

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Підвищення ефективності діяльності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво»
Віктор ЄВЕНКО



Керівник: д.е.н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: к.е.н., доц. Олена ФАЛЬЧЕНКО

Харків – 2025

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Євенка Віктора Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Підвищення ефективності діяльності підприємства _____

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д-р екон. наук, професор _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні аспекти ефективної діяльності підприємства

2. Оцінка та шляхи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Висновки

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Віктор ЄВЕНКО

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Оксана ПОРТНА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ЗМІСТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні підходи до ефективності діяльності підприємства	8
1.2 Методи оцінки ефективності підприємства	16
1.3 Шляхи підвищення ефективності підприємства.....	23
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-фуд»	30
2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд».....	38
2.3 Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	46
2.4 Пропозиції та можливості для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	60
Висновки за розділом 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

В умовах сучасної економічної нестабільності, глобальної конкуренції, воєнних дій та зростаючими вимогами споживачів, підприємства знаходяться в ситуації, коли необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність. Ключовим напрямом забезпечення стабільності розвитку підприємства є підвищення ефективності його діяльності. В цій роботі я дослідив що таке ефективність підприємства, з чого вона виникає, як впливає на підприємство і як нею керувати.

Актуальність теми зумовлена потребою українських підприємств у швидкому реагуванні на внутрішні й зовнішні виклики. Економічні кризи, коливання цін на ресурси, зміни у споживчому попиті, цифровізація бізнесу та необхідність адаптації до європейських стандартів вимагають переосмислення підходів до управління ефективності діяльності підприємств. У цих умовах пошук ефективних механізмів, моделей і практичних інструментів для підвищення ефективності набуває особливого значення.

В умовах сучасної економіки, коли нові ринки з'являються не часто, компаніям доводиться все більше конкурувати між собою за клієнтів, що в умовах обмеженої кількості ресурсів вимагає досягнення якомога більшої ефективності діяльності підприємства, тому тему ефективності діяльності активно досліджують останні роки, як управлінці підприємств, так і вчені. Серед вітчизняних авторів робіт на цю тему можна виділити Гречко А. [9, 10], Житар М. [14], Лещенко А. [21], Матюх С. [23] та ін. Та оскільки тема ефективності діяльності підприємства охоплює широкий спектр аспектів як всередині, так і ззовні підприємства, які постійно змінюються і розвиваються, то ефективність діяльності потребує і подальшого дослідження.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що впровадження сучасних підходів до аналізу та управління ефективністю підприємства

дозволяє досягти підвищення фінансових і операційних результатів без значного збільшення витрат.

Метою дослідження є аналіз ефективності діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» в сучасних умовах господарювання.

Згідно мети в дослідженні поставлено та виконано наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти і підходи до ефективності діяльності підприємства;
- навести методи оцінки ефективності діяльності підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності діяльності на підприємстві;
- охарактеризувати підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд», його діяльність;
- проаналізувати ринок і середовище функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд», вплив зовнішніх факторів на ефективність підприємства;
- проаналізувати ефективність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити пропозиції та можливості підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є ефективність діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що здійснює господарську діяльність в умовах ринкової економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Використані у цій роботі методи включають: загальнонаукові методи: аналіз, синтез, SWOT-аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, використані для аналізу теоретичних та статистичних джерел, узагальнення і формування підсумків; економіко-статистичні методи: групування, порівняння, відносні та середні величини, використані в роботі для створення аналітичних таблиць, обробки та аналізу даних в них; методи економічного аналізу: порівняльний, графічний аналіз,

були використані в цій роботі для наочного порівняння результатів аналізу та формування підсумків.

Інформаційною базою досліджень в цій роботі є: наукові публікації з питань ефективності діяльності підприємств; звітність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (фінансова, управлінська, статистична); аналітичні матеріали галузевих досліджень, дані Державної служби статистики України та профільних електронних ресурсів.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання результатів досліджень, які представлені в цій роботі, для підвищення рівня ефективності функціонування підприємства та формування стратегії сталого розвитку.

Апробацію положень дослідження було здійснено публікацією тез на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» 1 листопада 2024 року в м. Харків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні підходи до ефективності діяльності підприємства

Кожне підприємство на будь-якому етапі свого існування має на меті розвиток своєї прибутковості, як наслідок – розвиток багатьох інших складових своєї ринкової діяльності. Для оцінки якості роботи підприємства, будь то аудиторами, менеджментом чи власником, виникає необхідність розрахунку та оцінки ефективності діяльності компанії [41].

Єдиного визначення терміну «ефективність» у відношенні діяльності підприємства немає, але більшість вчених, як наприклад В. Габор та І. Федуняк, сходиться на думці, що ефективність – це відношення між отриманим результатом до зусиль та ресурсів витраченими на досягнення цього результату. Такий підхід дає змогу отримати відносні показники для оцінки ефективності діяльності підприємства [13].

