверджуючи, що ефективність досягається тоді, коли поліпшення становища одного учасника неможливе без погіршення становища іншого. Такий підхід відображає концепцію оптимального розподілу ресурсів у суспільстві.

К. Макконнелл і С. Брю [7] розглядають ефективність як взаємозв'язок між використаними ресурсами та отриманим продуктом, підкреслюючи, що збільшення продукції при тих самих витратах свідчить про підвищення ефективності. Вони акцентують увагу на продуктивності та технологічному розвитку як ключових факторах ефективності.

Карл Маркс [8] аналізує ефективність з точки зору використання виробничих ресурсів, визначаючи її як співвідношення торгового прибутку до авансованого капіталу. Це відображає марксистський підхід до економічних категорій, де центральне місце займає капітал та його відтворення.

Едвін Долан [2] вважає, що ефективність полягає у правильному виборі цілей, на яких зосереджується вся енергія підприємства. Це підкреслює стратегічний аспект управління та важливість чіткого визначення пріоритетів.

Якимчук Т. В. [9] пропонує враховувати виконання планів випуску продукції та собівартості при визначенні ефективності, наголошуючи, що без урахування ефективності витрат неможливо стимулювати освоєння нових потужностей. Цей підхід поєднує виробничі та фінансові аспекти діяльності підприємства.

Підсумовуючи різні підходи до визначення ефективності діяльності підприємства, можна зробити висновок, що це поняття є багатограним і охоплює різні аспекти—від раціонального використання ресурсів та фінансової результативності до стратегічного управління та соціально-економічної рівноваги. Кожен з авторів вносить свій вклад у розуміння сутності ефективності, акцентуючи увагу на тих чи інших її компонентах.

Таке різноманіття підходів свідчить про складність та багатовимірність поняття ефективності. Воно не може бути зведене до єдиного універсального

визначення, оскільки залежить від контексту, цілей підприємства, галузевих особливостей та зовнішніх факторів. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки та підвищення ефективності діяльності підприємства, який би враховував фінансові, виробничі, соціальні та стратегічні аспекти.

У вітчизняній науковій літературі часто виділяють три основні види ефективності: проміжну, кінцеву та змішану. Проміжна ефективність формується на основі поточних результатів діяльності підприємства. Кінцева ефективність базується на остаточних показниках результатів, таких як чистий прибуток або рентабельність. Змішана ефективність поєднує в собі елементи як проміжної, так і кінцевої ефективності, надаючи більш комплексну оцінку діяльності підприємства.

Для наочного представлення елементів процесу формування результатів виробничо-збутової діяльності підприємства пропонується розглянути (рис 1.1).

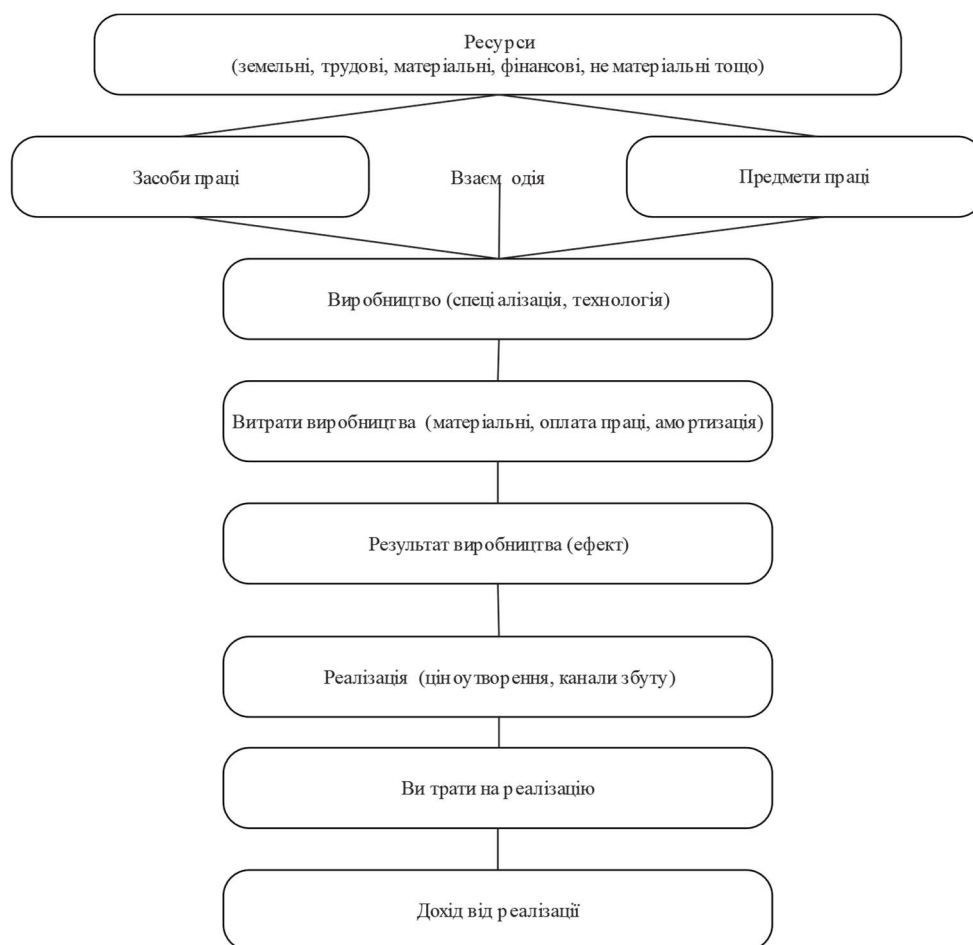


Рисунок 1.1 – Складові процесу формування результатів виробничо-збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [10]

Як економічна категорія, ефективність має багато різновидів, які визначаються об'єктом, що формує певний ефект. Серед них виділяють економічну, соціальну, екологічну ефективність та інші.

- Економічна ефективність зосереджується на аналізі співвідношення між витратами та результатами господарської діяльності підприємства у грошовому еквіваленті. Вона відображає, наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення фінансових цілей компанії.
- Соціальна ефективність дає уявлення про те, як витрати підприємства співвідносяться з отриманими соціальними результатами, такими як покращення умов праці, соціальні гарантії для працівників, внесок у розвиток громади. Вона оцінює відповідність діяльності підприємства соціальним вимогам та очікуванням суспільства.
- Екологічна ефективність характеризує співвідношення між інвестиціями в екологічні проєкти, заходи з охорони довкілля та досягнутими екологічними результатами. Вона відображає, наскільки діяльність підприємства відповідає екологічній політиці держави та запитам суспільства щодо збереження навколишнього середовища.

Майкл Портер додатково виділяє операційну та стратегічну ефективність. Операційна ефективність означає виконання бізнес-операцій краще, ніж це роблять конкуренти, завдяки оптимізації процесів та підвищенню продуктивності. Стратегічна ефективність передбачає виконання унікальних видів діяльності або виконання схожих видів діяльності іншим способом, що дозволяє підприємству відрізнятись на ринку.

Крім того, ефективність можна класифікувати за видами економічної діяльності, такими як промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт і зв'язок. Ця класифікація є важливою для статистичного аналізу галузей економіки та формування державної економічної політики.

1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності функціонування бізнесу

На сьогоднішній день у наукових колах немає єдиного загальноприйнятого показника або методики для оцінки економічної ефективності діяльності підприємств. Це питання залишається актуальним, оскільки різні дослідники пропонують власні підходи, які мають як переваги, так і недоліки. Відсутність єдиного підходу зумовлює необхідність ретельного вибору та обґрунтування системи показників, які б адекватно відображали ефективність діяльності конкретного підприємства.

Традиційно оцінювання ефективності організацій здійснюється за допомогою фінансових показників, незалежно від суб'єкта оцінювання. Ці показники широко використовуються не лише для внутрішнього аналізу, але й при оцінюванні кредитоспроможності, інвестиційної привабливості та інших аспектів діяльності підприємства. Стандартні методики фінансового аналізу зазвичай передбачають розрахунок наступних груп показників:

- Показники ліквідності: відображають здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання.
- Показники платоспроможності: характеризують фінансову стійкість та можливість довгострокового погашення боргів.
- Показники ділової активності: оцінюють ефективність використання ресурсів та швидкість обороту капіталу.
- Показники рентабельності: показують прибутковість діяльності та ефективність використання ресурсів.

Використання фінансових показників є зручним завдяки доступності інформації та стандартизації розрахунків. Проте вони не завжди надають повну картину стану підприємства у всіх сферах його діяльності. Фінансові показники відображають минулі результати і можуть не враховувати перспективні аспекти розвитку, інноваційний потенціал або якість управління.

Визначення економічної ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою системи науково обґрунтованих та взаємопов'язаних показників. Ці показники повинні забезпечувати можливість порівняння витрат, понесених на виробництво продукції чи надання послуг, з отриманими результатами. У літературі існують різні підходи до класифікації цих показників. Зокрема, показники можна поділити на абсолютні та відносні (табл 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація показників ефективності діяльності підприємства

Вид показників	Характеристика	Одиниці виміру
Абсолютні	Відображають розміри явищ та процесів у конкретних величинах	Натуральні (кг, м ³), вартісні (грн, дол), умовні одиниці
Відносні	Показують співвідношення між двома абсолютними величинами	Коефіцієнти, відсотки

Джерело: складено автором на основі[15]

Абсолютні показники надають інформацію про обсяги виробництва, продажів, витрат тощо. Відносні показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, рентабельність, продуктивність праці та інші співвідношення.

Також дослідники виділяють загальні та специфічні показники ефективності. Загальні показники характеризують діяльність підприємства в цілому та можуть включати в себе сукупність інших показників. Прикладами таких показників є загальний прибуток, рентабельність активів, продуктивність праці. Специфічні показники використовуються для аналізу окремих аспектів діяльності, наприклад, ефективність використання основних засобів, матеріаломісткість продукції, якість виробів.

Рівень ефективності діяльності підприємства залежить не лише від обсягу використаних ресурсів, але й від їх структури та якості. Співвідношення задіяних

ресурсів у процесі виробництва впливає на результативність та економічність діяльності. На це впливають специфіка галузі, технологічні особливості, рівень впровадження інновацій, організація управління та інші фактори.

Важливим аспектом управління підприємством є оцінка ефективності використання його ресурсів. Для цього розробляються та застосовуються різноманітні показники, які дозволяють оцінити, наскільки раціонально та результативно використовуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Зокрема, базові показники ефективності допомагають аналізувати продуктивність праці, фондівдачу основних засобів та оборотність активів. Інтегральні показники, у свою чергу, дають змогу оцінити загальну рентабельність діяльності підприємства, включаючи виробництво, реалізацію продукції та інвестиційну активність. На рисунку нижче представлено ключові базові та інтегральні показники, які використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства(рис. 1.2).

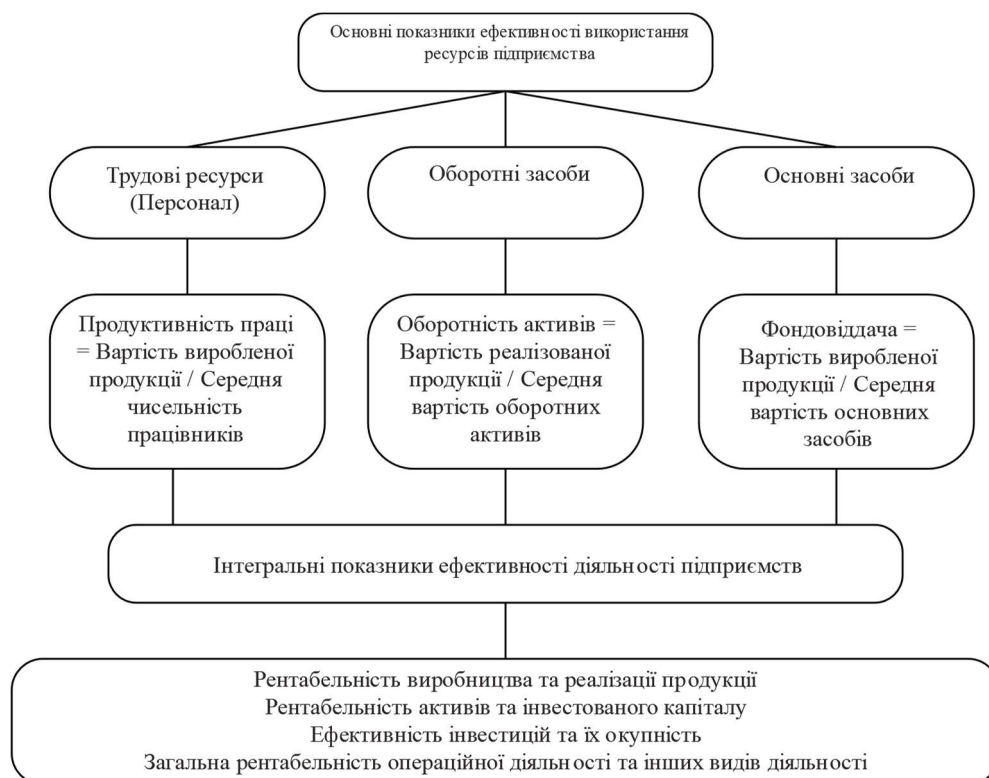


Рис. 1.2 - Ключові інтегральні показники ефективності функціонування підприємства

Джерело: складено автором за [11]

Ефективність підприємства залежить не лише від обсягу використаних ресурсів, але й від їхньої структури, що визначає співвідношення різних ресурсів у виробничих процесах. Така пропорція значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей технологічного процесу, рівня впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій, а також від якості управління виробничими процесами. Загальними показниками, які допомагають оцінити ці аспекти, є собівартість виробництва та собівартість реалізації, що дозволяють оцінити рівень витрат на виробництво продукції та її збут.

Базові та інтеграційні показники ефективності, представлені на рисунку 1.2, є важливими для комплексної оцінки діяльності підприємства. Базові показники дозволяють оцінити ефективність використання основних ресурсів, таких як персонал, основні засоби та оборотні активи. Ці показники допомагають виявити резерви для покращення діяльності та відображають якість використання ресурсів. Поліпшення базових показників можливе через підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та автоматизацію процесів.

Інтеграційні показники включають різні форми рентабельності, такі як рентабельність виробництва, рентабельність капіталу та інвестицій. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені ресурси та скільки прибутку воно отримує з кожної вкладеної гривні.

Визначення економічної ефективності діяльності підприємства є складним процесом, який вимагає всебічного підходу та врахування різних аспектів використання ресурсів. Для досягнення об'єктивної оцінки необхідно аналізувати не тільки загальні показники, що відображають загальний стан підприємства, але й деталізовані індикатори, які дозволяють зрозуміти ефективність кожного елементу виробничого процесу. З цією метою у практиці управління використовуються різноманітні групи показників, які враховують як використання людських ресурсів, основних та оборотних фондів, так і фінансових та матеріальних ресурсів. Рисунок 1.3 відображає ключові показники економічної ефективності підприємства, що дозволяють комплексно оцінити продуктивність, рентабельність і загальну результативність господарської діяльності.

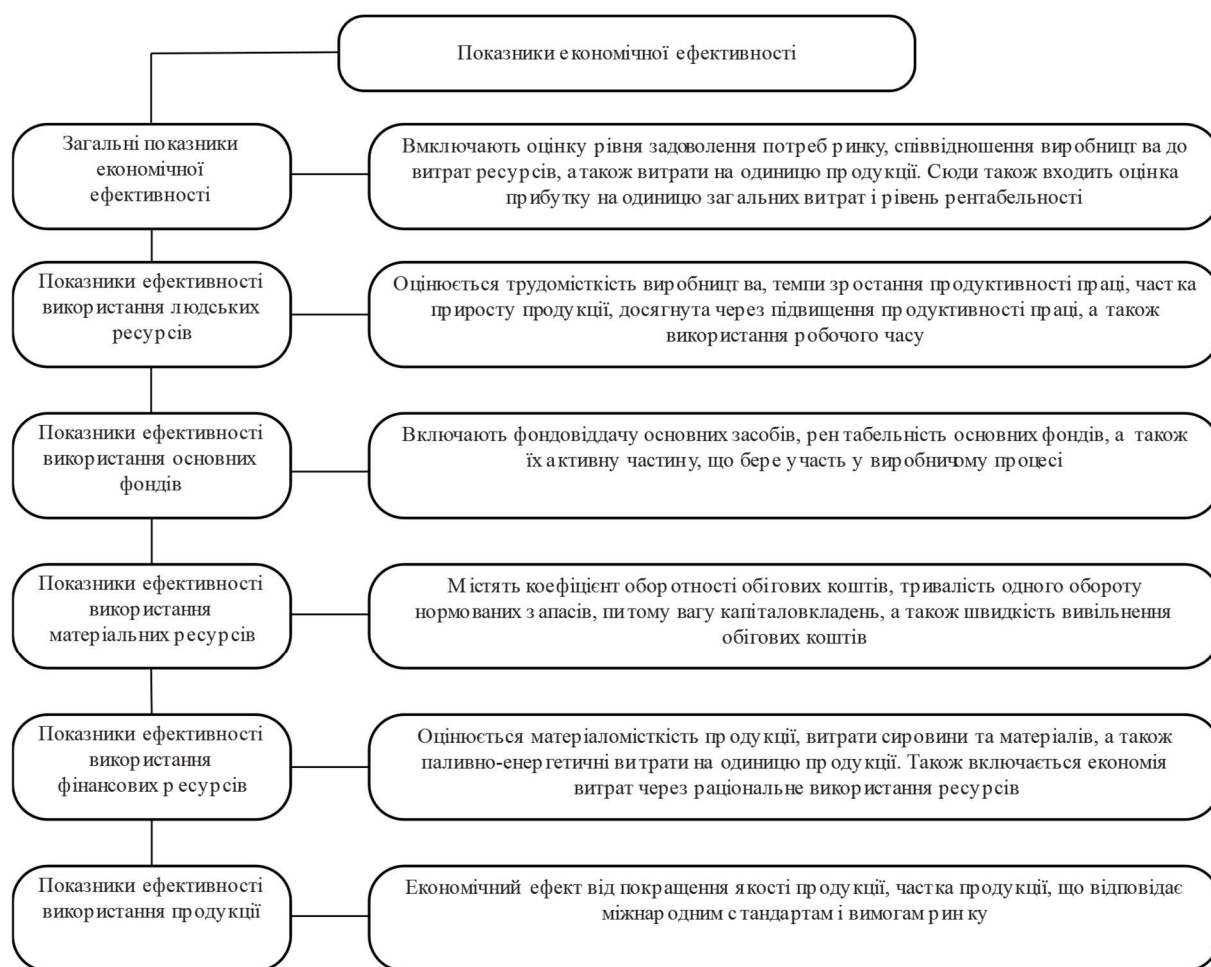


Рисунок 1.3. – Сукупність показників економічної ефективності виробничого процесу для оцінки продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі [10]

Загальні показники економічної ефективності є одними з найважливіших, оскільки вони визначають рівень задоволення потреб ринку, а також співвідношення виробничих витрат до результатів виробництва. Важливим аспектом цього є оцінка витрат на одиницю продукції та прибутковості діяльності підприємства. Саме ці показники дають можливість оцінити загальний стан підприємства, його конкурентоспроможність на ринку та здатність отримувати прибуток за мінімальних витрат. Чим нижчими є витрати на виробництво одиниці продукції, тим більша ймовірність досягнення високого рівня рентабельності, що є кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства.