Як критерій для оцінки ефективності можуть виступати різні показники діяльності підприємства, наприклад прибутковість, частка ринку, яку обслуговує підприємство, якість продукції, тощо. Такі критерії мають відповідати певним вимогам. Основна мета таких критеріїв – цілком відобразити та охарактеризувати досягнення підприємницької діяльності компанії. Так як діяльність будь-якого підприємства пов'язана з великою кількістю різних аспектів функціонування, то і подібні фактори пов'язані між собою. Наприклад: якість продукції безумовно впливає на прибутковість, та лояльність клієнтів. Такі показники можуть бути як абсолютними, так і відносними. Абсолютні показники являють собою кількісне, або ж числове

вираження певного явища, або характеристики, наприклад, прибуток підприємства, або кількість продажів. Відносні ж показники в свою чергу являються процентами або ж коефіцієнтами і отримуються у результаті ділення однієї величини на іншу. Також для узагальнення і систематизації великої кількості даних за певний період використовують середні показники, наприклад, середньорічний дохід, або середньорічна зарплата.

Правильна і повноцінна оцінка діяльності підприємства потребує комплексної оцінки всіх критеріїв ефективності. При цьому також важливо враховувати який саме вплив несе кожен окремий показник на ефективність підприємства, наприклад для певної категорії споживачів ціна продукції може бути важливішою за її якість, звідси можна сказати, якщо підприємство орієнтується на подібну категорію споживачів то доречніше буде вкласти більше ресурсів в зменшення вартості продукції, ніж в покращення її якості. Щоб перевіряти на життєздатність подібні висновки, управління компанії може використовувати систематичний підхід, що включає первинну оцінку і аналіз, розробку теорій на основі цього аналізу, тестування розроблених теорій. Після проведення збору та аналізу факторів ефективності підприємства, критеріїв, які впливають на його ефективність, підприємство може висунути гіпотези щодо ймовірних шляхів та дій задля підвищення своєї ефективності. Такі гіпотези можуть як стосуватися окремих аспектів діяльності підприємства, так і відноситися до декількох факторів ефективності одночасно [8, с. 111]. Після розробки гіпотез настає етап їх тестування, яке можна проводити як практичними, так і аналітичними методами, за допомогою пілотних проектів, тестових партій продуктів, тестових закупівель, або ж за допомогою розрахунків потенційних змін в показниках діяльності підприємства. За завершенням тестування гіпотез, отримані результати аналізуються з метою виявлення шляхів їх покращення, та прийняття рішення щодо впровадження на підприємство. Якщо отримані результати не задовольняють цілей компанії, або є нерентабельними для впровадження

необхідно провести повторний аналіз, та скоригувати висунуті гіпотези, після чого повторити процес.

Такий процес аналізу та перевірки гіпотез є циклічним, що дозволяє підприємству постійно відстежувати можливі шляхи для вдосконалення, а також контролювати ефективність окремих критеріїв діяльності.

Досягнення максимальної ефективності підприємства є ключовою задачею керівників. Вищенаведене визначення ефективності дає змогу управлінцям тестувати та перевіряти теорії, перед тим як імплементувати їх на своє виробництво. Головною метою підвищення ефективності завжди буде збільшення прибутку компанії, та шляхи її досягнення можуть сильно різнитися, будь то стратегія зменшення витрат, або впровадження інноваційних технологій, чи оновлення засобів виробництва, або все разом. Звідси виникає потреба виявити та класифікувати ключові фактори, що впливають на ефективність підприємства, з метою майбутнього їх аналізу та розробки оптимальної стратегії щодо їх покращення.

Звідси виникає потреба в розробці системи оцінки ефективністю діяльності підприємства. Система повинна представляти собою методи та принципи оцінки ефективності, та розробки управлінських рішень у відповідь на зміну внутрішніх та зовнішніх (ринкових) факторів функціонування підприємства. Для розробки подібної системи необхідно виявити ключові аспекти функціонування підприємства. Формування загальної оцінки ефективності діяльності підприємства потребує оцінки ефективності кожної окремої складової цього підприємства. Якість роботи подібної системи управління ефективністю напряду залежить від якості організаційної системи підприємства. Така система складається з ієрархії розділів, підрозділів та окремих осіб, задачею яких є проведення оцінки ефективності на даний момент, пошук можливостей підвищення ефективності, розробка, узгодження і прийняття певних управлінських рішень з метою підвищення ефективності, організація виконання прийнятих рішень, контроль виконання та оцінка наслідків (рис. 1) [1].

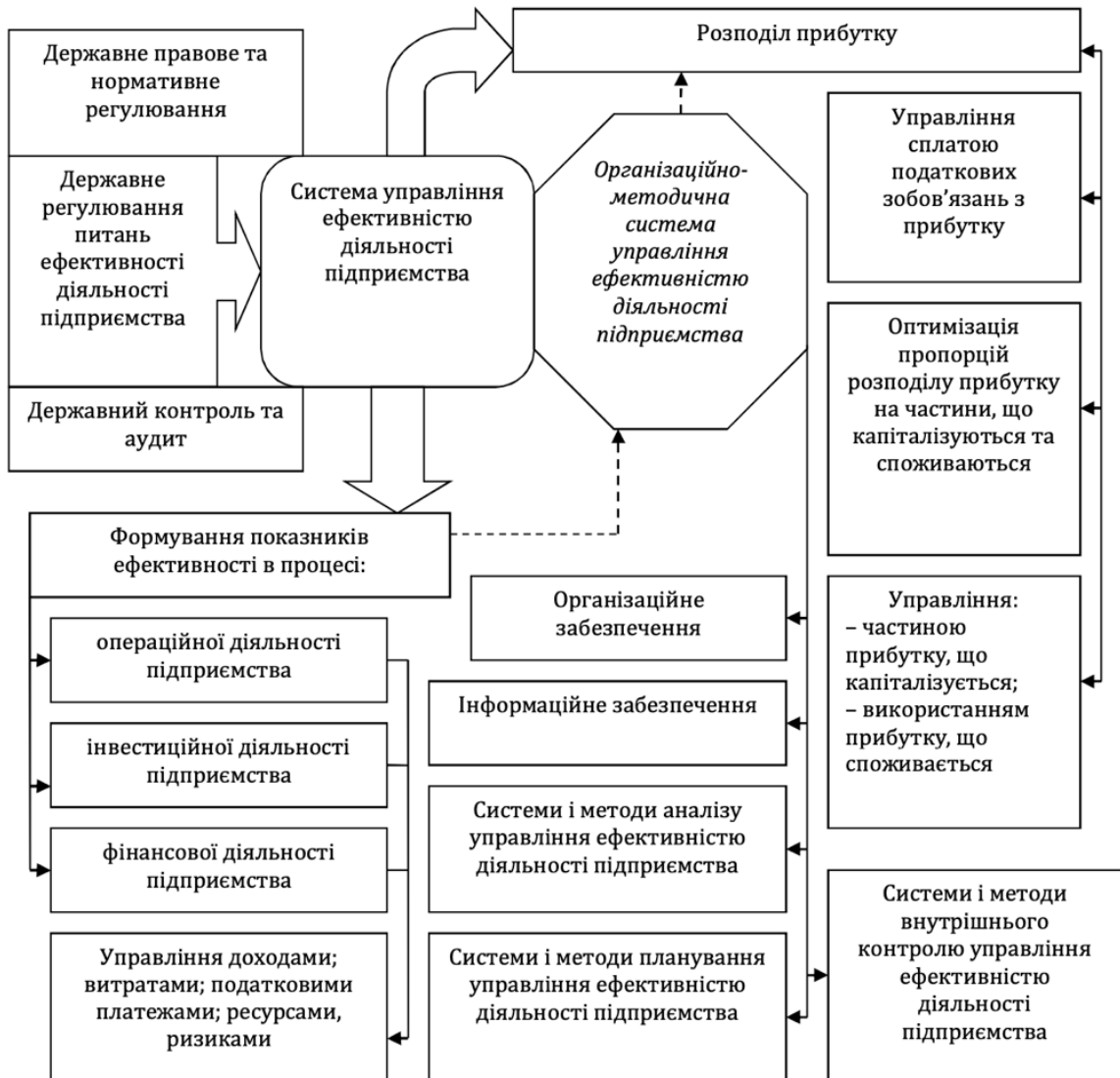


Рисунок 1.1 – Структура управління ефективністю підприємства

Джерело: за інформацією [1]

Кожне підприємство функціонує в певних ринкових умовах, які безумовно впливають на діяльність підприємства і як наслідок – на його ефективність. Звідси з'являється перша категорія факторів ефективності – ринкова (зовнішня). До цієї категорії належать фактори, які виникають і змінюються незалежно від діяльності підприємства. Типовими прикладами можуть бути: інфляція, курс валют, екологічні катастрофи і тому подібне. Не менше на ефективність підприємства впливають і його власні дії, що і утворюють другу категорію факторів – внутрішню. До цієї категорії відносяться всі фактори, на які підприємство може безпосередньо впливати,

або які є наслідками діяльності підприємства. Прикладом таких факторів можуть бути обсяг продажу, величина амортизаційних відрахувань, якість продукції.

Внутрішні фактори є важливими критеріями оцінки ефективності, адже вони одночасно виступають і основою для аналізу для прийняття майбутніх управлінських рішень, і відображають якість і ефективність вже прийнятих управлінських рішень. Зовнішні ж фактори, можуть бути лише основою для аналізу їх впливу на ефективність, та відобразити якість прийнятих управлінських рішень вони не можуть.

Серед внутрішніх факторів можна виділити один з найголовніших – якість управління підприємством. Сюди ж входить ефективність організаційної структури, стиль керівництва, якість стратегічного планування, вмотивованість працівників. Важливим цей фактор є через те, що механізми, які представлені в ньому є одночасно і факторами ефективності, і складовими системи управління ефективністю. Тобто без якісного управління підприємством неможливо підвищувати його ефективність [12, с 52].

Через це будь-який аналіз підприємства в першу чергу починається з аналізу його управління, а саме: організаційної структури, фінансового управління, управління персоналом, ризик-менеджменту.

Кожна складова частина системи управління має фундаментальні принципи, якими вона керується. Серед них такі: предмет та об'єкт її функціонування, що визначає конкретні зони функціонування та впливу складової частини системи управління; Мета її функціонування, яка описує цілі функціонування складової частини системи управління; Функції складової частини системи управління, що описують дії, які можуть застосовуватися для досягнення мети; Принципи, яким підпорядковується частина управління, під час ведення своєї діяльності [3, с 92].

Організаційна структура є складовою частиною системи управління підприємством, яка являє собою набір підрозділів, та опис їх взаємодії між собою для забезпечення ефективного управління підприємством [6, с 33].

Фінансове управління є складовою частиною системи управління, яке забезпечує контроль за фінансовими потоками на підприємстві. Воно відповідає за бюджетування, контроль витрати, управлінням прибутком та інвестуванням. Фінансове управління відповідає за ефективність використання коштів підприємством, і як наслідок – за його економічну стабільність [5, с 128].