Ефективність використання людських ресурсів є важливим аспектом економічної діяльності. Від того, наскільки раціонально організовано роботу працівників, залежить продуктивність підприємства загалом. В таблиці наведені

такі показники, як трудомісткість виробництва та темпи зростання продуктивності праці. Оцінка трудомісткості дає змогу зрозуміти, скільки часу та зусиль потрібно на виробництво одиниці продукції, і чи можна скоротити ці витрати без шкоди для якості продукції. Показники приросту продуктивності праці демонструють, наскільки успішними є інвестиції у підвищення кваліфікації працівників та впровадження нових технологій. Ефективне використання робочого часу також є критичним показником, оскільки він безпосередньо впливає на загальну ефективність виробничого процесу.

Таким чином, представлені у таблиці показники дозволяють всебічно оцінити економічну ефективність діяльності підприємства. Кожна категорія показників охоплює важливі аспекти використання ресурсів, а їхнє правильне трактування та аналіз можуть допомогти підприємству визначити слабкі місця та розробити стратегії для їхнього поліпшення. У висновку можна зазначити, що для досягнення максимального рівня ефективності необхідно оптимізувати використання як людських, так і матеріальних та фінансових ресурсів, а також постійно підвищувати якість продукції, орієнтуючись на ринкові потреби.

Використання декількох методичних підходів до оцінки ефективності підприємства дає можливість отримати більш точну картину його стану. Традиційний підхід, що базується на моделі Дюпона "Рентабельність капіталу", включає узагальнюючі показники першого рівня, які дають змогу оцінити ефективність підприємства в цілому. Також важливо використовувати показники другого рівня, які дозволяють оцінити ефективність використання окремих ресурсів, таких як людські, фінансові або матеріальні. Цей підхід дозволяє керівництву бачити не лише загальну рентабельність, але й знаходити проблемні аспекти у використанні ресурсів, що потребують покращення.

При грошовому підході керівники зосереджують свою увагу на збуті продукції, намагаючись активізувати його для швидкого отримання доходів. Основна мета – перевищення беззбиткового обсягу реалізації продукції, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Це підкреслює важливість

своєчасного отримання грошових надходжень від реалізації продукції, оскільки саме цей фактор впливає на фінансовий стан підприємства.

Цільовий підхід до оцінки ефективності включає дві основні фази. Першою є оцінка результативності за видами діяльності підприємства та за досягнутими цілями, другою – визначення продуктивності, що показує, наскільки ефективно використовуються засоби виробництва. Використання цільового методу базується на обов'язковому дотриманні таких критеріїв, як результативність, максимізація прибутковості, економічність та раціональне співвідношення між доходами і витратами [18].

Системний підхід, на відміну від цільового, більше зосереджений на аналізі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає оцінку як зовнішньої продуктивності, так і ефективності використання необхідних ресурсів. Він дозволяє керівництву отримати уявлення про те, як краще поєднувати ресурси для досягнення максимального результату. Однак, основною проблемою існуючих методів є те, що отримані показники часто є занадто загальними, не вказуючи на конкретні слабкі місця в роботі підприємства. Більше того, традиційні методи часто виявляються недостатньо інформативними для прийняття стратегічних рішень через обмеженість фінансової звітності [17].

У зв'язку з розвитком підприємницької діяльності та складністю сучасних бізнес-процесів, методи оцінки також еволюціонують. Сьогодні все більшої популярності набувають ринковий, дохідний та витратний методи. Ринковий метод дозволяє підприємствам порівнювати себе з конкурентами в галузі на основі доступної ринкової інформації, що є корисним для оцінки вартості акцій і ринкової позиції. Дохідний метод базується на аналізі доходів як ключового показника ефективності, використовуючи такі інструменти, як дисконтування та розрахунок рентабельності проекту. Витратний метод орієнтується на порівняння результатів діяльності з понесеними витратами, що дозволяє оцінити ефективність поточних операцій [19, с. 20].

Щоб підприємство функціонувало ефективно в умовах сучасного ринку, йому необхідно не тільки застосовувати нові методи оцінки ефективності, а й

враховувати їхні недоліки. Необхідно ретельно аналізувати кожен показник фінансової звітності, обирати найбільш підходящі методи залежно від специфіки діяльності підприємства, а також впроваджувати системний підхід, який включає як статистичні, так і економіко-математичні методи дослідження для визначення впливу ключових факторів на ефективність діяльності. Системний підхід також допоможе у визначенні оптимальних обсягів використання ресурсів та оцінці економічної ефективності на основі інтегральних показників, що дозволить проводити порівняння і визначати галузеві рейтинги підприємств [18].

Використання комплексного системного підходу дозволяє забезпечити всебічне оцінювання ефективності діяльності підприємства, допомагаючи приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток є важливою складовою довгострокової конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. У контексті динамічних змін бізнес-середовища та глобалізації ринків, здатність швидко адаптуватися і впроваджувати нові технології стає вирішальною для успіху. Тому в оцінці інноваційного розвитку підприємства необхідно враховувати комплексний підхід, який охоплює всі основні фактори, що впливають на його ефективність, адаптивність і стійкість[21].

Основні фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають технологічні тенденції, державну підтримку інновацій, конкуренцію на ринку, а також вимоги до екологічної відповідальності, які сьогодні набувають все більшої ваги. Внутрішні фактори охоплюють готовність компанії до змін, інноваційний потенціал кадрів, фінансові можливості для інвестицій у нові проекти, а також технологічну інфраструктуру підприємства.

Інтегральна оцінка інноваційного розвитку дозволяє врахувати всі зазначені фактори в єдиному комплексному показнику, що дає змогу керівництву підприємства оперативно та зважено приймати управлінські рішення. Завдяки цьому підходу можна оцінити, наскільки кожен з цих факторів впливає на

загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства, а також виявити ті аспекти, які потребують додаткових інвестицій чи організаційних змін.

Таким чином, інтегральний підхід до оцінки основних факторів інноваційного розвитку дозволяє досягти об'єктивного та всебічного розуміння реального стану інноваційного потенціалу підприємства, а також його можливостей для довгострокового розвитку.

Ефективність діяльності підприємства виступає ключовою економічною категорією, що характеризує здатність суб'єкта господарювання досягати своїх стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів. Дослідження теоретичних підходів до визначення ефективності підприємств показало, що вона включає фінансові, виробничі, соціальні та екологічні аспекти, кожен з яких відіграє важливу роль у загальному оцінюванні результативності підприємства. Ефективність, як категорія, відображає не лише здатність підприємства отримувати прибуток, але й його конкурентоспроможність, стійкість на ринку та можливість адаптуватися до зовнішніх змін.

Розгляд видів ефективності дозволяє структурувати та класифікувати процес оцінки діяльності підприємства. Проміжна, кінцева та змішана ефективність відображають різні стадії виробничо-комерційного процесу та допомагають більш точно визначити внесок кожного окремого етапу у загальний результат. Проміжна ефективність стосується окремих елементів діяльності підприємства, тоді як кінцева охоплює підсумкові результати, зокрема, прибуток, рентабельність, зростання частки ринку. Змішана ефективність є результатом інтеграції проміжних і кінцевих результатів, що дозволяє враховувати складні взаємозв'язки між різними аспектами діяльності.

Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства свідчить про відсутність єдиного універсального інструменту для оцінювання, що ускладнює процес прийняття стратегічних рішень на рівні управління. Традиційні підходи, такі як модель Дюпона, зосереджені на фінансових показниках і не враховують таких важливих чинників, як використання ресурсів, управління людським капіталом та інноваційна діяльність. Це вимагає

застосування сучасних підходів, які можуть поєднувати кількісні та якісні показники для отримання більш повної картини про ефективність підприємства.

Поділ методів оцінки на грошовий та ресурсний підходи вказує на необхідність врахування як фінансових потоків, так і витрат ресурсів у процесі виробництва. Грошовий підхід акцентує увагу на потоках коштів, надаючи можливість порівнювати доходи і витрати на етапі отримання фінансових результатів. Ресурсний підхід, своєю чергою, орієнтований на оцінку ефективності використання ресурсів у виробничому процесі.

Таким чином, аналіз методів оцінки ефективності діяльності підприємства показав необхідність їх удосконалення з метою більш точного й комплексного оцінювання. В умовах динамічної економічної ситуації важливо використовувати сучасні інструменти оцінки, що дозволяють не лише визначати поточний стан підприємства, але й прогнозувати його розвиток у довгостроковій перспективі, забезпечуючи при цьому стійкість та конкурентні переваги.

1.3 Обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування бізнесу

Ефективність діяльності підприємства є одним із найважливіших показників його стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Це складне багатогранне поняття, яке охоплює не лише фінансові результати, але й ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та ступінь впровадження інновацій. Правильна оцінка цих факторів дозволяє керівництву підприємства приймати стратегічні рішення для підвищення продуктивності та зниження витрат, що є критично важливим в умовах сучасного ринкового середовища.

Ефективність діяльності підприємства характеризують такі показники [9]:

- ступінь впровадження технологій;
- продуктивність праці;

- ефективність використання сировини, матеріалів та енергоресурсів;
- якість управління та інші.

Ефективність роботи підприємства відображають кілька ключових показників, що є основою для комплексного аналізу його діяльності [9]. По-перше, важливим показником є ступінь впровадження технологій. Це стосується того, наскільки сучасними та інноваційними є технології, які використовуються у виробничому процесі. Високий рівень технологічної оснащеності дозволяє підприємству працювати швидше, з меншою кількістю ресурсів та більшою точністю, що, у свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність. Сучасні технології сприяють оптимізації виробничих процесів, зменшують втрати сировини та матеріалів, а також підвищують загальну продуктивність.

Другий важливий показник – продуктивність праці. Цей показник визначає, скільки продукції виробляється на одного працівника за певний період. Висока продуктивність праці свідчить про ефективну організацію робочих процесів та раціональне використання людських ресурсів. Для підвищення цього показника підприємства часто інвестують у навчання персоналу, впроваджують автоматизацію та покращують умови праці, що позитивно впливає на результативність.

Крім того, важливим критерієм є ефективність використання сировини, матеріалів та енергоресурсів. Це дозволяє підприємству мінімізувати втрати та знизити витрати на виробництво. Ефективне управління матеріальними ресурсами допомагає не лише знизити собівартість продукції, але й зменшити негативний вплив на довкілля, що є важливим чинником у сучасному світі, де екологічні стандарти стають все більш жорсткими.

Не менш важливим показником ефективності діяльності підприємства є якість управління. Рівень менеджменту визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, керувати ресурсами, приймати стратегічні рішення та забезпечувати стабільне зростання. Якісне управління дозволяє підприємству оптимізувати процеси, скорочувати витрати та покращувати загальні результати діяльності.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю показників, серед яких ступінь впровадження технологій, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та якість управління. Оцінка цих показників дозволяє виявити слабкі місця у діяльності підприємства, оптимізувати процеси та забезпечити його стійке зростання у конкурентному середовищі.

Одним із ключових завдань діагностики є визначення доцільності подальшого вдосконалення існуючого бізнесу або потреба у перенаправленні підприємницьких зусиль на нові перспективні ринки чи види діяльності. Це питання стає особливо актуальним у періоди економічної нестабільності або змін у структурі ринку, коли підприємствам необхідно швидко адаптуватися до нових умов або переорієнтуватися на інші види діяльності для збереження конкурентних переваг [12].

Процес обчислення та діагностики прогнозованого або вже досягнутого рівня ефективності функціонування підприємства безпосередньо пов'язаний із дослідженням відповідних параметрів та формуванням комплексу показників, що дозволяють кількісно оцінити ефективність діяльності [13]. Параметр у даному контексті є основною характеристикою та базовою одиницею виміру ефективності, яка визначає ступінь її досягнення. Правильний вибір або формування параметра має максимально точно відображати сутність економічної ефективності і бути придатним для оцінки в різних секторах виробництва чи господарської діяльності.

Зміст проблеми підвищення ефективності полягає у тому, що на кожную одиницю використаних ресурсів підприємство повинно отримувати максимально можливий приріст обсягів виробництва, доходу або прибутку. Оптимізація використання ресурсів є основним завданням у процесі підвищення економічної ефективності, що вимагає ретельного аналізу витрат і результатів виробничого процесу.

Для побудови комплексу показників ефективності функціонування суб'єктів господарювання необхідно дотримуватись кількох ключових принципів. По-перше, важливо забезпечити органічний взаємозв'язок між обраним

параметром та показниками, які відображають ефективність діяльності. Показники повинні відображати не тільки загальну продуктивність, але й ефективність використання всіх груп ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові. По-друге, система показників повинна бути універсальною та адаптованою для використання в різних підрозділах підприємства, що дозволяє менеджменту ефективно контролювати всі етапи діяльності. По-третє, показники мають виконувати стимулюючу функцію, допомагаючи виявляти та використовувати резерви для підвищення ефективності виробництва [14].

Перші моделі для дослідження результатів функціонування підприємств з'явилися ще в 1920-х роках і використовувалися в ринкових економіках різних країн. Вони склалися переважно з фінансових показників, таких як мультиплікативна модель Дюпона або показник ROI (Return on Investment), які до сьогодні залишаються основними інструментами для аналізу ефективності [15]. Хоча такі моделі були корисними для оцінки фінансових результатів, сучасні підходи до оцінки ефективності враховують ширший спектр показників, включаючи нефінансові аспекти, такі як якість управління, інновації та соціально-економічні фактори.

Однак, сучасний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств включає не лише фінансові показники, але й нефінансові критерії, які стають все більш важливими у стратегічному плануванні. Важливе місце у цьому процесі займає оцінка управлінських рішень, рівня інноваційної активності, впливу підприємства на соціально-економічне середовище та рівень задоволення клієнтів. Це дозволяє отримати більш повну та всебічну картину результативності діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно враховувати широкий спектр показників, які дозволяють детально проаналізувати різні аспекти його функціонування. Це охоплює як матеріальні, так і фінансові ресурси, здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, рівень рентабельності та інші важливі індикатори. У таблиці наведено комплекс основних показників, які використовуються для діагностики ефективності підприємства, з

детальним поясненням кожного з них. Ці показники допомагають визначити поточний стан підприємства, виявити можливі проблеми та визначити напрями для покращення його діяльності(табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Показники оцінки ефективності роботи підприємства

Показники	Опис
Аналіз стану майна	Визначає ефективність використання активів підприємства. Включає: • обсяг задіяних ресурсів підприємства; • коефіцієнт зношеності основних засобів; • коефіцієнт відновлення активів; • показники вибуття основних засобів тощо.
Аналіз оборотності	Оцінює здатність підприємства раціонально використовувати свої ресурси. Включає: • обсяг реалізації продукції, робіт, послуг; • обсяг вкладеного капіталу.
Аналіз ліквідності	Оцінює здатність підприємства вчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. До показників належать: • коефіцієнт абсолютної ліквідності; • коефіцієнт критичної ліквідності; • коефіцієнт загальної ліквідності.
Аналіз платоспроможності	Відображає здатність підприємства своєчасно виконувати коротко- та довгострокові зобов'язання. Включає такі показники: • коефіцієнт абсолютної платоспроможності; • коефіцієнт миттєвої платоспроможності; • коефіцієнт поточної платоспроможності.
Аналіз фінансової стійкості	Визначає ефективність використання фінансових ресурсів для підтримки стабільної діяльності. Включає: • коефіцієнт фінансової стійкості; • коефіцієнт фінансової залежності; • коефіцієнт фінансування; • коефіцієнт маневреності власного капіталу.
Аналіз рентабельності	Визначає ефективність діяльності підприємства. Включає: • рентабельність активів; • рентабельність власного капіталу; • рентабельність операційної діяльності; • рентабельність продажів.

Джерело: складено автором на основі [16]

Проаналізувавши комплекс показників ефективності, можна зробити декілька важливих висновків. По-перше, дослідження стану майна підприємства дозволяє виявити, наскільки ефективно використовуються основні засоби та наскільки вчасно відбувається їхнє оновлення. Це допомагає визначити, чи

необхідні інвестиції у модернізацію або розширення виробничих потужностей, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

По-друге, аналіз оборотності дозволяє підприємству оцінити ефективність управління ресурсами, зокрема капіталом, який вкладається у виробництво продукції. Високий рівень оборотності свідчить про швидке повернення інвестицій, що є ознакою здорового бізнесу.

З розвитком сучасної економіки, підприємства стикаються з необхідністю перегляду методів оцінювання своєї діяльності. Ця потреба обумовлена швидкою динамікою змін у зовнішньому середовищі, коли традиційні підходи, що використовувалися раніше, не завжди відображають всю необхідну інформацію про стан підприємства та його ефективність. Оскільки правильний вибір методів оцінки є критично важливим для прийняття керівництвом стратегічних рішень, відсутність чітких вимог до методології оцінки ефективності може призвести до суттєвих помилок і негативних наслідків для підприємства, таких як зниження прибутковості або навіть банкрутство. Це пояснюється тим, що ефективність – це складне та багатогранне поняття, яке охоплює всі сторони господарської діяльності, включаючи використання ресурсів, продуктивність і фінансову стійкість [17].

Таблиця 1.4 представляє основні індикатори, що входять до збалансованої системи показників (ЗСП), яка є ефективним інструментом стратегічного управління. ЗСП дозволяє підприємству оцінювати свою діяльність з чотирьох ключових проєкцій: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку. Такий підхід забезпечує комплексний погляд на ефективність бізнесу, виходячи за межі суто фінансових показників та включаючи фактори, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Збалансована система показників дає можливість інтегрувати стратегічні цілі з повсякденними операційними завданнями, створюючи баланс між досягненням короткострокових результатів і забезпеченням сталого розвитку. Завдяки цій системі підприємство отримує інструменти для швидкого реагування

на зміни зовнішнього середовища, покращення обслуговування клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку людських ресурсів.

Таблиця 1.4 - Основні індикатори збалансованої системи показників

Проекція	Мета	Показник	Формула
Фінанси	Зростання прибутку підприємства	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_a = BK / B$, де BK – власний капітал; B – валюта балансу [26, с. 166].
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	$K_p = OA / ПЗ$, де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання [27, с. 234].
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{mrk} = 3 / ВОК$, де 3 – запаси; ВОК – власні оборотні кошти [25, с. 425].
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	$Re = ОП / СВ$, де ОП – прибуток від операційної діяльності; СВ – собівартість реалізованої продукції [27, с. 234].
Клієнти	Збільшення частки ринку	Канали збуту продукції: - за договорами з підприємствами та організаціями; - працівникам підприємства; - громадське харчування; - експорт тощо	Частка продукції відповідного каналу збуту до загальної кількості реалізованої продукції.
	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг	Дані відділу маркетингу.
		Своєчасність поставок	Дані відділу маркетингу.
Внутрішні бізнес-процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Стаття з фінансової звітності.
	Збільшення випуску продукції	Випуск продукції в порівнянних цінах	Стаття зі статистичної звітності.
	Підвищення якості виробництва	Фондовіддача	$Фв = ВП / ФВ$, де ВП – випуск продукції у порівнянних цінах; ФВ – середньорічна вартість основних виробничих засобів [28, с. 594].
		Технічна озброєність виробничого персоналу	$ТО = ОБЗ / Чроб$, де ОБЗ – основні виробничі засоби; Ч роб – середньооблікова кількість робітників [27, с. 98].
		Розробка та випуск нової продукції	Частка нової продукції в обсязі продажів.
Навчання та розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування і постачання	Коефіцієнт плинності робочої сили ($K_{пл}$)	$K_{пл} = ЗР / СР$, де ЗР – звільнені за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та виходу на пенсію; СР – середньооблікова кількість персоналу [28, с. 585].
		Коефіцієнт забезпеченості кадрами (K_z)	$K_z = ЧПП / ЧППп$, де ЧПП – середньооблікова кількість персоналу; ЧППп – необхідна кількість працівників [24, с. 207].
	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)	$ПП = ВП / Ч$, де ВП – випуск продукції у порівнянних цінах; Ч – середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу [28, с. 8].
		Рівень мотивації	Дані відділу маркетингу.
	Підвищення кваліфікації персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (K_{ip})	$K_{ip} = ЧВКП / КР$, де ЧВКП – кількість висококваліфікованих працівників; КР – середньооблікова кількість персоналу [26, с. 318].