Управління персоналом є складовою частиною системи управління, що бере на себе роботу з кадрами та ефективність їх праці. Воно відповідає за набір нових працівників та інтеграцію їх у робочі процеси, мотивування працівників, навчання та розвиток працівників, корпоративну культуру та контроль її виконання. Управління персоналом забезпечує ефективність праці та використання людських ресурсів підприємством [35, с 9].

Ризик-менеджмент також є важливою складовою частиною системи управління підприємством. Ризик-менеджмент має широке застосування в усіх складових частинах управління підприємством, адже допомагає надавати оцінку і мінімізувати можливі потенційні загрози, що виникають перед підприємством через вплив зовнішніх факторів, або через прийняття управлінських рішень. Прогнозування потенційних загроз та невірних управлінських рішень може допомогти уникати кризових ситуацій, та приймати більш зважені, сталі рішення, що позитивно впливає на ефективність підприємства. Оскільки ризик-менеджмент несе вплив на всі складові підприємства, варто розглянути цей фактор більш детально.

В сучасних умовах важливість ризик-менеджменту в світовому масштабі постійно зростає. Правильне виявлення, класифікація та реагування на ризики стає невід'ємною складовою процесу управління підприємством. За останні кілька років на підприємствах, ризик-менеджмент активно імплементують в процеси керування та стратегічного планування. В процесі своєї діяльності підприємство постійно і безумовно стикається з ризиками, на які впливають як зовнішні так і внутрішні фактори, через це для здійснення ефективного управління, керівникам компанії потрібно вміти виявляти,

розрізняти та оцінювати ризики задля мінімізації потенційних збитків, які вони несуть [24, с 62].

Як і у випадку з визначенням поняття ефективності, існує багато різних трактувань поняття ризику. Пов'язано це як з глобальністю цього явища, оскільки ризики мають свої прояви не лише в рамках підприємницької діяльності, а і у побутових аспектах, так і з неналежним ставленням до них зі сторони вітчизняних підприємств та господарського законодавства на даний момент. Ба більше ризик може мати різне обґрунтування своєї сутності залежно від умов його виникнення, які зображені на рисунку 2, та управління ним, що також не дає можливості надати однозначне, глобальне визначення ризику.



Рисунок 1. 2 – Джерела виникнення ризиків

Джерело: за інформацією [26]

Деякі визначення ризику своєю сутністю корелюють з визначеннями ефективності, наприклад В.Е. Лук'янова та Т.В. Головач описують ризик як об'єктивно-суб'єктивну категорію, що характеризується подоланням невизначеності ситуації неминучого вибору, яка показує рівень набуття суб'єктом цільового результату. Та якщо розглядати ризик в рамках ризик-менеджменту, як складової частини системи управління підприємством, то більш влучним виглядає визначення О.С. Стоянова, який каже, що ризик – це вірогідність появи збитків, або недосягнення економічних цілей на фоні запланованих результатів [26, с 7].

Отже, консолідуючи вище описане, можна сказати, що ефективність підприємства – це сукупність параметрів ефективності його окремих складових, яка визначається відношенням отриманих результатів до зусиль та ресурсів, витрачених на його отримання. В наш час через швидку глобалізацію, технологічний розвиток та економічні виклики, підприємства функціонують в швидкозмінному середовищі, яке постійно як дає нові можливості, для отримання додаткового прибутку, так і створює нові виклики, які можуть стати фатальними для компанії. Через це контроль за ефективністю діяльності підприємства, та постійний процес розвитку та підвищення ефективності – є однією з головних задач для управлінців в компаніях по всьому світу. Для підвищення ефективності всього підприємства загалом, необхідно підвищити ефективність його окремих складових. Задля цього на підприємстві має працювати структурний орган, який буде проводити контроль за ефективністю, розробляти та впроваджувати стратегічні управлінські рішення на основі наявної ситуації. Такий орган керується організаційно-методичною системою оцінки та управління ефективністю підприємства. Впровадженням прийнятих рішень та контролем за їх виконанням займається організаційна система підприємства, в свою чергу ефективність роботи організаційної системи визначається якістю організаційної структури підприємства, та ефективністю роботи кожного її члена.

Як видно, ефективність підприємства – це не просто числові показники, це складна структурна частина підприємства, яка охоплює всі його частини, та реагує на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх факторів функціонування підприємства. Тому ефективність підприємства є одним з ключових факторів на шляху до економічного зростання компанії.

1.2 Методи оцінки ефективності підприємства

Будь-яка оцінка ефективності починається з розробки організаційно-методичної системи, якою буде керуватися відповідальний структурний орган, під час проведення оцінки. Така система передбачає розробку комплексного підходу, який допоможе якісно та об'єктивно оцінити досягнення діяльності підприємства. Також подібна система має враховувати середу діяльності підприємства, його пріоритети та стратегічні цілі, оскільки вони також впливають на оцінку ефективності підприємства та визначають наскільки великий вплив на ефективність несе той чи інший фактор [7, с 67].

По-перше, така система повинна мати цілі, з якими проводиться оцінка ефективності. Такі цілі можуть змінюватися залежно від факторів ефективності, які ми оцінюємо, наприклад: оцінка фінансової стійкості; Ефективності праці; Рівня задоволеності клієнтів.

По-друге, кожен фактор ефективності повинен мати критерії, за якими проводиться його оцінка, або ж ключові показники ефективності (KPI). Такі показники дають змогу оцінити різні аспекти діяльності підприємства в абсолютних, або відносних показниках. Такі критерії можуть включати різні показники, наприклад: операційні, такі як кількість дефектів на виробництві, або швидкість процесів; Фінансові, такі як рентабельність або ліквідність; Стратегічні, такі як частка ринку, або рівень лояльності клієнтів.

По-третє, для проведення комплексної оцінки ефективності виникає потреба у виборі, або розробці методів проведення такої оцінки. Варто зазначити, що методи також можна поділити залежно від факторів ефективності, оцінку яких вони проводять, як наприклад метод Дюпона, який розкладає рентабельність власного капіталу, на наступні складові: маржинальність продажів; Оборотність активів; Фінансовий леверидж. Це дає змогу об'єктивно оцінити, який фактор більше впливає на фінансову ефективність [2, с 184].

По-четверте, для збору аналітичної інформації та майбутнього її аналізу, необхідно розробити організаційні механізми, які визначають осіб, відповідальних за кожен етап оцінки. Також така система створює регламент проведення оцінки ефективності, визначає строки та частоту проведення такої оцінки. Така система може бути автоматизована за допомогою комп'ютерних технологій, які будуть автоматично збирати, та обробляти необхідні дані [20, с 97].

По-п'яте, на підприємстві повинні бути наявні всі необхідні інформаційні джерела, які стануть інформаційною базою для проведення майбутніх розрахунків. Такими джерелами можуть бути бухгалтерські та управлінські звіти, опитування клієнтів та співробітників і тому подібне.

По-шосте, після проведення аналізу ефективності, відповідальний структурний орган на підприємстві повинен розробити та прийняти певні управлінські рішення на основі результатів аналізу; організувати виконання прийнятих рішень та контроль за ним.

Оцінка ефективності діяльності підприємства є нелінійним та багатогранним процесом, який потребує аналізу різних фінансових показників, що відображають рівень його продуктивності. У сучасній економічній практиці управлінці використовують велику кількість фінансових коефіцієнтів, які дають змогу визначити як поточний стан підприємства, так і перспективи його розвитку.

Щоб створити узагальнене уявлення про ефективність господарчої діяльності підприємства, варто проводити комплексну оцінку системи показників.

І. В. Ковальчук розділяє підходи до оцінки ефективності на багатофакторні та традиційні [17].

Багатофакторний підхід згадується в літературних виданнях, та через використання агрегованих індексів, що являють собою статичні показники, які використовують для оцінки змін сукупності взаємопов'язаних величин, його рідко використовують в практичній підприємницькій діяльності.

В свою чергу, традиційний підхід базується на методі Дюпона, який ми вже згадували вище. Метод Дюпона, апелює рентабельністю капіталу та оцінює ефективність орієнтуючись на дві групи показників: Перша група – це узагальнюючі показники так званого першого рівня, вони характеризують ефективність компанії загалом; Друга група – результативні показники, другого рівня, з ними під час аналізу ефективності порівнюються показники першої групи. Друга група показників допомагає окремо оцінювати ефективність користування кожним видом ресурсів підприємства окремо [10].

Зосередимося на традиційному підході до прорахунку ефективності господарчої діяльності підприємства. Для першої групи виділяють наступні показники:

- Доходність активів
- Прибутковість власного капіталу
- Ефективність використання інвестованого капіталу
- Рентабельність випущеної продукції
- Доходність від операційної діяльності

Показники другого порядку відображають рівень ефективності використання окремих категорій ресурсів, допомагаючи керівникам сфокусувати увагу на раціональному залученні конкретного виду активів. Важливим є не стільки аналіз їхнього абсолютного значення, скільки відстеження змін у динаміці, адже, наприклад, рівень рентабельності основних

чи оборотних засобів не можна прямо співвідносити з альтернативними варіантами дохідності, такими як прибутковість банківських депозитів. Це пояснюється тим, що отриманий компанією прибуток є результатом роботи всіх активів у комплексі, а не окремого їх виду. Дослідження тенденцій цих показників дає змогу визначити, використання яких активів є найбільш проблемним з точки зору ефективності.

Ключові показники, що характеризують ефективність використання основних засобів включають:

- Коефіцієнт віддачі основних фондів
- Рівень прибутковості основних фондів

Оцінка ефективності залучення трудових ресурсів базується на співвідношенні між обсягом реалізованої продукції, товарообігом або отриманим прибутком і середньою кількістю працівників чи загальними витратами на оплату праці. До найбільш значущих показників продуктивності використання трудових ресурсів належать:

- Середній виробіток на одного працівника
- Рівень трудомісткості виробництва
- Загальна продуктивність праці

Оцінка стану та ефективності застосування основних фондів охоплює аналіз матеріальних активів підприємства, які мають вартісну оцінку та зберігають свою фізичну форму в процесі експлуатації. Вони відіграють ключову роль у виробничому процесі, оскільки формують технічну базу підприємства та визначають його виробничі можливості. При оцінюванні результативності господарської діяльності варто звернути особливу увагу на такі показники, як «фондовіддача», «фондомісткість» та «фондоозброєність», адже вони безпосередньо відображають ефективність використання основних фондів [38].