Джерело: складено автором на основі [23]

Таблиця 1.4 демонструє основні індикатори збалансованої системи показників (ЗСП), яка є універсальним інструментом для оцінки та управління ефективністю підприємства. У цій таблиці наведено основні цілі, показники та формули, що застосовуються у кожній з чотирьох ключових проекцій: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку.

Кожна з цих проекцій охоплює конкретні цілі, які спрямовані на досягнення загальної стратегії підприємства. Проекція «Фінанси» акцентує увагу на показниках, що визначають фінансову стійкість і здатність підприємства генерувати прибуток. Показники, такі як коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття та рентабельність продукції, дозволяють оцінити фінансову незалежність, платоспроможність та ефективність використання капіталу. Ці індикатори мають особливе значення для аналізу поточної та майбутньої фінансової стабільності підприємства.

Проекція «Клієнти» зосереджується на задоволенні потреб споживачів і збільшенні частки ринку. Показники, такі як частка продукції за каналами збуту, кількість скарг і своєчасність поставок, дають можливість оцінити рівень задоволеності клієнтів і ефективність процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє утриманню лояльності споживачів, що є ключовим фактором для стійкого розвитку бізнесу.

Проекція «Внутрішні бізнес-процеси» фокусується на оптимізації внутрішніх операцій і забезпеченні якості виробництва. Індикатори цієї проекції дозволяють аналізувати собівартість продукції, рівень випуску та ефективність використання ресурсів, таких як виробничі засоби. Крім того, ця проекція включає показники, що характеризують технічне забезпечення та інноваційний розвиток, зокрема розробку нових продуктів. Ефективне управління внутрішніми процесами допомагає підприємству досягти високого рівня продуктивності та якості, що є основою для конкурентоспроможності на ринку.

Проекція «Навчання та розвиток» зосереджена на розвитку людських ресурсів, що є основою для інноваційного потенціалу підприємства. Показники, такі як плинність робочої сили, продуктивність праці, рівень мотивації та

коефіцієнт інтелектуального потенціалу, дозволяють оцінити рівень кваліфікації персоналу, ефективність планування та управління трудовими ресурсами. Ця проекція забезпечує підготовку персоналу до вирішення нових завдань, що є критично важливим для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, наведені в таблиці показники ЗСП дозволяють підприємству не лише оцінювати поточну ефективність, але й розробляти стратегії для довгострокового розвитку, зосереджуючись на різних аспектах діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "Сільпо-Фуд"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ "Сільпо-Фуд" — один із лідерів на ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні, що спеціалізується на продажу продуктів харчування та супутніх товарів. Компанія оперує в умовах жорсткої конкуренції, де ключовими факторами успіху виступають гнучкість у реагуванні на зміни споживчого попиту, оптимізація логістичних процесів і надання високоякісного сервісу. Потужна інфраструктура, яка охоплює не лише торгові точки, але й власні виробничі потужності, дозволяє компанії контролювати якість продукції на всіх етапах — від постачання сировини до доставки товару кінцевому споживачу. Інноваційний підхід до управління і автоматизація процесів також сприяють підвищенню рівня обслуговування.

Компанія, будучи частиною Fozzy Group — однієї з найбільших торговельно-промислових груп в Україні, володіє понад 600 торговельними точками по всій країні. Така широка мережа дозволяє компанії обслуговувати великий сегмент споживачів, пропонуючи широкий асортимент товарів під відомими брендами, такими як "Премія", Premiya Select, "Повна Чаша". Ці торгові марки відомі високою якістю та доступними цінами, що допомагає підприємству залучати та утримувати клієнтів.

Основний вид діяльності компанії — роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах. Окрім цього, компанія займається виробництвом хлібобулочних і кондитерських виробів, готової їжі та здійснює оптову торгівлю продуктами харчування. Крім торгових операцій, ТОВ "Сільпо-Фуд" також надає послуги оренди нерухомості та забезпечує діяльність ресторанів і мобільного харчування.

Лінійно-функціональна структура управління підприємством сприяє ефективному розподілу завдань та відповідальності між різними підрозділами. Керівництво компанією відбувається за принципом демократичного стилю з елементами авторитаризму, де керівник активно залучає колектив до прийняття рішень, зберігаючи при цьому контроль за реалізацією стратегічних цілей. Така модель управління дозволяє досягати високих результатів і підтримувати стабільну роботу підприємства.

На рисунку 2.1 представлено схему організаційної структури ТОВ "Сільпо-Фуд", яка демонструє взаємодію між різними офісами компанії та їхнє місце в загальній системі управління.

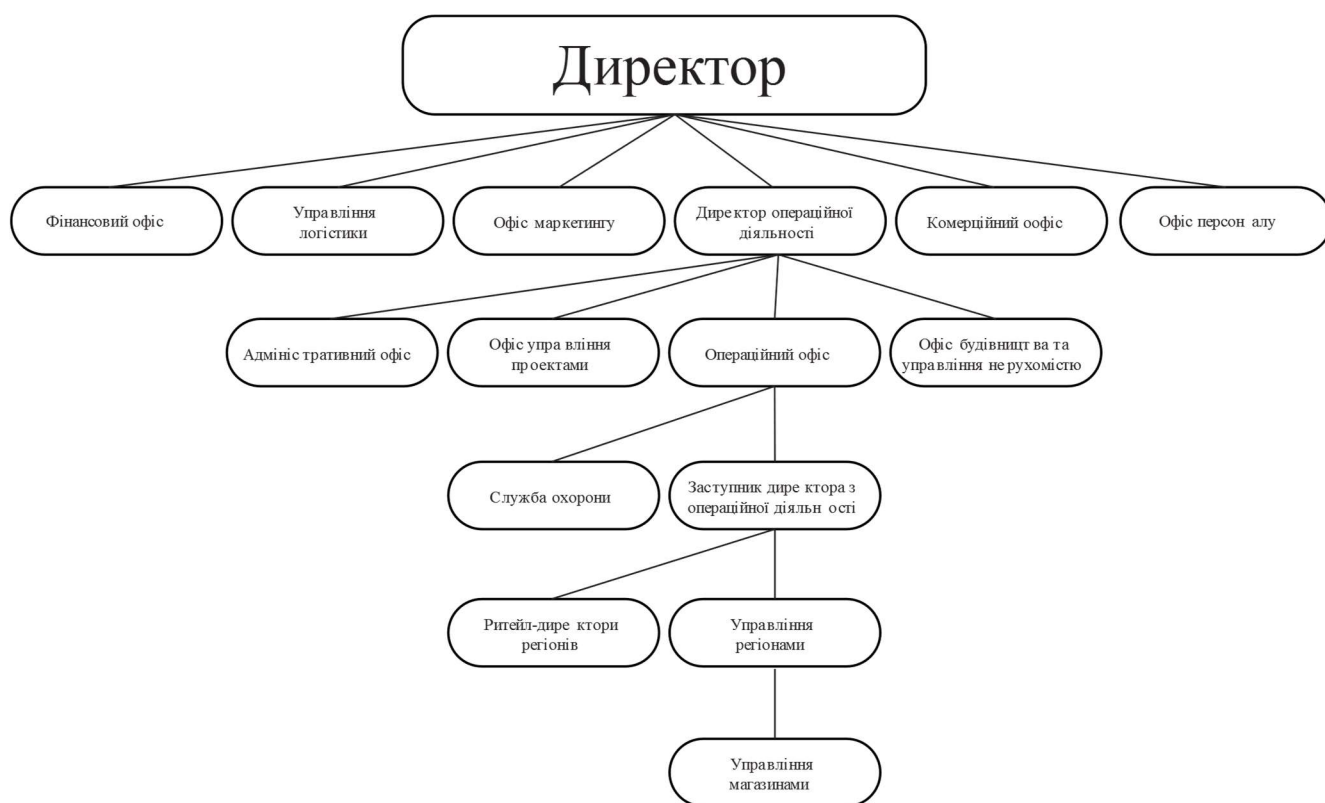


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ "Сільпо-Фуд"

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Організаційна структура ТОВ "Сільпо-Фуд" базується на принципі централізованого управління з елементами функціональної спеціалізації. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, що забезпечує ефективну взаємодію між відділами та досягнення загальних цілей підприємства. Важливу роль у структурі відіграють ключові функціональні підрозділи, такі як фінансовий офіс, офіс

маркетингу, управління логістикою та комерційний офіс, які відповідають за стратегічні аспекти діяльності підприємства. Операційна діяльність компанії контролюється через операційний офіс і офіс управління проєктами, що забезпечує безперебійне функціонування основних процесів компанії, включаючи виробництво, постачання і продаж.

Місія компанії полягає в наданні споживачам доступних, але високоякісних продуктів, що відповідають їхнім потребам і очікуванням. Це не лише робить ТОВ "Сільпо-Фуд" привабливим для покупців, але й закріплює його статус надійного постачальника на ринку.

Важливу роль у функціонуванні компанії відіграють її основні цінності, що визначають корпоративну культуру та впливають на прийняття управлінських рішень. До ключових цінностей підприємства належать інновації, орієнтованість на клієнтів, чесність, довіра, згуртованість команди та постійний розвиток. Ці цінності формують стратегічні підходи до управління бізнесом та визначають взаємовідносини як усередині колективу, так і з клієнтами. Наприклад, орієнтованість на інновації дозволяє компанії бути в авангарді технологічного прогресу та впроваджувати сучасні рішення у своїй діяльності, такі як автоматизація процесів або використання інноваційних систем логістики. Водночас, чесність і довіра є основою для побудови довготривалих партнерських відносин із постачальниками та споживачами.

ТОВ "Сільпо-Фуд" спеціалізується на кількох основних напрямках діяльності, що дозволяють підприємству займати провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Ключовим видом діяльності є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та супутніми товарами. Важливим аспектом є робота з власним виробництвом, яке дозволяє контролювати всі етапи виробничого процесу — від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. Це дозволяє компанії підтримувати високу якість товарів, пропонуючи споживачам не лише масові продукти, але й продукцію власних торгових марок.

Другий напрямок діяльності — виробництво хлібобулочних виробів, кондитерських товарів, готової їжі та страв. Це дозволяє компанії не лише збільшувати асортимент продукції, але й пропонувати споживачам свіжі товари, що відповідають високим стандартам якості. Компанія активно розвиває і цей напрямок, що дозволяє йому конкурувати не лише на локальному, але й на загальнонаціональному ринку.

Третій напрямок — оптова торгівля продуктами харчування та напоями, включно з тютюновими виробами. Ця діяльність забезпечує підприємству можливість співпрацювати з іншими бізнесами, постачати продукцію на різні ринки та розширювати коло партнерів.

ТОВ "Сільпо-Фуд" має широку географію діяльності, покриваючи більшість регіонів України через розгалужену мережу магазинів. Компанія активно працює над розширенням своєї присутності на ринку, відкриваючи нові торговельні точки в різних областях країни, що дозволяє їй залучати нових клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку. На сьогодні мережа ТОВ "Сільпо-Фуд" налічує понад 600 торговельних точок, які розміщені як у великих містах, так і в менших населених пунктах, що дозволяє забезпечити доступ до якісної продукції широким верствам населення.

Аналіз ефективності функціонування є одним із основних інструментів стратегічного управління, що дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити резерви для зростання, а також визначити проблемні місця в управлінських і виробничих процесах. Особливо це актуально для таких великих мережеских підприємств, як ТОВ "Сільпо-Фуд", де управління значним обсягом торгових точок, власним виробництвом і логістикою вимагає високого рівня координації та ефективного використання ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє зробити комплексний огляд внутрішнього середовища підприємства, що дає змогу оцінити його поточний стан та визначити стратегії подальшого розвитку з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку(таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними функціональними складовими його діяльності

функціональна складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробничо-технічна	1. Власне виробництво, що забезпечує контроль якості на всіх етапах. 2. Використання сучасного обладнання, що відповідає технологічним стандартам. 3. Впровадження безвідходних технологій для мінімізації втрат	1. Потреба в оновленні обладнання для підвищення енергоефективності. 2. Висока вартість підтримки обладнання через його технологічну складність. 3. Необхідність у більш активній інноваційній діяльності.
Маркетингова	1. Широка мережа магазинів по всій країні, що дозволяє охоплювати значну частку ринку. 2. Наявність власних торгових марок (Премія, «Повна Чаша»). 3. Постійні програми лояльності та знижки для клієнтів.	1. Недостатній розвиток бренду на міжнародних ринках. 2. Низький рівень впізнаваності власних брендів поза межами основних ринків. 3. Відсутність чіткої рекламної стратегії для залучення нових клієнтів.
Фінансова	1. Стабільне зростання прибутку завдяки розширенню мережі та збільшенню продажів. 2. Висока ліквідність та наявність резервів у вигляді нерозподіленого прибутку. 3. Високий рівень оборотності активів.	1. Низька рентабельність продажів у деяких регіонах. 2. Висока залежність від зовнішнього фінансування для реалізації інвестиційних проектів. 3. Відносно висока кредиторська заборгованість.
Кадрова	1. Висока кваліфікація персоналу, можливість регулярного підвищення кваліфікації. 2. Збалансованість гендерної структури. 3. Наявність внутрішніх програм мотивації працівників.	1. Низький рівень зарплати у порівнянні з конкурентами в галузі. 2. Високий рівень плинності кадрів через відсутність довгострокової мотивації. 3. Недостатня залученість молоді до роботи в компанії.
Адміністративна	1. Чітка та функціональна структура управління. 2. Наявність розвиненої інфраструктури та потужної логістичної мережі. 3. Сучасна система автоматизації управлінських процесів.	1. Відносно низька ефективність внутрішніх комунікацій. 2. Необхідність у модернізації управлінських процесів для підвищення продуктивності. 3. Відсутність достатньої кількості філій у віддалених регіонах.

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Маркетингова складова ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє високий рівень розвитку завдяки широкій мережі торгових точок та впізнаваності брендів компанії серед споживачів. Широкий асортимент товарів і сильна репутація власних торгових марок забезпечують конкурентні переваги. Однак є проблеми із недостатньо розвинутою стратегією просування бренду на нових ринках та

слабкою рекламною активністю, що не дозволяє компанії повністю реалізувати свій маркетинговий потенціал.

Фінансова складова характеризується стабільним зростанням доходів і наявністю високого рівня ліквідності, що свідчить про надійну фінансову основу для подальшого розвитку. Однак рентабельність продажів все ще залишається на невисокому рівні, а залежність від зовнішніх джерел фінансування може становити загрозу для довгострокової стабільності компанії. Це вказує на необхідність перегляду фінансової стратегії та пошуку нових способів підвищення рентабельності.

Кадровий блок компанії демонструє наявність висококваліфікованого персоналу, що є важливим фактором для підтримання стабільності та розвитку підприємства. Наявність програм мотивації також є позитивною стороною кадрової політики. Однак, відносно низький рівень зарплат спричиняє плинність кадрів і створює труднощі у залученні молодих спеціалістів, що може вплинути на подальший розвиток компанії у стратегічному плані.

Адміністративна складова діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" функціонує на належному рівні завдяки добре організованій структурі управління та впровадженню сучасних управлінських технологій. Проте є потреба в подальшій модернізації управлінських процесів для забезпечення максимальної ефективності та швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного управління, який дозволяє підприємству не лише оцінити вплив зовнішніх факторів на свою діяльність, але й визначити можливості для розвитку та виявити загрози, що можуть поставити під загрозу стабільність компанії. ТОВ «Сільпо-Фуд», як один із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі, функціонує в умовах постійно змінного зовнішнього середовища, яке формується під впливом макроекономічних, політичних, правових, екологічних та науково-технічних факторів. Розуміння і правильна оцінка цих факторів є критично важливими для ефективного прийняття управлінських рішень та розробки довгострокових стратегій.

Для того, щоб детально дослідити зовнішні впливи на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», було проведено аналіз можливостей та загроз за ключовими групами факторів. В таблиці наведено результати цього аналізу, які демонструють, які саме зовнішні фактори можуть позитивно або негативно вплинути на функціонування підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка впливів зовнішнього середовища за групами факторів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	Можливості	Загрози
Фінансово-економічні	1. Розширення ринку завдяки євроінтеграційним процесам та перспективи виходу на нові зовнішні ринки. 2. Зростання інвестиційного інтересу до харчової галузі з боку міжнародних інвесторів. 3. Позитивний вплив на попит завдяки зростанню рівня життя населення та популяризації екологічних продуктів.	1. Високий рівень інфляції та нестабільність національної валюти, що негативно впливає на купівельну спроможність. 2. Збільшення конкуренції з боку міжнародних ритейлерів. 3. Невизначеність у податковій політиці та можливість підвищення ставок ПДВ на продукти харчування. 4. Коливання цін на енергоресурси, що впливають на витрати компанії.
Науково-технічні	1. Широкі можливості для впровадження інноваційних технологій у виробництві та логістиці. 2. Високий рівень цифровізації споживачів, що дозволяє активно розвивати електронну комерцію та впроваджувати онлайн-сервіси. 3. Співпраця з науковими установами для розробки нових екологічних упаковок та продуктів з мінімальним вмістом штучних добавок.	1. Висока капіталоемність інноваційних проєктів, що потребують значних фінансових вкладень. 2. Недостатня підтримка з боку держави щодо стимулювання інновацій у харчовій галузі. 3. Швидкий технологічний прогрес, що потребує постійного оновлення технічної бази.
Правові	1. Спрощення процедури реєстрації бізнесу та зменшення бюрократичних перепон завдяки реформам. 2. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами, що спрощує вихід на ринки ЄС.	1. Нестабільність правової системи та можливі зміни в законодавстві щодо ведення бізнесу. 2. Високий рівень корупції та недостатня ефективність судової системи у вирішенні бізнес-суперечок. 3. Невизначеність у сфері захисту інтелектуальної власності, що може вплинути на інноваційні розробки компанії.
Екологічні	1. Підвищення інтересу споживачів до екологічно чистих продуктів та «зелених» технологій, що відкриває нові ніші для розширення асортименту. 2. Можливості сертифікації продукції за міжнародними екологічними стандартами, що покращить імідж компанії на зовнішніх ринках.	1. Загострення екологічних вимог з боку регуляторів, що може збільшити витрати на відповідність екологічним стандартам. 2. Ризики, пов'язані зі змінами клімату, що можуть впливати на постачання сировини. 3. Вплив забруднення довкілля на якість продукції або сировини.

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє широкий спектр можливостей для розвитку, зокрема у фінансово-економічній, науково-технічній, правовій та екологічній сферах. Однак ці можливості супроводжуються

значними загрозами, які можуть суттєво вплинути на стабільність і результативність діяльності підприємства. Управління цими факторами вимагає від компанії чіткого стратегічного планування, ефективного ризик-менеджменту та постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Для того щоб оцінити стан і перспективи подальшого розвитку ТОВ "Сільпо-Фуд", було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки він надає можливість глибше зрозуміти внутрішні можливості компанії та ризики, пов'язані з її діяльністю в конкурентному та мінливому середовищі.

Таблиця 2.3 відображає результати аналізу, допомагаючи розкрити основні напрями, де ТОВ "Сільпо-Фуд" може посилити свої конкурентні позиції, а також ідентифікувати проблеми, які потребують уваги з боку керівництва.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широка мережа магазинів по всій території України, що дозволяє охоплювати значну частину ринку. 2. Висока лояльність споживачів завдяки програмам лояльності та доступним цінам на товари. 3. Наявність власного виробництва та логістичної інфраструктури, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах. 4. Впровадження інноваційних технологій у процесах автоматизації управління та обслуговування клієнтів. 5. Позитивна репутація на ринку та впізнавані бренди, такі як "Премія", Premiya Select, "Повна Чаша".	1. Низький рівень рентабельності окремих напрямків діяльності, що може створювати фінансовий тиск. 2. Залежність від імпорту частини сировини та продуктів, що робить компанію вразливою до коливань валютного курсу. 3. Відносно висока енергоспоживання виробничих потужностей, що збільшує витрати на енергоресурси. 4. Обмежені можливості для швидкого розширення на нові міжнародні ринки через специфіку продуктів і складнощі з адаптацією під локальні вимоги інших країн.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на екологічно чисті та органічні продукти, що дозволяє компанії розширити асортимент та залучити нових клієнтів. 2. Розвиток електронної комерції та впровадження онлайн-продажів через інтернет-магазини, що дозволяє розширити аудиторію та збільшити частку ринку. 3. Можливість виходу на нові регіональні ринки завдяки впровадженню нових форматів магазинів та розширенню присутності у малих містах. 4. Інноваційні можливості у сфері автоматизації процесів, зокрема в логістиці та управлінні запасами, що дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність.	1. Висока конкуренція на ринку роздрібної торгівлі, зокрема з боку міжнародних рітейлерів, що вже зайшли на ринок України. 2. Економічна нестабільність та інфляція, що можуть знизити купівельну спроможність споживачів. 3. Невизначеність у податковій політиці та можливі зміни в регулюванні, які можуть призвести до підвищення податкового навантаження. 4. Ризики, пов'язані з постачанням сировини через міжнародні торгові обмеження або екологічні обмеження на виробництво.

Джерело: побудовано автором на основі [20]

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу оцінити його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на діяльність компанії. До ключових переваг відноситься розгалужена мережа магазинів по Україні, яка забезпечує широку присутність на ринку та можливість контролювати якість продукції на всіх етапах. Власна логістика та виробничі потужності сприяють зниженню витрат і стабільності постачань. Лояльність клієнтів підтримується програмами лояльності та впровадженням інноваційних технологій в управлінні й обслуговуванні, а впізнаваність брендів, як-от «Премія» та «Повна Чаша», підсилює репутацію.

Попри переваги, компанія стикається з викликами. Низька рентабельність у деяких напрямках створює фінансовий тиск, особливо в умовах економічної нестабільності. Залежність від імпортової сировини робить її вразливою до валютних коливань і зростання цін на енергію. Обмежені можливості для швидкого міжнародного розширення та високі витрати на енергоресурси також є суттєвими факторами ризику.

У той же час, компанія має значний потенціал зростання завдяки відкритим можливостям, як-от зростання попиту на екологічні продукти, розвиток електронної комерції, а також вихід на нові регіональні ринки. Впровадження автоматизації в логістиці та управлінні запасами може підвищити ефективність і зменшити витрати. Однак високий рівень конкуренції, економічна нестабільність, а також можливі зміни в регуляторному середовищі становлять загрози, які можуть ускладнити реалізацію потенційних можливостей компанії.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має значні сильні сторони та можливості для зростання. Проте для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку важливо ефективно управляти слабкими сторонами й загрозами. Для цього компанія повинна інвестувати в інноваційні технології та адаптувати свої стратегії до змін ринкового середовища. Збалансоване поєднання ресурсів і ефективне управління ризиками дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» утримувати лідерські позиції та покращувати свої показники в довгостроковій перспективі.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

В сучасних умовах ринкової економіки діяльність підприємств залежить від ряду фінансових показників, які визначають рівень їх стабільності та ефективності. Для успішного функціонування підприємства необхідно постійно здійснювати оцінку фінансових результатів, аналізувати структуру капіталу та визначати тенденції його розвитку. Особлива увага приділяється оцінці динаміки капіталу підприємства, як основного індикатора його фінансового стану.

Таблиця 2.4 ілюструє показники ідентифікації капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд". Аналіз цих показників дозволяє відстежити динаміку змін у структурі капіталу підприємства, зокрема, зміни власного та позикового капіталу, оборотних активів, а також основних та нематеріальних активів.

Таблиця 2.4 – Показники ідентифікації капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2019 – 2023 рр.

1	2	3	4	5	6
Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	28698423	30235474	38660465	33966521	33199120
Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю, тис.грн.	5225826	5622338	6461632	6005844	4819319
Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	9028119	10768202	17101537	17662725	16446758
Оборотний капітал, тис.грн.	14355555	15346034	17588645	12276564	14635819
Оборотні активи, тис.грн.	14004363	14826184	15008092	11485989	12971767
Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	14355555	15346034	17907943	12610369	14872429
Операційний капітал за балансовою вартістю, тис.грн	19581381	20968372	24050277	18282408	19455138

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал, тис.грн.	1827502	-1107692	-2994714	-10391394	-10434098
Позиковий капітал, тис.грн.	26870921	31343166	41655179	44357915	43633218
Платний позиковий капітал, тис.грн	824668	2752820	3035043	3339279	2331926
Перманентний капітал, тис.грн.	10958406	11177994	12154208	6920656	3474362

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" за період 2019–2023 років базується на основних індикаторах капіталу, що дозволяє оцінити динаміку змін у структурі фінансів підприємства та дає можливість не лише відстежити зміни власного і позикового капіталу, а й проаналізувати інші важливі фінансові аспекти компанії.

Капітал за балансовою вартістю протягом цього періоду зазнав певних коливань. Після зростання у 2019-2021 роках у 2022 році відбулося падіння, однак у 2023 році компанія почала відновлювати свої позиції.

Нематеріальні активи, що включають інтелектуальну власність, технології та патенти, зростали до 2021 року, підкреслюючи активні інвестиції у цей сегмент. Проте, у 2023 році цей показник суттєво знизився, що може бути пов'язано із завершенням деяких проектів або амортизацією існуючих нематеріальних активів.

Основний капітал продемонстрував зростання до 2021 року, після чого відбулося поступове зниження.

Оборотний капітал показує пікові значення у 2021 році, проте значне скорочення у 2022 році свідчить про певні фінансові труднощі. У 2023 році показник стабілізувався, але зниження протягом попереднього року вимагає ретельного аналізу причин та їх впливу на мобільність ресурсів підприємства.

Структура капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє відсоткове співвідношення різних елементів капіталу до його загальної балансової вартості. Ці

дані надають можливість оцінити зміни в розподілі капіталу підприємства, а також показують ефективність управління власними та позиковими ресурсами, що є важливим для розуміння фінансової стратегії підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники структури капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Капітал за балансовою вартістю, % до балансової величини капіталу	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю, % до балансової величини капіталу	18,21%	18,60%	16,71%	17,68%	14,52%
Основний капітал за балансовою вартістю, % до балансової величини капіталу	31,46%	35,61%	44,24%	52,00%	49,54%
Оборотний капітал, % до балансової величини капіталу	50,02%	50,76%	45,50%	36,14%	44,08%
Матеріальний оборотний капітал, % до балансової величини капіталу	18,21%	18,60%	16,71%	17,68%	14,52%
Оборотні активи, % до балансової величини капіталу	48,80%	49,04%	38,82%	33,82%	39,07%
Виробничий капітал за балансовою вартістю, % до балансової величини капіталу	50,02%	50,76%	46,32%	37,13%	44,80%
Операційний капітал, % до балансової величини капіталу	68,23%	69,35%	62,21%	53,82%	58,60%
Власний капітал, % до балансової величини капіталу	6,37%	-3,66%	-7,75%	-30,59%	-31,43%
Позиковий капітал, % до балансової величини капіталу	93,63%	103,66%	107,75%	130,59%	131,43%
Перманентний капітал, % до балансової величини капіталу	38,18%	36,97%	31,44%	20,37%	10,47%

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Таблиця відображає структуру капіталу підприємства, акцентуючи увагу на співвідношенні його основних компонентів до загальної балансової вартості. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія управляє активами і

пасивами, а також визначити рівень її фінансової стійкості, зокрема залежність від зовнішніх джерел фінансування. Зменшення частки нематеріального капіталу з 18,21% у 2019 році до 14,52% у 2023 році свідчить про зниження інвестицій у нематеріальні активи, які є важливими для збереження інноваційного потенціалу компанії. Основний капітал зростав до 2022 року, досягнувши 52%, однак зменшення до 49,54% у 2023 році може відображати зміну пріоритетів або необхідність оптимізації витрат на виробничу інфраструктуру.

Оборотний капітал, хоча й демонстрував спад до 45,50% у 2021 році, почав відновлюватися в 2023 році, досягнувши 44,08%. Це може вказувати на повернення до активнішого використання оборотних ресурсів, що позитивно впливає на операційну ефективність підприємства. Водночас позиковий капітал продовжував зростати, досягнувши 131,43% у 2023 році, що свідчить про зростаючу залежність від зовнішнього фінансування та пов'язані з цим фінансові ризики. Негативна динаміка власного капіталу, що склала -31,43% у 2023 році, вказує на можливі фінансові труднощі й потребу в коригувальних заходах для підвищення стабільності.

Загальний аналіз показує, що хоча підприємство має міцну основу у вигляді основного та оборотного капіталу, зростання частки позикових коштів і спад власного капіталу є важливими аспектами для перегляду фінансової політики, щоб забезпечити стійке зростання та мінімізувати ризики.

Таблиця нижче ілюструє динаміку змін активів ТОВ "Сільпо-Фуд" у період з 2021 по 2023 роки. Вона надає детальну інформацію про абсолютні зміни активів і темпи їхнього приросту, що дозволяє виявити ключові тенденції та напрями розвитку підприємства. Розглядаються як необоротні, так і оборотні активи, що дає можливість оцінити загальну фінансову стійкість компанії та її здатність адаптуватися до змін економічного середовища (таблиця 2.6). Таблиця також підкреслює важливість раціонального використання активів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Виявлення тенденцій у динаміці активів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку і зміцнення фінансових позицій компанії.

Таблиця 2.6 – Показники змін активів ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.			2022 р.			2023р.		
	абс. зміна до поп. року, тис.грн	темп приросту до поп. року, %	темп приросту до 2020 року, %	абс. зміна до поп. року, тис.грн	темп приросту до поп. року, %	темп приросту до 2020 року, %	абс. зміна до поп. року, тис.грн	темп приросту до поп. року, %	темп приросту до 2020 року, %
Необоротні активи	8498836	55,15%	62,71%	-2502971	-10,47%	45,67%	-1138731	-5,32%	37,92%
нематеріальні активи	104798	2,54%	-20,48%	-1 274 181	-30,15%	-44,46%	-796 241	-26,97%	-59,44%
основні засоби за залишковою вартістю	6201063	58,25%	88,53%	61 850	0,37%	89,22%	-1 603 094	-9,48%	71,28%
Оборотні активи	181908	1,23%	7,17%	-3522103	-23,47%	-17,98%	1485778	12,94%	-7,37%
запаси	839294	14,93%	23,65%	-455 788	-7,05%	14,93%	-1 186 525	-19,76%	-7,78%
дебіторська заборгованість	4741381	26,62%	35,25%	-857537	-3,80%	30,11%	4530051	20,88%	57,28%
поточні фінансові інвестиції	-671574	0,00%	0,00%	-635910	0,00%	0,00%	77995	0,00%	0,00%
грошові кошти та їх еквіваленти	72026	6,60%	-28,97%	-96 738	-8,32%	-8,32%	352 182	33,03%	33,03%
інше	17100	14,20%	-70,49%	63 613	46,25%	-56,84%	-84 447	-41,98%	-74,96%
Активи	8680744	28,71%	35,60%	-6025074	-15,48%	14,61%	347047	1,06%	15,82%

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Аналіз таблиці показує, що найбільші зміни відбулися у структурі необоротних активів. У 2022 році вони скоротилися на 10,47%, але вже у 2023 році спостерігається суттєве відновлення з приростом у 37,92%, що свідчить про повернення інвестицій у довгострокові активи. Нематеріальні активи продемонстрували значне скорочення протягом аналізованого періоду — у 2022 році вони зменшилися на 35,10%, а в 2023 році ще на 26,97%. Така тенденція може відображати зниження інвестицій в інноваційні продукти та технології чи амортизацію вже наявних активів.

Основні засоби демонструють стабільне зростання у перші два роки, з найбільшим приростом на 89,22% у 2022 році, після чого у 2023 році показник

зменшився на 9,48%. Це може бути пов'язано з завершенням інвестиційного циклу або з оптимізацією структури основних засобів. Оборотні активи також зазнали змін, зокрема, у 2022 році вони зменшилися на 23,47%, але в 2023 році почали відновлюватися з приростом у 12,94%.

Запаси знижувалися протягом обох років, скорочуючись на 7,05% у 2022 році та ще на 19,76% у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію товарних залишків. Показники дебіторської заборгованості зросли на 30,11% у 2022 році та на 20,88% у 2023 році, що вказує на певні труднощі з погашенням зобов'язань клієнтами.

Отже, динаміка активів ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє коливання, однак позитивні зміни в оборотних активах і відновлення необоротних активів свідчать про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов.

Середньорічна вартість капіталу — це показник, що допомагає оцінити динаміку використання ресурсів компанії за певний період. Він вказує на те, як ефективно "Сільпо-Фуд" використовує свій капітал для підтримки стабільності й розвитку. Отже, заирнемо глибше в цифри, щоб зрозуміти ключові зміни(таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники середньорічної вартості капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2020 – 2023 рр.

1	2	3	4	5
Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна величина капіталу за балансовою вартістю, тис.грн.	29466949	34447970	36313493	33582821
Середньорічна величина капіталу у нематеріальній формі за балансовою вартістю, тис.грн.	5424082	6041985	6233738	5412581,5
Середньорічна величина основного капіталу за балансовою вартістю, тис.грн.	9898160,5	13934870	17382131	17054742

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна величина оборотного капіталу, тис.грн.	14850795	16467340	14932605	13456192
Середньорічна величина матеріального оборотного капіталу, тис.грн.	5424082	6041985	6233738	5412581,5
Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн.	14415274	14917138	13247041	12228878
Середньорічна величина виробничого капіталу за балансовою вартістю, тис.грн.	14850795	16626989	15259156	13741399
Середньорічна величина операційного капіталу за балансовою вартістю, тис.грн	20274877	22509325	21166343	18868773
Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн.	359905	-2051203	-6693054	-10412746
Середньорічна величина позикового капіталу, тис.грн.	29107044	36499173	43006547	43995567
Середньорічна величина перманентного капіталу, тис.грн.	11068200	11666101	9537432	5197509

Джерело: побудовано автором на основі [20]

У 2023 році середньорічна вартість капіталу за балансовою оцінкою зменшилася до 33,582 млн грн після активного зростання протягом 2021-2022 років. Основний капітал продовжував стабільне зростання до 2022 року, але в 2023 році знизився до 17,054 млн грн, що може вказувати на скорочення інвестицій в основні засоби, ймовірно, через завершення масштабних проектів або технічного оновлення. Цікаві зміни простежуються і в оборотному капіталі: після значного зниження у 2022 році, у 2023 він стабілізувався на рівні 13,452 млн грн, що свідчить про певну стабілізацію в управлінні обіговими коштами підприємства.

Особливої уваги заслуговує показник власного капіталу, який залишався від'ємним упродовж усього періоду, сягнувши -10,412 млн грн у 2023 році. Це сигналізує про нагальну необхідність перегляду фінансової стратегії компанії.

Натомість позиковий капітал, що стабільно зростає щороку, у 2023 році досягнув 43,995 млн грн, підкреслюючи значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така динаміка може становити виклик для фінансової стабільності компанії в майбутньому.

Таким чином, таблиця відображає як позитивні, так і потенційно ризиковані тенденції в управлінні активами та капіталом ТОВ "Сільпо-Фуд", що вимагає подальшого вдосконалення фінансових стратегій.

Ефективність використання капіталу — це своєрідний пульс, за яким можна відстежити, наскільки ефективно компанія управляє своїми ресурсами. Ця таблиця допоможе зрозуміти динаміку змін і виявити найважливіші моменти, що впливають на стабільність і продуктивність ТОВ "Сільпо-Фуд" (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності використання капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2020 – 2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
капіталу	2,19	2,11	1,93	2,52
основного виробничого капіталу	4,47	4,88	5,28	6,93
виробничого капіталу	178,94	-35,48	-10,46	-8,14
операційного капіталу	3,18	3,23	3,31	4,49

Джерело: побудовано автором на основі [20]

У 2023 році загальний показник ефективності використання капіталу зріс до 2,52, що демонструє суттєве покращення порівняно з попередніми роками. Це зростання може бути результатом вдосконалення управлінських процесів та оптимізації ресурсів, що підвищує продуктивність і економічну стійкість компанії. Основний виробничий капітал показав значне зростання до 6,93, вказуючи на ефективне використання основних засобів у виробничих процесах, що, ймовірно, стало можливим завдяки впровадженню нових технологій чи модернізації обладнання.

Водночас негативна динаміка ефективності виробничого капіталу за період 2021–2023 років, який у 2023 році становить -8,14, залишається проблемним аспектом. Це зниження може бути зумовлене недостатньою ефективністю окремих виробничих процесів або високими витратами на сировину та енергоносії, що

впливають на загальну продуктивність. Операційний капітал, навпаки, демонстрував стабільне зростання і досягнув 4,49 у 2023 році, що вказує на стійку операційну діяльність. Такий результат може свідчити про успішну оптимізацію витрат та ефективне управління оборотними коштами, необхідними для підтримки повсякденної діяльності.

Таким чином, результати аналізу показують, що ТОВ "Сільпо-Фуд" здатне ефективно використовувати операційний і основний виробничий капітал. Водночас існують виклики у сфері загальної ефективності виробничого капіталу, які потребують додаткової уваги та удосконалення, щоб покращити загальні показники компанії.

Швидкість обігу активів та капіталу визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Наступна таблиця дає змогу проаналізувати ці показники (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз швидкості обігу активів та капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2020 – 2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
активів	167,00	172,75	189,37	144,67
основного виробничого капіталу	81,70	74,81	69,08	52,68
операційного капіталу	114,91	112,88	110,38	81,28
оборотних активів	84,17	83,38	79,58	59,20
виробничого капіталу	2,04	-10,29	-34,90	-44,86
власного капіталу	30,74	30,30	32,51	23,32
дебіторської заборгованості	97,72	101,21	115,37	103,22

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Показник обігу активів досяг свого найвищого значення у 2022 році, становлячи 189,37, проте в 2023 році він зменшився до 144,67, що свідчить про сповільнення обігу активів. Це може бути зумовлено як зниженням обсягів продажів, так і підвищенням витрат на утримання активів. Швидкість обігу основного виробничого капіталу також демонструє поступове зниження, досягнувши рівня 52,68 у 2023 році, що вказує на необхідність оновлення основних засобів чи оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності. Динаміка обігу дебіторської заборгованості була більш мінливою: у 2022 році вона

досягла 115,37, проте у 2023 році знизилася до 103,22, що може свідчити про посилення контролю за боржниками та своєчасне виконання зобов'язань. У цілому, таблиця вказує на уповільнення обігу активів і капіталу, що може вимагати від ТОВ "Сільпо-Фуд" впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсів та прискорення оборотності капіталу для забезпечення стабільного зростання.

Чистий прибуток на одну гривню активів і капіталу є показником фінансової ефективності підприємства. Він демонструє, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для отримання прибутку. Таблиця 2.10 дозволяє детально оцінити цей показник.