Рисунок 1. 3 – Критерії оцінки ефективності підприємства

Джерело: за інформацією [10]

Однією з ключових проблем при виборі показника для оцінки ефективності діяльності організації є визначення того, який саме критерій слід вважати найбільш релевантним для оцінки економічної результативності. Вирішення цього питання значною мірою залежить від цілей, які перед собою ставить суб'єкт господарювання. Організації, що мають чітко сформульовані завдання та встановлені часові рамки для їх реалізації, значно легше здійснювати оцінку ефективності. Тому, перш ніж визначати ключові показники, необхідно провести ретельний аналіз стратегічних орієнтирів підприємства та чітко окреслити його цільові пріоритети [23].

Розглянемо також альтернативні методи і способи оцінки ефективності діяльності підприємства. Базовим та критично важливим методом оцінки ефективності є порівняння прогнозованих та фактичних результатів господарської діяльності. Цей метод має загальний характер, та є дуже гнучким. Його можна застосовувати на всіх етапах роботи, як, наприклад, на

етапі закупівлі сировини порівнювати витрати, та якість і кількість сировини, так і на етапі продажу, порівнювати обсяг виробництва з прибутком [22, с 144].

Порівняння тих чи інших показників здійснюється з урахуванням умов, в рамках яких підприємство функціонує, або функціонувало під час заміру відповідних показників. Тобто порівняльний метод дає можливість оцінити ефективність конкретного стану підприємства, або його складової в момент заміру.

Також існує глибший та складніший спосіб оцінювання ефективності компанії. Він полягає в пошуку кореляцій між вхідними та вихідними даними, двома показниками, та оцінює цей зв'язок між ними. Наприклад: кореляція витрат та результативності підприємства. Використання такого методу передбачає наявність певного алгебраїчного інструментарію – виробничої функції, яка має бути створена індивідуально для конкретного підприємства. Дослідження розрахунків цієї функції дає можливість отримати кількісні показники впливу того чи іншого фактору на цільовий результат [31].

Оцінка ефективності діяльності підприємства також може здійснюватися за допомогою різних методів, які базуються на системному підході. Одним із найвідоміших таких – є підхід, розроблений американським аналітиком Д. Сінком. Його концепція передбачає застосування як кількісних, так і якісних показників, які показують наскільки діяльності організації відповідає її стратегічним цілям. Особливість цього методу полягає у комплексному аналізі семи ключових підсистем, кожна з яких є окремим критерієм оцінки ефективності господарської системи.

Метод Д. Сінка можна охарактеризувати як оцінку діяльності підприємства через систему показників ефективності. Далі представлені основні критерії, які він виокремлює:

- результативність – можливість компанії досягати запланованих показників, зокрема, відповідність обсягів випуску продукції вимогам ринку щодо якості, кількості та термінів поставки;

- економічність – оцінка раціональності використання ресурсів, що представлена, як співвідношення між фактично витраченими та запланованими ресурсами;
- якість – оцінка належності продукції до стандартів, нормативних вимог та споживчих очікувань;
- прибутковість – відносний показник, між сукупними доходами підприємства та його витратами;
- продуктивність – рівень ефективності виробництва, що визначається співвідношенням між вартістю виробленої продукції до витрат на її виготовлення;
- умови праці – оцінка комфортності та безпеки робочого середовища, що впливає на мотивацію та продуктивність персоналу;
- інноваційність – частка нових розробок та технологій у загальній діяльності підприємства, що визначає рівень конкурентоспроможності його товарів та послуг на ринку.

Дані критерії аналізуються з урахуванням рівнів управління, до яких вони застосовуються. Зокрема, ефективність оцінюється стосовно окремого працівника, робочої групи, структурного підрозділу або компанії загалом. Крім того, дослідження проводиться у контексті різних напрямів діяльності: науково-дослідних і конструкторських розробок, виробництва, збуту та сервісного обслуговування.

У процесі оцінювання кожного критерію визначаються його значущість, спосіб вимірювання та взаємозв'язок із загальною ефективністю підприємства. Вага окремих показників може змінюватися залежно від розміру компанії, її спеціалізації, типу виробничих процесів та загального стану організації. Вибір відповідних показників вимагає глибокого аналізу та використання математичних методів. Водночас жодна господарська система не розглядає всі критерії з однаковою вагою, оскільки кожне підприємство визначає для себе пріоритетні напрями розвитку [16].

Отже, можна сказати, що оцінка ефективності підприємства – це необхідний та критично важливий процес, який є невід’ємною складовою аналізу діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень. Оцінювати ефективність підприємства можна за допомогою різних підходів, кожен з яких має різну складність та глибину аналізу. Оцінка ефективності починається з оцінювання кожного окремого її фактора і складових, які є зовнішніми і внутрішніми, та мають свій вплив на підприємство.

1.3 Шляхи підвищення ефективності підприємства

Підвищення ефективності – це безперервний процес оцінки та прийняття і імплементації управлінських рішень. Ми вже розглянули яким чином можна оцінити ефективність діяльності підприємства. В цьому підрозділі я хочу зосередитися на тому, яким чином можна підвищити ефективність, як окремих складових, так і усього підприємства в цілому.

Першочерговою метою підприємства, і як наслідок метою досягнення ефективності, є отримання бажаного результату з мінімально можливими витратами ресурсів [27].