Таблиця 2.10 – Аналіз чистого прибутку (збитку) на 1 грн активів та капіталу ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2020 – 2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
активів	10,57	5,36	20,20	5,51
операційного капіталу	15,36	8,20	34,65	9,81
оборотних активів	21,60	12,38	55,37	15,13
виробничого капіталу	31,46	13,25	42,55	11,26
власного капіталу	865,29	90,00	109,59	17,77

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Чистий прибуток на кожен гривню активів у 2022 році зріс до 20,20 грн, що демонструє ефективне управління ресурсами та їх прибуткове використання. Проте у 2023 році цей показник різко знизився до 5,51 грн, що може свідчити про збільшення витрат або зниження доходів підприємства. Операційний капітал також досяг високого рівня у 2022 році — 34,65 грн на кожен гривню капіталу, але в 2023 році відбулося значне скорочення до 9,81 грн. Оборотний капітал у 2022 році продемонстрував рекордне значення у 55,37 грн на 1 грн капіталу, хоча у 2023 році цей показник знизився до 15,13 грн, що може вказувати на більш обережне використання оборотних коштів або на зниження обсягів продажів. Показник чистого прибутку на власний капітал у 2020 році був надзвичайно високим і становив 865,29 грн на 1 грн капіталу, однак уже в 2021 році цей показник став негативним і продовжив зниження до 17,77 грн у 2023 році. В цілому, дані таблиці відображають значні коливання у фінансовій ефективності ТОВ "Сільпо-Фуд",

особливо у використанні власного капіталу та активів, що підкреслює потребу у додатковому аналізі та можливих коригувальних заходах для стабілізації фінансових показників.

Таблиця 2.11 демонструє ключові показники ліквідності ТОВ "Сільпо-Фуд" за період з 2019 по 2023 роки. Ці показники відображають здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2018 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,07	0,04	0,05
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,49	0,48	0,32	0,20	0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,79	0,78	0,57	0,42	0,44

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує стійке зниження — з 0,14 у 2019 році до 0,05 у 2023 році, що свідчить про зменшення частки ліквідних активів та підвищення ризиків швидкого виконання зобов'язань. Так само і коефіцієнт проміжної ліквідності демонструє негативну динаміку: з 0,49 у 2019 році до 0,27 у 2023 році, що підкреслює складнощі з оперативним покриттям поточних зобов'язань. Зниження коефіцієнта поточної ліквідності також вказує на загальне погіршення платоспроможності компанії, що супроводжується зростанням фінансових ризиків та потребує додаткової уваги до управління обіговими коштами.

Таблиця 2.12 надає дані про платоспроможність ТОВ "Сільпо-Фуд" за період 2021–2023 років. Основні коефіцієнти, що стосуються фінансової стабільності та можливості компанії виконувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.12 – Показники платоспроможності ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,08	0,31	0,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,23	0,28	0,05
Коефіцієнт фінансування	0,071	0,234	0,239
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,97	2,09	4,83
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,059	0,667	0,333

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Коефіцієнт автономії протягом 2021–2023 років зазнає лише незначних коливань і залишається на рівні 0,31 у 2023 році, що свідчить про високу залежність компанії від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості суттєво знизився до 0,05 у 2023 році, що підкреслює загрозу фінансової нестабільності та високий рівень фінансових ризиків. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу значно зріс до 4,83 у 2023 році, що вказує на підвищену гнучкість у використанні власних ресурсів для покриття операційних потреб. Загалом, фінансовий леверидж стабілізувався після різкого підйому у 2022 році, однак залишається на високому рівні, що зберігає ризики для компанії у випадку зниження прибутковості.

Таблиця 2.13 ілюструє динаміку показників рентабельності ТОВ "Сільпо-Фуд" за період з 2021 по 2023 роки. Вона містить значення коефіцієнтів рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2020 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	5,339	20,428	5,596
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,616	0,705	0,177

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє значні коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник становив 5,339, що відображає стабільну ефективність використання активів. Проте у 2022 році спостерігалось різке зростання до 20,428, що вказує на підвищену продуктивність у використанні активів. Однак у 2023 році рентабельність активів знизилася до 5,596, що може свідчити про певні труднощі у підтримці високої прибутковості.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, навпаки, залишається на значно нижчому рівні порівняно з рентабельністю активів. У 2021 році він становив 0,616, у 2022 році незначно зріс до 0,705, але вже у 2023 році знизився до 0,177, що відображає слабку ефективність використання власного капіталу для генерування

прибутку. Така динаміка вказує на необхідність глибшого аналізу та розробки стратегій для підвищення рентабельності власних ресурсів.

2.3 Оцінювання показників ефективності функціонування підприємства

У попередньому підрозділі було виявлено, що рівень ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» залишає простір для вдосконалення, адже не всі ключові процеси компанії зазнають достатньої економічної підтримки. Враховуючи це, виникає необхідність у розробці цілісного підходу до оцінки ефективності діяльності, що дозволить систематизувати впровадження нововведень у всіх стратегічних напрямках підприємства. Процес оцінювання для ТОВ «Сільпо-Фуд» розпочинається з побудови багатофакторної моделі ефективності, яка наочно демонструватиме рівень запровадження новацій. На рисунку 2.2 подана структура оцінки ефективності діяльності компанії та візуалізація цього процесу.



Рисунок 2.2 – Схема оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Отже, далі виділено основні бізнес-процеси ТОВ «Сільпо-Фуд», які охоплюють всі ключові етапи роботи: від закупівлі до реалізації, що дозволяє забезпечити ефективність кожного етапу та високу якість обслуговування клієнтів. Основні етапи можна поділити на наступні:

- Планування закупівель: На основі прогнозів попиту та аналізу продажів відділ закупівель формує план потреб магазину у продукції, визначає оптимальні обсяги та строки поставок, узгоджуючи це з наявними запасами та сезонними потребами.
- Закупівля продукції: Відділ закупівель безпосередньо формує заявки на продукцію, враховуючи попит у кожному магазині мережі. Заявки надсилаються постачальникам для забезпечення необхідного асортименту товарів.
- Транспортування продукції зі складу до торгових точок: Враховуючи значну кількість магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», логістичний відділ забезпечує доставку продукції з головного складу до регіональних складів або безпосередньо до магазинів за допомогою власного автотранспорту.
- Прийом та верифікація продукції на складі магазину: Завідувачі складів приймають продукцію згідно з товарно-транспортними накладними, перевіряючи її якість і кількість. Важливим етапом є також верифікація документів для підтвердження відповідності постачання.
- Облік та реєстрація продукції: Продукція після прийому реєструється у системі обліку магазину. Це дозволяє забезпечити прозорість руху товару і контролювати наявність продукції на складі.
- Сортування та розміщення товарів на полицях: Продукція сортується і розміщується на полицях відповідно до планогам, розроблених мерчандайзерами. Такий підхід дозволяє забезпечити зручний доступ до товару і максимальну привабливість для клієнтів.
- Продаж продукції та обслуговування клієнтів: На цьому етапі відбувається реалізація товару через касу, при цьому відображається інформація про

продаж в обліковій системі для подальшого аналізу та поповнення асортименту.

- Зворотний зв'язок та формування нових замовлень: Менеджери магазинів аналізують продажі та обирають товари, які слід замовити додатково. Залежно від попиту, період замовлень може варіюватися від одного до трьох тижнів.

Аналіз кожного з цих процесів дає можливість оцінити рівень економічного розвитку компанії та визначити напрями для вдосконалення. Інтеграція сучасних технологій та підходів у кожен етап діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє підвищити ефективність, забезпечити стабільне зростання і досягнення високих показників продуктивності.

Розглядаючи ефективність економічного розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд», важливо виділити основні чинники, що безпосередньо впливають на здатність компанії адаптуватися до сучасних вимог ринку. На рисунку зображено ключові фактори, які формують фінансову базу підприємства. Ці елементи є основними напрямками вдосконалення і вказують на стратегічні пріоритети компанії, серед яких важливе місце займають технологічні вдосконалення, підвищення стандартів якості, оптимізація роботи персоналу та поліпшення внутрішньої комунікації (рис. 2.3).

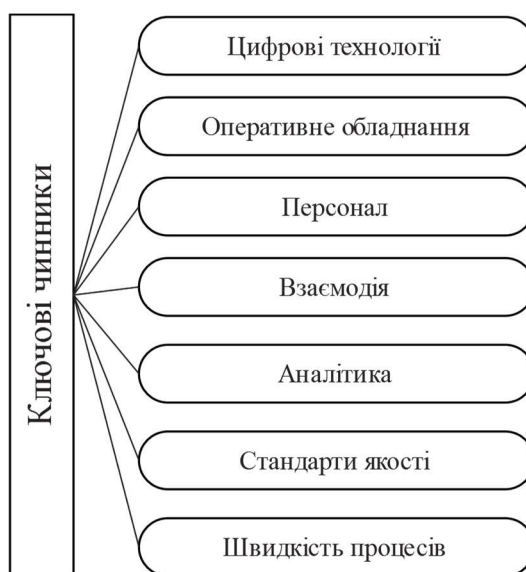


Рисунок 2.3 – Ключові фактори ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Для проведення детального аналізу ключових чинників ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" слід звернути увагу на кожен аспект діяльності компанії, який має потенціал для покращення та підвищення ефективності.

- Цифрові технології займають центральне місце у розвитку економічної діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд". Впровадження сучасного програмного забезпечення для обліку та управління ланцюгом постачання дозволяє не лише скоротити час на опрацювання даних, але й значно знизити ймовірність помилок, пов'язаних з ручною обробкою інформації. Використання таких платформ, як ERP-системи, забезпечує інтеграцію даних між підрозділами, підвищуючи точність планування закупівель, контролю запасів та аналізу продажів.

- Оперативне обладнання також є критично важливим для розвитку підприємства. Новітні моделі холодильного та складського обладнання підвищують ефективність роботи складів та забезпечують належні умови для зберігання продукції. Інвестиції у сучасні системи зберігання та транспортування дозволяють зберегти якість продуктів, зокрема свіжих та швидкопсувних товарів. Це сприяє збільшенню терміну зберігання товарів та зменшенню втрат від псування.

- Персонал — один з ключових активів компанії. Навчання співробітників роботі з новими технологіями, підвищення кваліфікації в управлінні сучасними інструментами автоматизації та діджиталізації є необхідним для ефективного використання нових систем.

- Ефективна комунікація та взаємодія між відділами є необхідною для швидкої передачі інформації та ухвалення рішень. Завдяки сучасним комунікаційним платформам, таким як внутрішні корпоративні мережі або мобільні додатки для співробітників, процес обміну інформацією стає прозорішим і швидшим.

- Аналітика — це основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання великих даних та аналітичних інструментів дозволяє компанії проводити точний аналіз купівельних уподобань та ринкових тенденцій, що сприяє ефективному управлінню запасами та продажами.

- Дотримання стандартів якості є важливим чинником для підтримки довіри споживачів. Регулярний контроль якості продукції на всіх етапах постачання та зберігання забезпечує високий рівень обслуговування та відповідає очікуванням клієнтів.

- Швидкість операційних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Завдяки автоматизації процесів закупівлі, обробки замовлень та управління запасами ТОВ "Сільпо-Фуд" може забезпечувати швидке поповнення товарів у магазинах та зменшувати час очікування для клієнтів. Ця оперативність дозволяє не лише підтримувати високу якість обслуговування, але й швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Таблиця 2.13 представляє інтегральну оцінку ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяючи оцінити компанію за низкою критично важливих факторів. Ця оцінка охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи цифрові технології, оперативне обладнання, персонал, взаємодію, аналітику, стандарти якості та швидкість процесів. Кожен з факторів розподілений на відповідні показники, що дозволяє отримати більш детальне уявлення про розвиток компанії в конкретних напрямках.

Таблиця 2.13 – оцінка ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	Показники, %						
Цифрові технології	0,6	0,7	0,5	0,6	0,4	0,8	0,6
Оперативне обладнання	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7
Персонал	0,5	0,6	0,4	0,6	0,7	0,6	0,7
Взаємодія	0,7	0,4	0,7	0,6	0,6	0,9	0,5
Аналітика	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6
Стандарти якості	0,5	0,7	0,8	0,9	0,7	0,6	0,8
Швидкість процесів	0,7	0,6	0,9	0,5	0,5	0,4	0,6
Загалом							

Джерело: побудовано автором на основі [21], [23]

Таблиця була складена на основі комплексного аналізу, що включав опитування співробітників різних відділів ТОВ «Сільпо-Фуд», індивідуальні інтерв'ю з керівниками ключових підрозділів, а також внутрішню оцінку ефективності операційних процесів компанії. Такий підхід дозволив врахувати

різноманітні точки зору і практичний досвід працівників, отримати більш глибоке розуміння внутрішніх процесів, а також оцінити, як різні фактори розвитку впливають на загальну ефективність компанії.

Таблиця 2.14 демонструє покроковий розрахунок інтегральної оцінки ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд», відображаючи процес розрахунку для кожного ключового фактора ефективності. Зокрема, кожен фактор був оцінений з урахуванням обраних показників, що дозволяють відобразити якісні та кількісні аспекти розвитку підприємства.

Таблиця 2.14 – інтегральна оцінка ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	Метод розрахунку	Результат	Стандарт
Цифрові технології	$\sqrt[7]{0,6 * 0,7 * 0,5 * 0,6 * 0,4 * 0,8 * 0,6}$	0,588	0,4-0,7
Оперативне обладнання	$\sqrt[7]{0,4 * 0,5 * 0,6 * 0,7 * 0,8 * 0,6 * 0,7}$	0,601	
Персонал	$\sqrt[7]{0,5 * 0,6 * 0,4 * 0,6 * 0,7 * 0,6 * 0,7}$	0,577	
Взаємодія	$\sqrt[7]{0,7 * 0,4 * 0,7 * 0,6 * 0,6 * 0,9 * 0,5}$	0,711	0,7 - 1
Аналітика	$\sqrt[7]{0,6 * 0,6 * 0,7 * 0,5 * 0,6 * 0,7 * 0,6}$	0,611	0,4-0,7
Стандарти якості	$\sqrt[7]{0,5 * 0,7 * 0,8 * 0,9 * 0,7 * 0,6 * 0,8}$	0,703	
Швидкість процесів	$\sqrt[7]{0,7 * 0,6 * 0,9 * 0,5 * 0,5 * 0,4 * 0,6}$	0,582	
Загалом	$\sqrt[7]{0,6 * 0,61 * 0,59 * 0,63 * 0,61 * 0,71 * 0,6}$	0,621	

Джерело: побудовано автором на основі [21], [23]

На основі проведеного аналізу комплексної інтегральної оцінки ефективності розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» середнє значення становить 0,621, що вказує на середній рівень ефективності діяльності підприємства. Такий результат свідчить про необхідність вдосконалення стратегій розвитку та активнішого впровадження сучасних технологій і процесів, які могли б значно підвищити ефективність.

Хоча цей показник не є критичним, він демонструє наявність значного потенціалу для подальшого розвитку, що може забезпечити підприємству додаткову конкурентну перевагу на ринку. Зокрема, підвищення ефективності можливо досягти шляхом оптимізації процесів, поліпшення взаємодії між відділами та інвестування в цифрові технології й аналітику. Таким чином, ТОВ

«Сільпо-Фуд» має всі можливості для зміцнення своїх позицій на ринку та підвищення загальної продуктивності в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "Сільпо-Фуд"

3.1 Стратегічні напрями підвищення ефективності функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд"

На основі таблиці 2.18 було побудовано багатокутник ефективності функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.1), що візуалізує рівень впровадження ключових факторів у різних бізнес-процесах компанії. Ця діаграма наочно відображає ступінь застосування таких елементів, як цифрові технології, оперативне обладнання, персонал, аналітика, стандарти якості, швидкість процесів і взаємодія. Багатокутник дозволяє легко порівняти рівень розвитку в окремих процесах і виявити аспекти, які потребують посилення для підвищення загальної ефективності діяльності компанії.



Рисунок 3.1 – Багатокутник ефективності функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи багатокутник ефективності функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що рівень ефективності технологій у бізнес-процеси компанії залишається нерівномірним. Найбільшого розвитку досягли такі процеси, як планування закупівель та зворотний зв'язок із клієнтами, що свідчить про фокус компанії на покращенні комунікації та взаємодії з партнерами й споживачами.

Однак, деякі процеси, зокрема сортування та розміщення товарів на полицях, мають нижчий рівень підтримки, що вказує на можливі затримки в оптимізації роботи з товаром у торгових точках. Недостатня автоматизація цих процесів призводить до необхідності вручного сортування, що може відволікати персонал від обслуговування покупців і створювати потенційні незручності.

У результаті були розроблені рекомендації, які спрямовані на поліпшення економічної діяльності «Сільпо-Фуд» та оптимізацію операційних процесів. Це включає впровадження новітніх технологій, вдосконалення логістичних ланцюгів, створення єдиної інформаційної платформи, а також покращення комунікації між відділами (рис. 3.2)

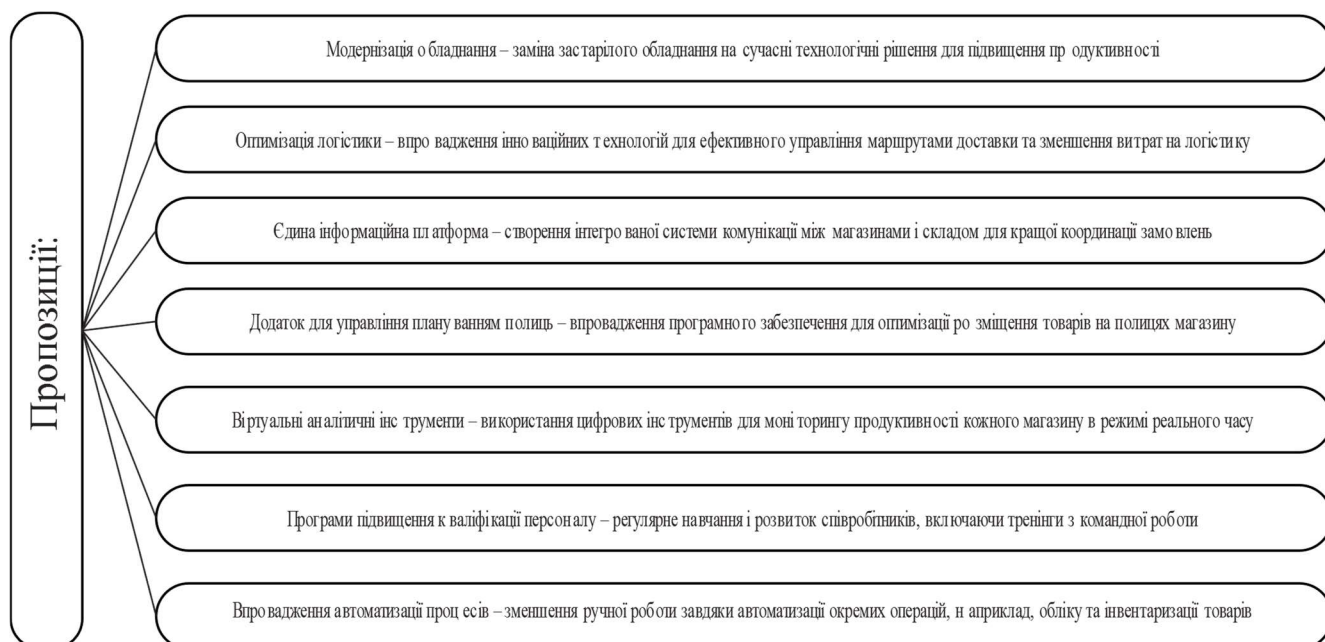


Рисунок 3.2 – Пропозиції для підвищення ефективності розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Реалізація цих пропозицій дозволить компанії не лише підвищити рівень економічного розвитку, а й досягти економічного ефекту завдяки оптимізації витрат і ресурсів. Старт із модернізації критично важливих процесів стане основою для подальшого прогресу «Сільпо-Фуд», адже вдосконалення кожного елемента забезпечить загальне підвищення ефективності.