З погляду макроекономіки основною задачею ефективності підприємства є підвищення ефективності суспільної праці – це є глобальним критерієм ефективності. Для проведення кількісної оцінки цього критерія існує ряд економічних показників та факторів ефективності діяльності кожного окремого підприємства [36].

Такі показники можна розділити на наступні групи:

Консолідуєчи характеристики ефективності підприємства, серед яких: можливість задовольнити ринкові потреби, витрати на випуск одиниці продукції, прибутковість підприємства, загальний економічний слід від користування одиницею продукції [34];

Показники якості користування трудовими ресурсами: трудомісткість продукції, рівень оптимізації кадрового складу, швидкість зростання ефективності праці, частка приросту обсягів виробництва завдяки підвищенню ефективності трудової діяльності, коефіцієнт раціонального використання робочого часу, заощадження фонду заробітної плати, обсяг випуску продукції на кожен гривню витрат на оплату праці [30];

Критерії оцінки результативності застосування основних засобів виробництва включають: рівень фондівіддачі всього комплексу основних фондів, співвідношення між витратами на основні засоби та обсягом виготовленої продукції (фондомісткість), показники прибутковості основних виробничих фондів, а також ефективність використання їхньої активної складової, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства [40];

Оцінка ефективності застосування матеріальних ресурсів у виробничому процесі базується на ряді показників, що характеризують рівень раціонального використання сировини, матеріалів, палива та енергії. До ключових індикаторів належать матеріаломісткість продукції, яка визначає витрати матеріалів на одиницю виготовленої продукції, а також матеріаловіддача, що демонструє ефективність їхнього використання. Важливу роль відіграє коефіцієнт освоєння головних видів сировини й матеріалів, що дозволяє оцінити рівень їх залучення у виробничий цикл. Додатково аналізуються витрати енергоресурсів та палива на кожен гривню чистої продукції, що відображає енергомісткість виробництва. Важливими параметрами також є рівень економії матеріальних витрат та коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини, що визначає ступінь ефективності їх переробки та мінімізації відходів;

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства базується на сукупності показників, що відображають ступінь раціонального використання грошових коштів та інвестицій. Один із ключових критеріїв – коефіцієнт оборотності обігових коштів, який характеризує швидкість їхнього обертання у виробничо-господарському процесі. Важливим також є показник

тривалості одного повного циклу обігу нормованих оборотних активів, що дозволяє визначити, наскільки швидко фінансові ресурси повертаються у формі виручки. Додатково оцінюється рівень відносного вивільнення обігових коштів, що свідчить про здатність підприємства оптимізувати їх використання. Параметр питомих капіталовкладень допомагає визначити обсяг інвестиційних витрат, необхідних для створення або модернізації виробничих потужностей. Іншим значущим показником є величина капіталовкладень на одиницю введених виробничих потужностей, що демонструє ефективність інвестицій у розширення підприємства [4].

Не менш важливими є індикатори прибутковості інвестиційного капіталу, зокрема рівень рентабельності вкладень, який показує, наскільки дохідними є інвестовані кошти. Додатково аналізується строк окупності інвестицій, що дозволяє оцінити період, протягом якого вкладені фінансові ресурси повністю повертаються у вигляді отриманого прибутку. Ці показники допомагають підприємству ухвалювати ефективні фінансові рішення та підвищувати загальну економічну результативність діяльності.

Резерви зростання економічної ефективності виробничої діяльності підприємства представляють собою нереалізовані можливості для збільшення обсягів випуску продукції при збереженні або зменшенні рівня сукупних витрат. Це досягається за рахунок більш ефективного використання всіх доступних ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових та енергетичних.

Ключові фактори, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, включають модернізацію технологічного обладнання, впровадження інновацій, оптимізацію системи управління та організаційної структури, удосконалення методів виробничого планування, покращення умов праці, а також раціональне використання природних і сировинних ресурсів [9].

Загалом усі стратегії та заходи щодо підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємств можна згрупувати в три основні напрями (Рисунок 1.4), кожен з яких орієнтований на вдосконалення різних аспектів діяльності та управління виробничим процесом.



Рисунок 1. 4 – Напрями підвищення ефективності діяльності компанії
Джерело: за інформацією [30]

Процеси розвитку підприємств є складними, динамічними та багатофакторними. Вони зазнають впливу як внутрішніх, так і зовнішніх умов, що вимагає постійного моніторингу, пошуку нових можливостей та оперативного впровадження стратегій адаптації.

Дослідниця Сосновська О. О. зазначає, що забезпечення стабільного фінансового стану підприємства значною мірою залежить від якості його фінансового потенціалу. Він слугує основою фінансової стійкості, знижує ризики та сприяє збалансованості фінансових інтересів компанії [37].

У зв'язку з цим, рівень економічного потенціалу підприємства безпосередньо впливає на його конкурентні позиції на ринку. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими темпами змін, для сталого розвитку бізнесу необхідно розширювати поняття економічного потенціалу. Традиційно до його ключових складових відносять фінансовий та виробничий потенціали. Однак нині актуальним стає впровадження поняття іміджевого потенціалу, що включає три основні компоненти: інноваційний, інформаційний та інвестиційний потенціали (рисунок 1.5) [21].