Наприклад, оптимізація логістики дозволить значно скоротити витрати на транспорт та оптимізувати роботу складу, що зменшить потребу в нічних змінах для працівників і дозволить їм спрямувати зусилля на підвищення кваліфікації та навчання. Подібні позитивні результати можна очікувати й від інших запроваджених заходів.

Таким чином, впровадження запропонованих ініціатив не лише покращить імідж ТОВ «Сільпо-Фуд», але й підвищить його конкурентну позицію на ринку. Це дозволить підприємству закріпити свою репутацію як ефективного та сучасного гравця, що активно адаптується до змін та впроваджує нові заходи. Завдяки цим крокам ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе не тільки привабити нових клієнтів, але й підвищити лояльність існуючих, що в кінцевому результаті сприятиме сталому розвитку та зростанню ринкової частки компанії.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадження інновацій у бізнес-процеси є важливим кроком для оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи. Керівництво компанії постійно працює над покращенням умов для співробітників і максимізацією прибутків, впроваджуючи новітні технології, які сприяють раціоналізації процесів. Для побудови стратегії економічного розвитку важливо дослідити ключові рішення, що вже реалізовані в компанії. Основні рішення, що впроваджені в бізнес-процеси ТОВ «Сільпо-Фуд», представлені на рисунку 3.3. Компанія зосереджується на вдосконаленні логістики, маркетингу та операційних процесів, що дозволяє їй бути одним із лідерів на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

ERP-системи	Система управління ресурсами дозволяє інтегрувати інформацію між відділами продажів, закупівель та логістики, забезпечуючи автоматизований облік і планування на всіх етапах діяльності
WMS, TMS та GPS системи	Оптимізація логістичних процесів для зниження витрат і підвищення точності доставки товарів, зокрема через покращення управління складом та відстеження транспорту в реальному часі
Просторове планування	Системи «Space Planning» та «Floor Planning» допомагають ефективно використовувати торговий простір, покращуючи доступність продукції та спрощуючи роботу мерчандайзерів
Business Intelligence	Інструменти для аналізу даних надають можливість швидкого прийняття рішень на основі поточної інформації, що підвищує ефективність управління і дозволяє оптимізувати операційну діяльність.

Рисунок 3.3 – Ефективні економічні рішення, впроваджені ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадження таких рішень у бізнес-процеси є важливим кроком для оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи. Керівництво компанії постійно працює над покращенням умов для співробітників і максимізацією прибутків, впроваджуючи новітні технології, які сприяють раціоналізації процесів. Для побудови стратегії економічного розвитку важливо дослідити ключові рішення, що вже реалізовані в компанії. Компанія зосереджується на вдосконаленні логістики, маркетингу та операційних процесів, що дозволяє їй бути одним із лідерів на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

ERP-системи дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізувати планування ресурсів компанії. З їх допомогою керівництво може інтегрувати різні відділи, що забезпечує злагоджену роботу всієї компанії. Відділ продажів, наприклад, відстежує попит на товари, а відділ закупівель оперативно реагує на необхідність поповнення асортименту, що зменшує ризик товарного дефіциту.

Системи WMS, TMS та GPS покращують логістичні процеси, що дозволяє ефективно управляти обробкою та доставкою продукції. Завдяки цим системам компанія може зменшити витрати на транспорт та оптимізувати складські операції, забезпечуючи точність і своєчасність поставок.

Системи для планування простору, такі як "Space Planning" та "Floor Planning", дозволяють краще розподіляти торговий простір, організовуючи розміщення товарів відповідно до категорій і попиту. Це сприяє підвищенню зручності для клієнтів та покращенню ефективності продажів.

Система Business Intelligence надає можливість керівництву оперативно отримувати аналітичні дані для прийняття управлінських рішень. Це знижує кількість рутинних операцій і дозволяє зосередити увагу на стратегічних аспектах розвитку компанії.

На основі проведеного аналізу було сформульовано два ключові заходи, спрямовані на підвищення ефективності обслуговування та залучення постійних клієнтів для ТОВ «Сільпо-Фуд». Перший захід передбачає впровадження штучного інтелекту на касах самообслуговування, що дозволить оптимізувати процес обслуговування клієнтів та знизити витрати на персонал шляхом скорочення кількості касирів. Автоматизація касових операцій сприятиме швидкому обслуговуванню клієнтів та зменшенню черг, що позитивно вплине на загальний рівень задоволеності клієнтів.

Автоматизація касових операцій також дозволить зменшити операційні витрати, пов'язані з навчанням та управлінням персоналом. Крім того, використання сучасних технологій підвищить привабливість магазину для технологічно обізнаних клієнтів, які цінують швидкість і зручність обслуговування.

Другий захід спрямований на вдосконалення онлайн-додатку підприємства, зокрема через персоналізацію пропозицій та створення індивідуальних акцій для користувачів. Такий підхід дозволить краще розуміти потреби клієнтів, підвищити їхню лояльність та збільшити кількість постійних користувачів. Завдяки таким нововведенням, ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе посилити свою конкурентоспроможність на ринку та підвищити рентабельність бізнесу(рис. 3.4).

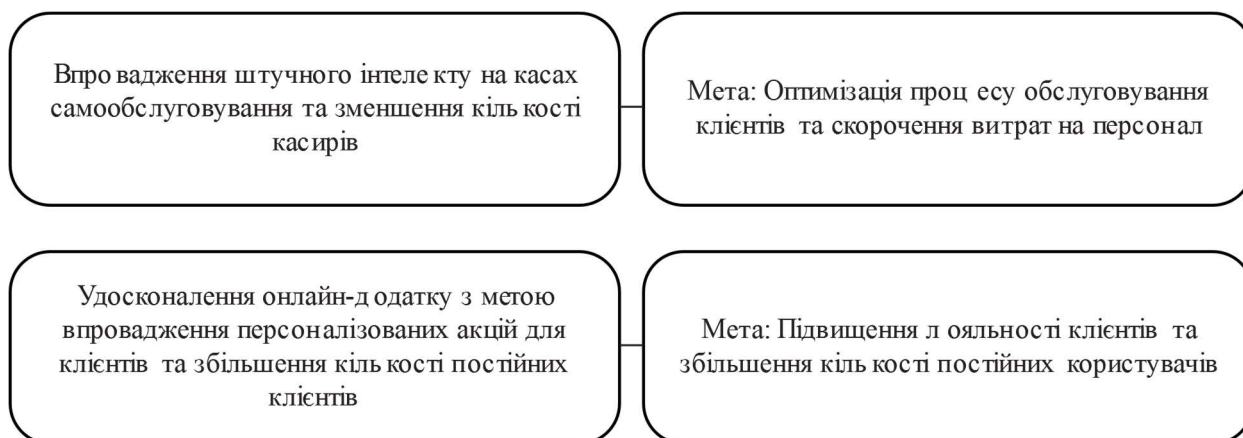


Рисунок 3.4 – Запропоновані заходи з оптимізації обслуговування та підвищення лояльності клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Перший запропонований захід – впровадження штучного інтелекту (ШІ) на касах самообслуговування – має на меті радикально змінити підхід до обслуговування клієнтів у ТОВ «Сільпо-Фуд». Замість традиційних кас із касирами, ШІ дасть змогу автоматизувати більшість процесів на касах самообслуговування, знижуючи витрати на персонал і підвищуючи ефективність обслуговування. В епоху цифрових технологій, де клієнти цінують швидкість і зручність, перехід на автоматизовані каси стає ключовим кроком для задоволення сучасних потреб покупців і зменшення операційних витрат.

Впровадження ШІ відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів у магазині. По-перше, це дозволяє значно скоротити витрати на оплату праці, оскільки кількість касирів може бути суттєво знижена. Кожен касир – це витрати на зарплату, соціальні гарантії, навчання, а також додаткові витрати на управління робочим часом і змінними графіками. Інвестиції в ШІ можуть здатися значними на початку, проте вони швидко окупаються завдяки скороченню операційних витрат, адже ШІ не потребує відпусток, лікарняних та додаткових змін під час пікових годин.

Крім зниження витрат, автоматизовані каси забезпечують високу швидкість обслуговування. У години пік, коли черги зазвичай стають довгими, ШІ дає змогу уникнути затримок, адже процеси сканування, розрахунку і обробки платежів проходять швидше і ефективніше. Це підвищує пропускну здатність кас,

дозволяючи обслуговувати більше клієнтів у короткий час, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і збільшує потік покупців.

ШІ також здатний мінімізувати кількість помилок під час обробки транзакцій. Завдяки інтелектуальним алгоритмам, система швидко розпізнає товари, коректно обробляє знижки і акції, а також попереджає про потенційні шахрайські дії, наприклад, спроби не оплатити товар. Це сприяє зниженню втрат через помилки або навмисні дії клієнтів, що підвищує фінансову ефективність роботи магазину.

Однією з важливих переваг ШІ на касах самообслуговування є покращення клієнтського досвіду. Клієнти отримують можливість самостійно обслуговувати себе, що особливо цінується серед молодих покупців та тих, хто робить невеликі покупки і не хоче витрачати час на очікування в черзі. Такий підхід створює позитивний імідж компанії, яка прагне до інновацій і орієнтована на зручність клієнтів. Це не тільки підвищує лояльність існуючих клієнтів, але й приваблює нових покупців, які цінують сучасний підхід до обслуговування.

Окрім цього, зменшення потреби у великій кількості касирів дозволяє ефективніше використовувати робочу силу. Співробітники, які раніше працювали на касах, можуть бути перенаправлені на інші завдання в магазині – наприклад, консультування покупців, викладка товарів або робота на складі. Це забезпечує комплексне обслуговування клієнтів і підвищує загальну ефективність роботи магазину.

Отже, впровадження штучного інтелекту на касах самообслуговування в ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічно вигідним заходом. Це дозволить не лише зменшити витрати на персонал і підвищити ефективність обслуговування клієнтів, але й сформувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку. У сучасних умовах, коли клієнти цінують зручність і швидкість, такий підхід відповідає високим стандартам обслуговування і стає ключем до досягнення бізнес-цілей компанії.

Удосконалення онлайн-додатку з впровадженням персоналізованих акцій для клієнтів є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Сільпо-Фуд», спрямованим

на підвищення лояльності клієнтів і збільшення кількості постійних користувачів. Існуюча система акцій, яка наразі використовується у додатку, пропонує клієнтам стандартний набір знижок, з якого покупці можуть обирати лише один із варіантів. Ця система акцій є ефективною для таких ритейлерів, як «АТБ-Маркет», який орієнтований на споживачів із низьким рівнем доходів, де клієнти шукають оптимальні пропозиції на базові товари. Однак для «Сільпо-Фуд», який є гіпермаркетом, націленим на клієнтів із середнім та високим рівнем доходів, така стратегія не є повністю відповідною.

Основна проблема існуючої системи акцій полягає у її універсальності та відсутності персоналізації. Клієнти із середнім і високим рівнем доходів, на яких орієнтується «Сільпо-Фуд», очікують індивідуального підходу, врахування їхніх особистих уподобань і потреб. У випадку з АТБ, де клієнти переважно цікавляться знижками на товари першої необхідності, універсальна система акцій може задовольняти їхні потреби, оскільки акцент робиться на доступність і економію. Але «Сільпо-Фуд» прагне приваблювати клієнтів, які готові витратити більше за умови отримання товарів і послуг високої якості, які відповідають їхнім індивідуальним запитам. Таким чином, універсальні знижки на певний перелік товарів можуть не відповідати очікуванням більш вибагливих споживачів, які хочуть відчувати себе унікальними і цінними для компанії.

Впровадження персоналізованих акцій дозволить адаптувати пропозиції під потреби кожного клієнта окремо, виходячи з його поведінкових даних, історії покупок і вподобань. Наприклад, додаток може аналізувати частоту відвідувань, типи продуктів, які найчастіше обирає клієнт, та суму середнього чеку. На основі цих даних можна створювати індивідуальні пропозиції, такі як знижки на улюблені продукти або бонуси за регулярні покупки. Такий підхід дозволяє не тільки залучити нових клієнтів, але й забезпечити повернення постійних, адже вони відчуватимуть особливий зв'язок із брендом, який «знає» їхні потреби та уподобання.

Для клієнтів із середнім і високим доходом важливо відчувати ексклюзивність свого вибору та отримувати пропозиції, які підкреслюють їхній

статус і смак. Запровадження програми персоналізованих акцій у додатку «Сільпо-Фуд» дозволить сформувати унікальний досвід покупки, при якому клієнт отримуватиме саме ті пропозиції, що його зацікавлять. Наприклад, для гурманів можуть пропонуватись спеціальні акції на делікатеси або імпортні продукти, а для тих, хто часто купує вино, можуть бути знижки на преміальні марки. Це дозволить зробити покупки не тільки вигідними, але й захопливими, формуючи у клієнтів відчуття задоволення від процесу вибору та придбання товарів.

Крім того, персоналізовані акції допоможуть збільшити середній чек і частоту покупок. Клієнти, які бачать акції на товари, що дійсно відповідають їхнім потребам, більш імовірно зроблять покупку і, можливо, придбають додаткові товари, оскільки відчують, що їхні інтереси враховуються. Наприклад, клієнт, який регулярно купує свіжі фрукти та овочі, може отримувати спеціальні знижки на нові сорти продуктів або ексклюзивні акції на сезонні фрукти. Це сприятиме тому, що він частіше відвідуватиме магазин або замовлятиме через додаток, що своєю чергою збільшить загальний обсяг продажів.

У перспективі, впровадження такої системи дозволить «Сільпо-Фуд» створити дійсно лояльну клієнтську базу, яка буде повернутися до магазину не тільки через низькі ціни, але й через унікальний досвід покупки. В умовах високої конкуренції на ринку рітейлу, де доступ до базових акцій пропонується багатьма мережами, персоналізовані пропозиції можуть стати конкурентною перевагою, яка буде важко відтворювати іншим гравцям ринку.

Запровадження персоналізованих акцій дозволить також ефективніше використовувати дані клієнтів для довгострокового планування. Наприклад, маркетинговий відділ може аналізувати, які саме акції найбільше зацікавили клієнтів, які товари користуються популярністю серед різних сегментів аудиторії та на які саме товари є найбільший попит у певні періоди року. Ця інформація допоможе не тільки у вдосконаленні системи акцій, але й у плануванні асортименту, управлінні запасами та розробці нових стратегій залучення клієнтів.

Отже, удосконалення онлайн-додатку «Сільпо-Фуд» з акцентом на персоналізовані акції відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії

гіпермаркету, яка включає клієнтів середнього та високого рівня доходів. Такий підхід не лише підвищує лояльність та зацікавленість клієнтів, але й сприяє зростанню обсягів продажів, забезпечуючи при цьому унікальний досвід, який відповідає сучасним стандартам ринку.

3.2 Економічне обґрунтування проєктних заходів для підвищення ефективності функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд"

На основі аналізу витрат на впровадження штучного інтелекту в ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено основні компоненти, які складають повну вартість цієї ініціативи. Середня ринкова вартість системи автоматизації касового обслуговування становить приблизно 70 тисяч доларів, що при поточному курсі еквівалентно близько 3125000 гривень. Основна частина витрат – це одноразова покупка програмного забезпечення, яка становить значну частку від загальних інвестицій, близько 2,5 мільйона гривень. Додаткові витрати на установку та налаштування системи становлять приблизно 625 тисяч гривень, що дорівнює 25% від вартості програми. Це включає встановлення програмного забезпечення, налаштування інтерфейсу користувача та інтеграцію з наявними системами[22].

Окрім початкових інвестицій, щорічні витрати на технічну підтримку та оновлення програми складають близько 5% від її вартості, що в нашому випадку становить приблизно 147 тисяч гривень. Ці витрати включають регулярні оновлення програмного забезпечення, технічне обслуговування та забезпечення безперебійної роботи системи. Таким чином, структура витрат на впровадження штучного інтелекту передбачає не тільки одноразові інвестиції в основне програмне забезпечення, а й регулярні витрати на підтримку його функціонування на належному рівні.

На рисунку 3.5 представлено детальну структуру витрат на впровадження штучного інтелекту для автоматизації касового обслуговування в ТОВ «Сільпо-Фуд». Основні витрати сконцентровані на початковій покупці та впровадженні

системи, що є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування нової технології. Хоча щорічна підтримка програми передбачає додаткові фінансові зобов'язання, загалом це є вигідною інвестицією для зменшення операційних витрат і підвищення ефективності обслуговування клієнтів.



Рисунок 3.5 – Структура витрат на впровадження автоматизованої системи касового обслуговування з використанням штучного інтелекту в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Найбільшу частку витрат складає закупівля основної системи, яка забезпечує всю необхідну інфраструктуру для автоматизації процесу обслуговування клієнтів. Це включає в себе не тільки програмне забезпечення, але й апаратне обладнання, яке буде використовуватися на касах самообслуговування.

Другою за значущістю категорією витрат є встановлення та налаштування системи. Цей етап охоплює комплекс заходів з інтеграції нового обладнання в існуючу операційну структуру магазину, адаптацію системи під специфічні вимоги компанії та навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

На рисунку 3.6 зображено кількість касирів, зайнятих у ТОВ «Сільпо-Фуд», а також середній розмір їхньої заробітної плати. Ця інформація є важливою для обґрунтування планів з оптимізації персоналу та впровадження штучного інтелекту у процеси обслуговування. Оскільки витрати на оплату праці касирів складають

значну частину операційних витрат, компанія розглядає можливість поступового переходу до автоматизованих систем обслуговування з метою скорочення штату.

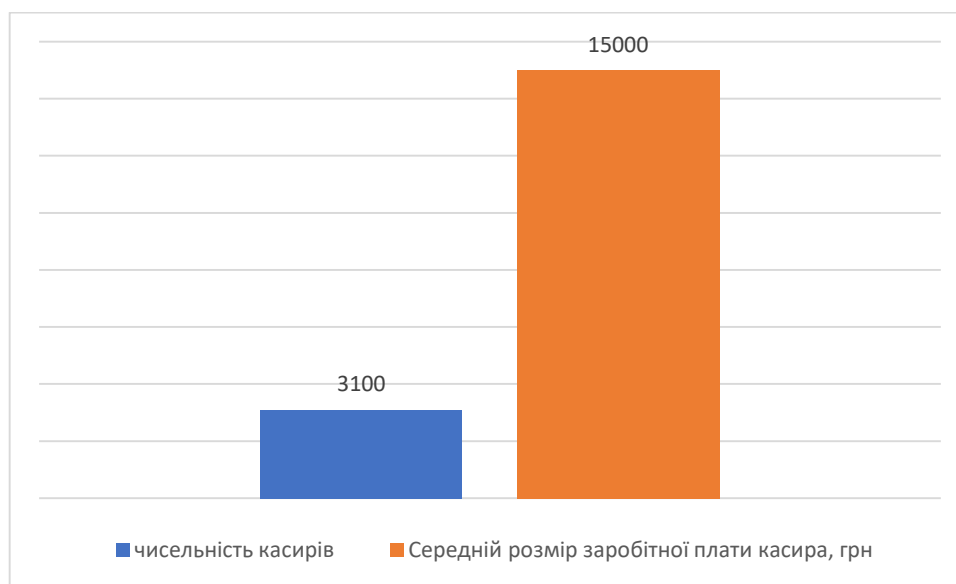


Рисунок 3.6 - Аналіз чисельності касирів та середньої заробітної плати у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

На основі графіка можна бачити, що в компанії налічується 3100 касирів із середньою заробітною платою в 15,000 грн. План передбачає зниження кількості касирів на 50%, що дозволить суттєво знизити витрати на оплату праці. Однак повна заміна касирів автоматизованими системами неможлива, оскільки певна частина клієнтів, особливо старшого віку або ті, хто не звик до нових технологій, віддають перевагу традиційному обслуговуванню. Це означає, що касири залишатимуться частиною обслуговуючого персоналу для забезпечення комфорту таких клієнтів, але їхня чисельність буде оптимізована.

Для оцінки ефективності впровадження штучного інтелекту (ШІ) в касове обслуговування ТОВ «Сільпо-Фуд» проведено фінансовий аналіз, який охоплює розрахунок необхідних інвестицій, строку окупності, а також потенційної економії коштів. Аналіз базується на даних щодо заробітної плати касирів та витрат на технічну підтримку ШІ. У цій таблиці наведені основні фінансові показники, що дозволяють оцінити доцільність такої інновації для підвищення прибутковості компанії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка інвестицій та економії від впровадження системи штучного інтелекту для автоматизації касового обслуговування в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Значення
Загальні витрати на заробітну плату для 5 касирів за рік, грн	1601555
Загальні інвестиції в систему штучного інтелекту для заміни 10 касирів, у першому році, грн	3272059
Щорічні витрати на технічну підтримку та оновлення	147058

Джерело: побудовано автором

Розрахунок витрат на одного касира:

Формула для розрахунку зарплати до виплати, коли «на руки» працівник отримує 15,000 грн:

$$\text{Зарплата до виплати} = \frac{\text{Зарплата на руки}}{1 - \text{ПДФО} - \text{Військовий збір}}$$

$$\text{Зарплата до виплати} \approx 18518.52 \text{ грн}$$

Формула для розрахунку ЄСВ, який становить 22% від нарахованої зарплати:

$$\text{ЄСВ} = 18518.52 \times 0.22 = 4074.07 \text{ грн}$$

Повні витрати на одного касира з урахуванням ЄСВ:

$$\text{Повні витрати на одного касира} = 18518.52 + 4074.07 = 22592.59 \text{ грн}$$

Врахуємо додаткові витрати, які підприємство несе на одного касира щомісяця:

- Навчання та підвищення кваліфікації: 1,000 грн
- Робочий одяг та обладнання: 500 грн
- Доплата за понаднормову роботу та нічні зміни: 1,500 грн
- Медичне страхування та соціальні пільги: 800 грн
- Рекрутування та наймання: 300 грн

$$\text{Додаткові витрати} = 1000 + 500 + 1500 + 800 + 300 = 4100$$

$$\text{Витрати на одного касира з додатковими факторами} = 22592.59 + 4100 = 26692.59 \text{ грн}$$

На рисунку 3.7 представлено прогноз економічної вигоди від заміни певної кількості касирів ТОВ «Сільпо-Фуд» на автоматизовану систему з використанням штучного інтелекту. Згідно з розрахунками, економія залежить від масштабу впровадження: чим більша кількість касирів, яких замінюють системою, тим суттєвішою стає річна економія витрат на заробітну плату. Наприклад, при заміні лише 20 касирів економія становитиме приблизно 327,941 грн, тоді як при заміні 1,550 касирів економія зростає до понад 25 мільйонів грн. Це демонструє пряму залежність між кількістю замінених працівників та фінансовою ефективністю заходу.

Завдяки значній економії, яку забезпечує використання штучного інтелекту, компанія «Сільпо-Фуд» не лише оптимізує витрати, але й підвищує операційну ефективність. Це дозволяє підприємству ефективніше розподіляти ресурси та спрямовувати заощаджені кошти на розвиток інших стратегічних напрямків, таких як вдосконалення обслуговування клієнтів чи впровадження нових технологій.

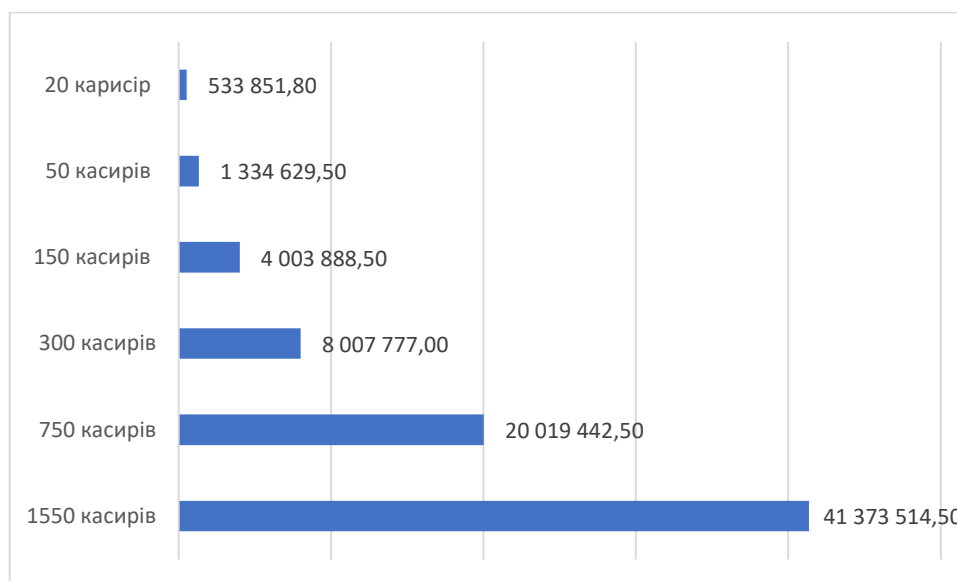


Рисунок 3.7 – Оцінка економічної доцільності заміни касирів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Результати дослідження вказують на значний потенціал економії коштів для ТОВ «Сільпо-Фуд» при впровадженні штучного інтелекту на касах самообслуговування. Чим більше касирів замінюють автоматизованою системою, тим вища економія на зарплатах, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати.

Водночас такий підхід вимагає початкових інвестицій, але за умови масштабного впровадження окупність інвестицій значно прискорюється. Це рішення може стати важливим кроком у напрямку економічного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Стосовно удосконалення онлайн-додатку з метою впровадження персоналізованих акцій для клієнтів та збільшення кількості постійних клієнтів, ТОВ «Сільпо-Фуд», необхідно зробити акцент на впровадженні технологій для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності. Запропонований захід з впровадження персоналізованих акцій дозволить компанії відійти від універсальних знижок, які не завжди відповідають індивідуальним потребам покупців, і перейти до більш адаптивного підходу. Такий підхід орієнтований на середній та вищий рівень доходу цільової аудиторії, що дозволить збільшити як кількість постійних клієнтів, так і середній чек на одну покупку.

Підхід до персоналізації в додатку є важливою складовою стратегічного розвитку, адже він забезпечує додаткові можливості для аналізу та адаптації пропозицій відповідно до поведінки кожного окремого клієнта. Очікується, що такі зміни збільшать частоту покупок і середній чек завдяки більш влучним і своєчасним акціям. В підсумку, компанія не лише підвищить свої доходи, але й сформує стабільну лояльну базу клієнтів, готових повертатися до магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» знову і знову.

Таблиця нижче демонструє прогнозовані фінансові результати після впровадження персоналізованих акцій в онлайн-додатку. Вона порівнює показники до та після змін, дозволяючи побачити приріст доходів, зростання середнього чека та очікувану економію. Такий аналіз дає змогу наочно оцінити ефективність впровадження персоналізованих акцій як стратегії залучення та утримання клієнтів, підтверджуючи економічну вигідність та доцільність цього проекту для компанії (таблиця 3.2). Вона також відображає вплив удосконалень на розширення клієнтської бази, що є ключовим фактором для довгострокового зростання та стабільного розвитку компанії.

Таблиця 3.2 - Фінансовий вплив удосконалення онлайн-додатку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	До впровадженн	Після впровадження
Середній чек на клієнта, грн	400	450
Середня кількість покупок на місяць	4	5
Річний дохід на одного клієнта, грн	19200	27000
Загальна база клієнтів	50000	65000
Загальний річний дохід, тис. грн	960000	1755000
Початкові витрати на розробку, грн	---	8000000
Річні витрати на підтримку, грн	---	500000

Джерело: побудовано автором

Щоб обґрунтувати економічну доцільність удосконалення онлайн-додатку для впровадження персоналізованих акцій, я провів розрахунки, які базуються на прогнозуванні середнього чека, частоти покупок і приросту клієнтської бази після запровадження нових функцій додатку. Перед впровадженням середній чек на одного клієнта складав близько 400 грн, а клієнти в середньому здійснювали чотири покупки на місяць. Тобто, річний дохід від одного клієнта становив 19,200 грн. У компанії була база з 50,000 активних клієнтів, що давало загальний річний дохід у 960,000 тис. грн.

Після впровадження персоналізованих акцій прогнозується зростання середнього чека до 450 грн, а середня кількість покупок на одного клієнта зросте до п'яти на місяць. Таким чином, очікуваний річний дохід на одного клієнта підвищується до 27,000 грн. Окрім цього, завдяки покращенню додатку очікується приріст загальної бази клієнтів до 65,000 осіб, що значно збільшить потенційний дохід.

Загальний очікуваний річний дохід після впровадження удосконалень становитиме 1,755,000 тис. грн, що на 795,000 тис. грн більше, ніж до

впровадження. Для реалізації нових функцій додатку необхідно вкласти 8,000,000 грн на розробку та близько 5,000,000 грн щорічно на підтримку.

Ці розрахунки демонструють економічну доцільність проекту, а також вказують на значний фінансовий ефект уже з перших років після впровадження. Це стратегічне рішення для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке дозволяє не тільки підвищити лояльність клієнтів за допомогою персоналізованих пропозицій, але й зміцнити конкурентну позицію компанії на ринку, збільшуючи середній чек та загальний дохід.

На рисунку 3.8 чітко простежується позитивний вплив впровадження персоналізованих акцій на фінансові показники компанії. Завдяки збільшенню середнього чека та частоти покупок, загальний річний дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» зріс у порівнянні з попереднім періодом. Це свідчить про ефективність нової стратегії, спрямованої на задоволення індивідуальних потреб клієнтів, що, у свою чергу, сприяє формуванню довготривалих відносин з покупцями. Такий підхід не тільки підвищує рівень лояльності, але й зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку, забезпечуючи стабільне зростання її доходів у майбутньому.

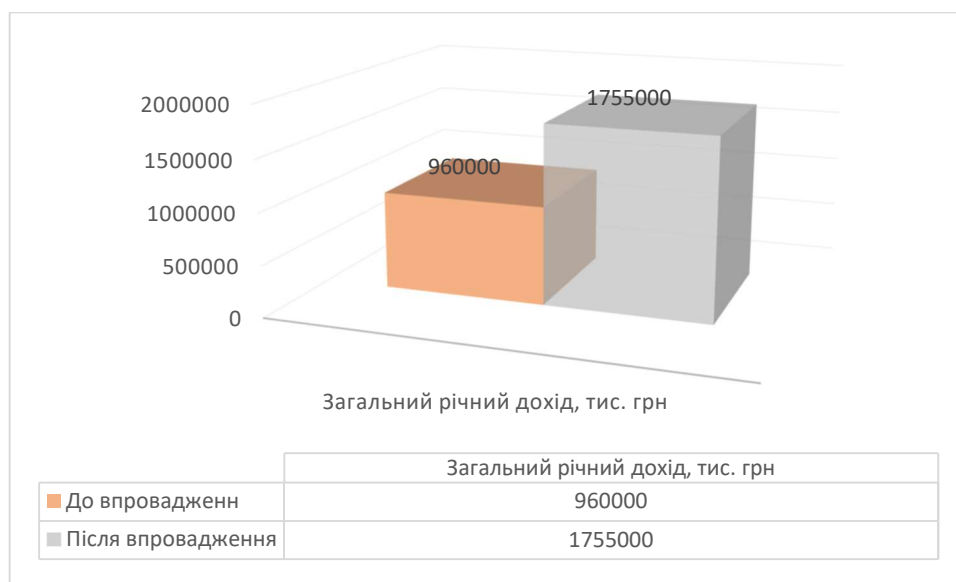


Рисунок 3.8 – Динаміка річного доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» до та після впровадження персоналізованих акцій для клієнтів, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Розглядаючи результати аналізу, видно, що річний дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» значно зріс після впровадження персоналізованих акцій. До впровадження доходи компанії становили 960,000 тис. грн, тоді як після реалізації персоналізованих пропозицій для клієнтів вони зросли до 1,755,000 тис. грн. Це підвищення доходу на 795,000 тис. грн свідчить про успішність запроваджених заходів. Збільшення доходу є прямим наслідком активнішої взаємодії з клієнтами через індивідуальні пропозиції, що сприяє формуванню довгострокових відносин та повторних покупок. Крім того, персоналізовані акції дозволяють компанії адаптувати свої маркетингові стратегії до потреб і вподобань клієнтів, що позитивно впливає на загальну прибутковість бізнесу. Таким чином, результат підтверджує ефективність заходу та його важливість для подальшого розвитку та зростання компанії.

3.3 Оцінка ефективності впровадження проєктних заходів

Для забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринку важливим є впровадження інноваційних рішень. Проєктні заходи, такі як автоматизація обслуговування клієнтів за допомогою кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту, спрямовані на оптимізацію операційної діяльності, зниження витрат та покращення досвіду обслуговування клієнтів. Важливим етапом у процесі реалізації таких заходів є оцінка їх ефективності, яка дозволяє визначити, наскільки економічно доцільним буде інвестування в даний проєкт.

Оцінка ефективності включає аналіз різних показників, таких як грошовий потік (CF), дисконтований грошовий потік (DCF), а також кумулятивний дисконтований грошовий потік (KDCF). Ці показники дозволяють зрозуміти, як проєкт впливатиме на фінансові результати компанії протягом визначеного періоду. Особливу увагу приділено обчисленню дисконтованого грошового потоку, оскільки саме він відображає майбутні грошові потоки в поточній вартості,

враховуючи вплив часу на вартість грошей. Враховуючи, що інвестиції в проєкт є довгостроковими, було обрано дисконтну ставку на рівні 20%, яка відображає середню ринкову вартість капіталу та рівень ризику, пов'язаний із впровадженням нових технологій у ТОВ «Сільпо-Фуд».

У цьому підрозділі проводиться детальний аналіз прогнозованих фінансових результатів після впровадження системи кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту, зокрема розглядається, як змінюватимуться грошові потоки компанії у період з 2025 по 2029 роки. За допомогою дисконтної ставки у 20% ми оцінюємо дисконтований грошовий потік за кожен рік, що дозволяє виявити справжню економічну вартість проєкту для компанії.

У таблиці 3.3 представлено основні показники ефективності проєкту, включаючи грошовий потік, коефіцієнт дисконтування, дисконтований грошовий потік та кумулятивний дисконтований грошовий потік. Порівняння цих показників надає повну картину фінансових вигід від проєкту та демонструє, як швидко компанія зможе повернути свої інвестиції, а також оцінити довгострокову доцільність подібних інновацій.

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників ефективності проєкту впровадження системи кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Номер року	1	2	3	4	5
Грошовий потік, CF, тис. грн.	496482	526963	558969	592575	627861
Коефіцієнт дисконтування, k	0,833	0,694	0,578	0,482	0,401
Дисконтований грошовий потік, DCF, тис. грн.	413735	365947	323477	285771	252323
Інвестиції, на початок проєкту, тис. грн.	1014338	45587	45587	45587	45587
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, KDCF, тис. грн.	-600603	-280244	-2354	237829	444564

Джерело: побудовано автором

Таблиця демонструє динаміку фінансових показників для проєкту впровадження автоматизованої системи кас самообслуговування в ТОВ «Сільпо-Фуд». Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що прогнозований грошовий потік щороку зростає, що свідчить про стабільне збільшення прибутків завдяки оптимізації операційних процесів та зниженню витрат на персонал.

Важливим аспектом є розрахунок дисконтованого грошового потоку, який враховує знецінення грошей з часом, що дозволяє побачити реальну економічну вигоду від проєкту. Використання дисконтної ставки у 20% підкреслює високий рівень ризику та необхідність значної прибутковості для виправдання інвестицій. Проте, навіть за таких умов, результати вказують на позитивний кумулятивний дисконтований грошовий потік до кінця аналізованого періоду, що свідчить про економічну доцільність проєкту.

Дані показують, що початкові інвестиції повністю окупаються вже на четвертий рік, після чого проєкт починає приносити чистий прибуток. Це підкреслює ефективність впровадження автоматизації касових операцій, яка не тільки дозволяє знизити витрати, але й створює додаткову вартість для компанії завдяки підвищенню рівня обслуговування та задоволеності клієнтів.

Таким чином, аналіз показників ефективності підтверджує доцільність і вигідність інвестицій у впровадження системи кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту, забезпечуючи ТОВ «Сільпо-Фуд» довгострокову прибутковість і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4 відображає розрахунок показників ефективності проєкту впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту при підвищеній дисконтній ставці 40%. Збільшення ставки дисконтування дозволяє врахувати можливі ризики та зниження вартості грошових потоків у майбутньому. Наведені показники, включаючи дисконтований та кумулятивний дисконтований грошовий потік, дають змогу оцінити, як проєкт реагує на більш високі вимоги до прибутковості та наблизитися до розрахунку внутрішньої норми рентабельності (IRR). Це дозволяє зробити висновок про стійкість проєкту до змін у фінансових умовах та вартісних показниках. Також, наведений аналіз сприяє об'єктивнішій

оцінці доцільності інвестицій у впровадження технології, забезпечуючи впевненість у її потенційній віддачі.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності проекту при дисконтній ставці 40%

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Номер року	1	2	3	4	5
Грошовий потік, CF, тис. грн.	496482	52696378	558969	592575	627861
Коефіцієнт дисконтування, k	0,714	0,510	0,364	0,260	0,185
Дисконтований грошовий потік, DCF, тис. грн.	354630	268859	203706	154252	116741
Інвестиції, на початок проекту, тис. грн.	1014338	45587	45587	45587	45587
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, KDCF, тис. грн.	-659708	-436437	-278318	-169654	-98501

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.5 містить основні показники ефективності проекту впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту. Вона дозволяє оцінити економічну доцільність інвестицій через різні фінансові індикатори, такі як чиста приведена вартість (NPV), індекс доходності (PI), дисконтований термін окупності (DDP), термін окупності (PP) та внутрішня норма доходності (IRR).

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності проекту впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту"

Показник	формула	значення
Чиста приведена вартість, NPV, тис. грн.	$NPV = \sum DCF_n - I$	444564
індекс доходності проекту, PI	$PI = \frac{\sum DCF_n}{I}$	1,37
дисконтований термін окупності, DDP, років	$DDP = (n - 1) + \frac{DCF_n - KDCF_n}{DCF_n}$	3,17
термін окупності, PP, років	$PP = \frac{I}{\sum DCF_n} \cdot n$	3,65
Внутрішня норма доходності проекту, IRR, %	$IRR = r_0 + (r_1 - r_0) \cdot \frac{NPV_0}{NPV_0 - NPV_1}$	36,4%

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників ефективності проекту впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту в ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє чіткі фінансові вигоди та обґрунтовує доцільність його реалізації.

Чиста приведена вартість (NPV) становить 444,564 тис. грн, що є позитивним показником і свідчить про те, що проект приносить додаткову вартість компанії. Це означає, що очікуваний прибуток перевищує інвестиційні витрати навіть з урахуванням дисконтної ставки. Позитивний NPV є однозначним сигналом про фінансову привабливість проекту, підтверджуючи його здатність забезпечити компанії приріст капіталу та стабільні грошові потоки.

Індекс дохідності (PI), що дорівнює 1,37, вказує на те, що на кожную вкладену гривню компанія отримує 1,37 грн доходу. Значення індексу більше за 1 свідчить про те, що проект є економічно вигідним і здатен приносити дохід, який перевищує початкові інвестиції. Це підтверджує, що проект має значний потенціал для збільшення прибутків підприємства. Більше того, цей проект дозволяє компанії ефективно використовувати вкладені кошти, забезпечуючи стабільну рентабельність.

Дисконтований термін окупності (DDP) проекту становить приблизно 3,17 року. Це означає, що за цей період проект зможе повернути початкові інвестиції, враховуючи знецінення грошових потоків з часом. Такий відносно короткий термін окупності є вигідним для інвесторів, оскільки свідчить про швидке повернення вкладених коштів та зниження інвестиційних ризиків. Термін окупності без урахування дисконтування (PP) складає 3,65 року, що також є позитивним показником, вказуючи на високий темп повернення інвестицій.

Найбільш вагомим аргументом на користь реалізації проекту є внутрішня норма дохідності (IRR), яка становить 36,4%. Це значення значно перевищує встановлену дисконтну ставку у 20%, що підтверджує здатність проекту забезпечити вищу прибутковість, ніж необхідно для покриття витрат. Високе значення IRR підкреслює економічну доцільність проекту та його конкурентоспроможність у порівнянні з іншими варіантами інвестування. Така рентабельність свідчить про те, що проект не лише окупиться, але й принесе значний додатковий прибуток для компанії, що робить його привабливим для реалізації.

Загалом, оцінка показників ефективності проекту впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту підтверджує його економічну вигідність та доцільність для ТОВ «Сільпо-Фуд». Позитивні фінансові результати, зокрема, високий NPV, значний IRR та короткий термін окупності, свідчать про перспективність інвестиції. Реалізація цього проекту дозволить компанії підвищити операційну ефективність, знизити витрати на обслуговування клієнтів і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Після детального аналізу показників ефективності першого проекту з впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту, переходимо до розгляду другого проекту, спрямованого на покращення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд». Цей проект має на меті підвищення лояльності клієнтів та залучення нових користувачів шляхом впровадження персоналізованих акцій та розширення функціональних можливостей додатку. У таблиці 3.6 представлено ключові фінансові показники, що дозволяють оцінити ефективність інвестицій у цей проект. Наведені дані включають грошовий потік, коефіцієнт дисконтування, дисконтований грошовий потік та кумулятивний дисконтований грошовий потік, що надають повне уявлення про фінансові вигоди від реалізації покращень в онлайн-додатку.

"Таблиця 3.6 – Розрахунок показників ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд»"

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Номер року	1	2	3	4	5
Грошовий потік, CF, тис. грн.	39750	42190	44752	47443	50268
Коефіцієнт дисконтування, k	0,833	0,694	0,578	0,482	0,401
Дисконтований грошовий потік, DCF, тис. грн.	33125	29298	25898	22879	20201
Інвестиції, на початок проекту, тис. грн.	8500	500	500	500	500
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, KDCF, тис. грн.	24625	53423,9293	78822,62494	101202,4257	120904,2675

Джерело: побудовано автором

Аналіз таблиці показує, що проект з удосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільний ріст грошового потоку з року в рік, що свідчить про позитивний вплив на фінансові показники компанії. Дисконтований грошовий потік зростає протягом усього періоду, що відображає ефективність інвестицій та високу прибутковість проекту з урахуванням знецінення грошових потоків. Кумулятивний дисконтований грошовий потік також стабільно збільшується, що свідчить про поступове відшкодування вкладених коштів і накопичення чистого прибутку.

Таблиця 3.7 показує показники ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку при дисконтній ставці 550%, що використовується для розрахунку внутрішньої норми дохідності (IRR).

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку при дисконтній ставці 550%

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Номер року	1	2	3	4	5
Грошовий потік, CF, тис. грн.	39750	42190	44752	47443	50268
Коефіцієнт дисконтування, k	0,1818	0,0330	0,0060	0,0011	0,00019
Дисконтований грошовий потік, DCF, тис. грн.	7227	1394	268	51	9
Інвестиції, на початок проекту, тис. грн.	8500	500	500	500	500
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, KDCF, тис. грн.	-1272	-378	-609	-1057	-1547

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.8 відображає ключові фінансові показники ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд». У ній наведено значення чистої приведеної вартості (NPV), індексу дохідності (PI), дисконтованого терміну окупності (DDP), терміну окупності (PP) та внутрішньої норми дохідності (IRR). Ці показники дозволяють оцінити економічну доцільність проекту, його здатність генерувати додатковий прибуток та рівень рентабельності інвестицій.

Таблиця 3.8 містить детальний фінансовий аналіз показників ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд». Цей проект

спрямований на підвищення рівня клієнтської лояльності, залучення нових користувачів і покращення взаємодії з існуючими клієнтами завдяки розширенню функціональності додатку та впровадженню персоналізованих акцій. Основна мета цього проекту полягає у створенні інноваційного цифрового інструменту, який забезпечить зручний сервіс, підтримку комунікації та підвищення залученості клієнтів, що в кінцевому підсумку має позитивно вплинути на фінансові показники компанії.

Таблиця 3.8 – Ключові показники ефективності проекту вдосконалення онлайн-додатку

Показник	формула	значення
Чиста приведена вартість, NPV, тис. грн.	$NPV = \sum DCF_n - I$	120904
індекс доходності проекту, PI	$PI = \frac{\sum DCF_n}{I}$	12,5
дисконтований термін окупності, DDP, років	$DDP = (n - 1) + \frac{DCF_n - KDCF_n}{DCF_n}$	0,256
термін окупності, PP, років	$PP = \frac{I}{\sum DCF_n} \cdot n$	0,399
Внутрішня норма доходності проекту, IRR, %	$IRR = r_0 + (r_1 - r_0) \cdot \frac{NPV_0}{NPV_0 - NPV_1}$	543,3%

Джерело: побудовано автором

Таблиця свідчить про високу економічну доцільність проекту вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд». Чиста приведена вартість (NPV) становить 120,904 тис. грн, що є позитивним показником і демонструє, що проект приносить значну додаткову вартість для компанії, перевищуючи початкові інвестиційні витрати. Позитивне значення NPV підтверджує фінансову вигідність проекту.

Індекс дохідності (PI) дорівнює 12,5, що означає, що на кожную вкладену гривню компанія отримує 12,5 грн доходу. Такий високий індекс свідчить про значну рентабельність проекту, що є надзвичайно привабливим для інвесторів і підтверджує високу економічну ефективність проекту.

Дисконтований термін окупності (DDP) становить лише 0,256 року, що означає, що проект зможе повернути вкладені кошти за дуже короткий період з урахуванням дисконтованих грошових потоків. Це підкреслює низький рівень інвестиційних

ризиків і швидко віддачу проекту. Термін окупності (PP) без урахування дисконтування дорівнює 0,399 року, що також є надзвичайно коротким терміном і свідчить про високий темп повернення інвестицій.

Особливо вагомим показником є внутрішня норма дохідності (IRR), яка становить 543,3%, що значно перевищує будь-які можливі альтернативні ставки дохідності. Високе значення IRR демонструє, що проект забезпечує набагато вищу прибутковість, ніж середня ринкова ставка, і є надзвичайно вигідним для реалізації. Це означає, що проект не лише окупиться, але й забезпечить компанії значний додатковий дохід.

Отже, на основі аналізу всіх показників можна зробити висновок, що проект удосконалення онлайн-додатку є економічно обґрунтованим, високорентабельним і забезпечує швидку окупність. Його реалізація дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не тільки підвищити ефективність обслуговування клієнтів і залучити нових користувачів, але й значно покращити фінансові результати компанії, що робить проект перспективним та доцільним для інвестування.

Таблиця 3.9 відображає порівняльний аналіз ключових показників ефективності двох запропонованих проектів: впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту та вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці проекти мають різні підходи та цілі, однак обидва спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності та покращення взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.9 – Порівняння показників ефективності запропонованих проектів

Показники	Проекти	
	впровадження системи кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту	проект вдосконалення онлайн-додатку
Чиста приведена вартість, NPV, тис. грн.	444564	120904
індекс доходності проекту, PI	1,37	12,5
дисконтований термін окупності, DDP, років	3,17	0,256
термін окупності, PP, років	3,65	0,399
Внутрішня норма доходності проекту, IRR, %	36,4%	543,3%

Джерело: побудовано автором

Висновки, отримані з аналізу таблиці, свідчать про очевидну перевагу проекту вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд» у порівнянні з проектом впровадження кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту. Хоча обидва проекти мають на меті підвищення операційної ефективності та покращення клієнтського досвіду, саме проект модернізації онлайн-додатку виявляється більш економічно привабливим і перспективним з точки зору прибутковості.

Одним із ключових показників цієї переваги є значно вища чиста приведена вартість (NPV) та індекс дохідності (PI) для другого проекту, що демонструє його здатність генерувати значні прибутки на кожную вкладену гривню. Індекс дохідності для онлайн-додатку є надзвичайно високим, що свідчить про вражаючу рентабельність проекту і підтверджує його інвестиційну привабливість.

Ще одним важливим фактором є дисконтований термін окупності (DDP) та загальний термін окупності (PP). У випадку з проектом вдосконалення онлайн-додатку ці показники значно коротші, що означає швидке повернення вкладених інвестицій. Швидкий термін окупності не тільки знижує інвестиційні ризики, але й забезпечує компанії можливість швидко реагувати на ринкові зміни, залишаючи простір для нових інновацій.

Найбільш вражаючим показником є внутрішня норма дохідності (IRR) для проекту вдосконалення онлайн-додатку, яка становить 543,3%. Це значення багаторазово перевищує показник IRR для проекту кас самообслуговування, який дорівнює 36,4%. Такий надзвичайно високий рівень IRR демонструє безпрецедентну дохідність онлайн-проекту, що робить його надзвичайно привабливим для інвестицій, забезпечуючи швидку окупність та надзвичайно високу прибутковість, навіть у порівнянні з іншими можливими варіантами інвестування.

Таким чином, проект вдосконалення онлайн-додатку для ТОВ «Сільпо-Фуд» не тільки показує себе як найбільш фінансово вигідний, але й обіцяє значний вплив на розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Отже, розглянемо ключові аспекти, які були досліджені в цьому проєкті, з акцентом на реалізовані заходи та їхній вплив на діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд". Протягом аналізу було визначено, що ефективність бізнесу є комплексним поняттям, що включає в себе не лише фінансові показники, але й соціально-економічні та організаційні аспекти.

Основним об'єктом дослідження стали два стратегічні проєкти: впровадження системи кас самообслуговування з використанням штучного інтелекту та вдосконалення онлайн-додатку для клієнтів. Кожен із цих проєктів був ретельно оцінений з точки зору економічної доцільності та впливу на рентабельність бізнесу. Результати показали, що проєкти не лише мають позитивний фінансовий ефект, але й суттєво покращують досвід обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності та лояльності.

Проєкт із касами самообслуговування спрямований на оптимізацію витрат і підвищення швидкості обслуговування, що дозволяє компанії зменшити витрати на персонал та одночасно покращити ефективність роботи торгових точок. У ході аналізу були враховані фінансові показники, такі як чиста приведена вартість (NPV), індекс дохідності (PI) та внутрішня норма дохідності (IRR), які підтвердили економічну доцільність цього проєкту. За рахунок автоматизації касового обслуговування компанія здатна скоротити витрати, збільшити пропускну здатність касових вузлів та забезпечити більш комфортний досвід для покупців.

Другий проєкт — вдосконалення онлайн-додатку, — покликаний стимулювати повторні покупки та підвищувати індивідуалізацію пропозицій для клієнтів. Використання персоналізованих акцій та пропозицій, зокрема через застосування технологій штучного інтелекту, сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню лояльності наявних. Цей підхід не лише генерує додатковий дохід, але й створює нові можливості для аналізу споживчої поведінки, що дає змогу компанії краще розуміти потреби ринку та вчасно адаптувати маркетингові стратегії.

Загальний висновок роботи підтверджує, що інновації у сфері обслуговування та управління клієнтським досвідом можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства, сприяючи підвищенню його рентабельності та фінансової стабільності. Запропоновані рекомендації можуть бути корисними як для стратегічного управління ТОВ "Сільпо-Фуд", так і для інших компаній у роздрібній торгівлі, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах. Й проект є свідченням того, що для досягнення стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі недостатньо покладатися лише на традиційні методи ведення діяльності. Інновації та технологічні рішення стають невід'ємною складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства, що прагне залишатися конкурентоспроможним та відповідати очікуванням своїх клієнтів. Впровадження системи кас самообслуговування та вдосконалення онлайн-додатку не тільки підвищують ефективність операційної діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд", але й створюють новий рівень взаємодії з клієнтами, формуючи міцні відносини з ними, що базуються на задоволенні індивідуальних потреб.

Дослідження також продемонструвало важливість інтеграції соціально-економічних аспектів у загальну стратегію компанії. Впроваджуючи нові технології, "Сільпо-Фуд" не лише оптимізує свої процеси, але й активно впливає на суспільство, створюючи комфортні умови для клієнтів, розвиваючи робочі місця для технічних фахівців і підвищуючи загальну цифрову грамотність населення. Це підкреслює соціальну відповідальність компанії та її внесок у сталий розвиток.

Перспективи впровадження таких рішень виходять за межі простої оптимізації витрат або підвищення прибутковості. Ці інновації закладають основу для довгострокового розвитку компанії, де кожне вдосконалення створює платформу для майбутніх інновацій. Завдяки використанню технологій штучного інтелекту, "Сільпо-Фуд" має можливість вдосконалювати свої пропозиції, глибше розуміти потреби клієнтів і швидко адаптуватися до ринкових змін. Це робить компанію не тільки успішною сьогодні, але й гнучкою та стійкою до викликів завтрашнього дня.

Зрештою, дослідження підтвердило, що для досягнення успіху в сучасній економіці необхідно постійно інвестувати в інновації, забезпечуючи збалансований підхід між технологічними вдосконаленнями та орієнтацією на потреби споживачів. Виконані проекти є яскравим прикладом того, як інноваційні стратегії можуть бути ефективно інтегровані в бізнес-процеси, формуючи нові конкурентні переваги. ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє приклад інноваційного підходу, який має потенціал стати стандартом для всієї галузі роздрібної торгівлі в Україні.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Морс К., Р. Страйк, А. С. Пузанов. Ефективні рішення в економіці перехідного періоду: Аналітичні інструменти розробки і реалізації соціально-економічної політики. Київ: Айрес-прес, 2007. 448 с.
2. Болюх М. А., В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 556 с.
3. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавництво А. С. Київ: 2014. 400 с.
4. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2014. 528 с.
5. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Житомир: ПП «Рута», 2013. 680 с.
6. Говорушко Т. А., Н. І. Клімаш. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015.
7. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Відповідальний редактор С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2010. Том 1. 864 с.
8. Ігнат'єва І. А., О. І. Гарафонов. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
9. Крупка Я. Д. Прогресивні методи оцінки та обліку інвестиційних ресурсів. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 354 с.
10. Левченко Ю. Г., Н. А. Шекмар. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Випуск 32. Ужгород, 2011. С. 130–136. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua>.
11. Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. Київ: ВІРА-Р, 2010. 320 с.

- 12.Вдовенко З. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. *Вісник Вінницького державного університету*. 2014. № 284. С. 42–45.
- 13.Кураков Л. П. Економіка і право: словник-довідник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 18 с.
- 14.Іщенко І. І., С. П. Терещенко. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. Київ: Вища школа, 2014. 187 с.
- 15.Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств: виробничо-практичний посібник. Київ: Знання, 2018. 97 с.
- 16.Попович П. Я., П. Я. Покропивний. Економічний аналіз та аудит на підприємстві: підручник. Київ: Вища школа, 2008. 471 с.
- 17.Амосов О. Ю., В. А. Головка. Формування моделі управління ефективністю діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 115–120.
- 18.Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.pdf> (дата звернення: 08.09.2024).
- 19.Дун Сін'їн. Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
- 20.Guru Blog. Guru.com - Find and Hire Expert Freelancers. How Much Does Artificial Intelligence Cost? 2025. URL: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/> (дата звернення: 10.09.2024).
- 21.Кулинич О. М. Підходи до оцінки економічної ефективності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 2 (18). С. 27–32. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
- 22.Гершун А., М. Горський. Технологія збалансованого управління. Київ: Олімп-Бізнес, 2005. 416 с.

- 23.Маркін Ю. Економічний аналіз: керівництво. Київ: Видавничий центр «Академія», 2011. 450 с.
- 24.Мних Є. Економічний аналіз. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
- 25.Слободян Н. Організація і методика економічного аналізу. Київ: НУХТ, 2013. 322 с.
- 26.Чернелевський Л., Н. Слободян, О. Михайленко. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: підручник. Київ: Хай-Тек Прес, 2009. 640 с.
- 27.Зайцев В. О., О. В. Карпова. Економіка бізнесу: навчальний посібник. Київ: Наукова думка, 2014. 432 с.
- 28.Ковальчук І. П. Економічна ефективність підприємства: теорія та практика. Львів: Світ, 2015. 392 с.
- 29.Дергачова В.В., Колешня Я.О., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. сутність, місце та роль діджитал менеджменту. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022, №22, с 114-117
- 30.Сокурєнко Д., Левченко О. Цифрові стратегії як тренд розвитку стратегічного управління організаціями. Наука – виробництву: Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LV науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2021» 14 травня 2021 року. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 150–151.
- 31.Чмерук Г.Г., Стороженко О.О. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24
- 32.Олешкевич С.І., Нагорна І.І., Специфіка цифрової трансформації підприємств АПК в сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності, Агросвіт (24), 2023, с 56-62, URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2621/2657> (дата звернення 14.08.2024)
- 33.Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. Вісник THEU. 2008. № 1. С. 69-78.

34. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2012. 381 с.
35. Бойчук Н. Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 173-180.
36. Буяк А.Є. Операційний менеджмент: посіб. Тернопіль. 2015. 483 с.
37. Банщиков П.Г., Гордієнко В.М., Скитьова Г.С. Управління бізнеспроцесами підприємства: навч. посіб. Київ. 2010. 283 с.
38. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 62-65.
39. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2017. 238 с.
40. Данченко О.Б., Бєлова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету*. 2019. № 2. С. 169-175.
41. Демченко Б. А., Кудрицька. Ж. В. Особливості оптимізації бізнеспроцесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №23. С. 71-74.
42. Ільчук В., Шпомер Т. Проблеми моделювання інноваційноінвестиційних систем відновлювальної сфери економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4. С. 7-15.
43. Карлова О.А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи 64 менеджменту і маркетингу: підручник. Харків. 2016. 228 с.
44. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №26. С. 90-94.
45. Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Староб. 2015. 352 с.

- 46.Кропива Т. І. Використання бенчмаркінгу в управлінні виробничими підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 1. С. 174–177.
- 47.Круш П. В., Орлюк Ю.В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України*. 2017. № 14. С. 239-245.
- 48.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ. 2007. 464 с.
- 49.Лаврук В.В., Лаврук О.С. Управління мотивацією інноваційної діяльності. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2012. №1. С. 376-381.
- 50.Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків. 2009. 80 с.
- 51.Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків. 2012. 314 с.
- 52.Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник. Харків. 2014. 848 с.
- 53.Малько К.С. Інвестиційна привабливість, чинники її формування в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С.100-105.
- 54.Молоканова В.М. Методологія, методи та засоби проектного менеджменту: підручник. Дніпропетровськ. 2010. 136 с.
- 55.Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79-82.
- 56.Немченко В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №4. С. 73-79.
- 57.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне. 65 2014. 158с.

ДОДАТКИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