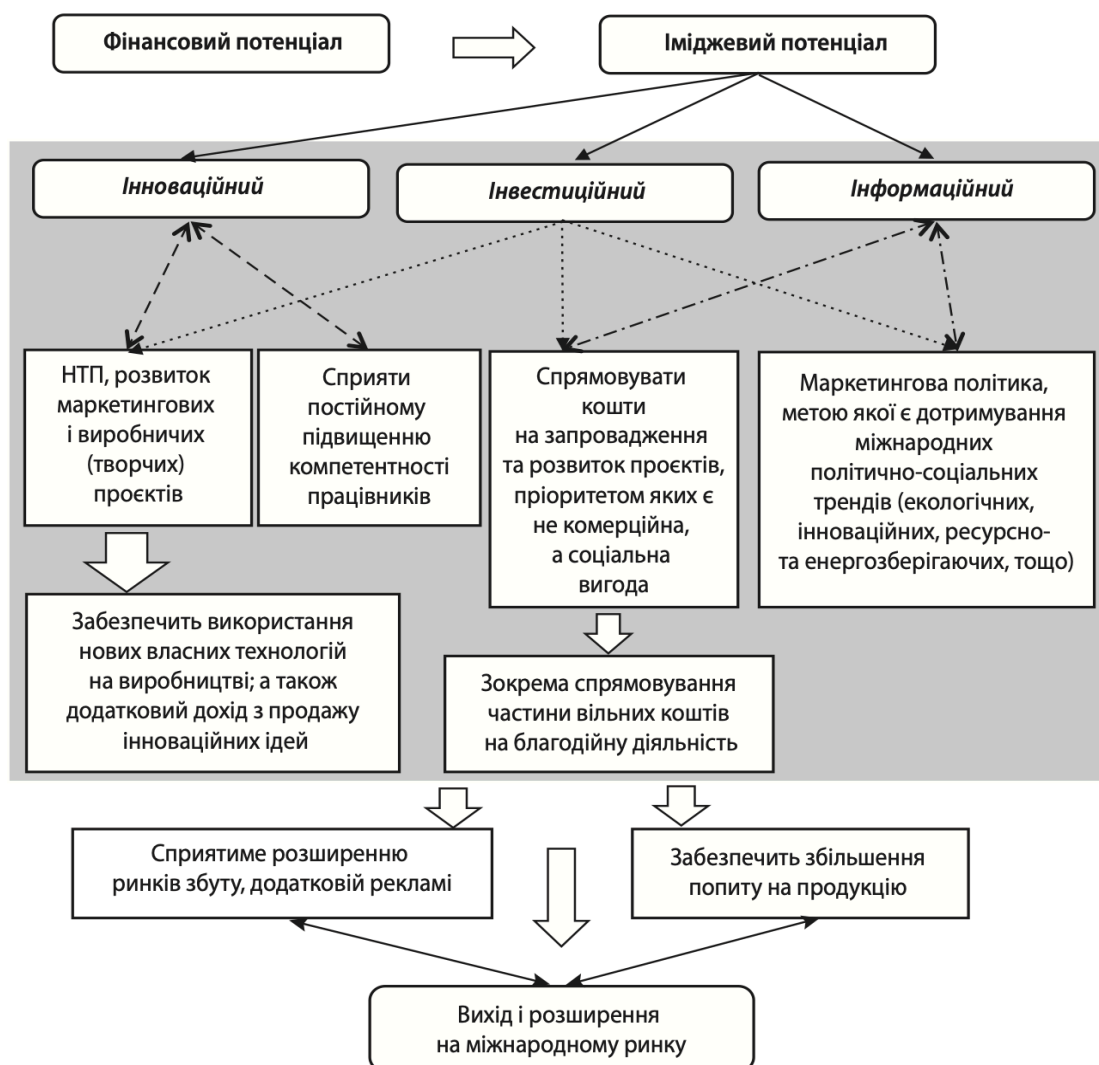


Рисунок 1. 5 – Складові іміджевого потенціалу, та шляхи його підвищення

Джерело: за інформацією [14]

Іміджевий потенціал набуває все більшого значення для підприємств, які прагнуть не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й масштабувати діяльність на міжнародному рівні. Досягнення високого рівня іміджевого потенціалу передбачає формування позитивного бренду компанії, довіри серед клієнтів, партнерів і громадськості. Ключові складові іміджевого потенціалу:

Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства до впровадження нових технологій та розробок, що забезпечують конкурентні переваги. Використання сучасного обладнання, інвестування у підвищення кваліфікації працівників, а також активна участь у розробці новітніх технологічних рішень можуть стати важливими чинниками успіху. Крім того, реалізація інноваційних проєктів може приносити додатковий прибуток через патентування та продаж розроблених технологій [11].

Інформаційний потенціал передбачає ефективне управління корпоративним іміджем та репутацією. Важливими напрямками є створення якісних маркетингових стратегій, активне просування в медіапросторі, а також відповідність глобальним екологічним трендам. Наприклад, підприємства, які декларують прихильність до екологічно чистого виробництва, мають вищі шанси на успішне просування продукції як на локальних, так і на міжнародних ринках [15].

Інвестиційний потенціал є ваговою складовою фінансової стратегії підприємства. Інвестиції можуть мати не лише комерційний характер, а й маркетинговий та соціальний. Завдяки ефективному залученню фінансових ресурсів підприємство може розширювати ринки збуту, покращувати впізнаваність бренду, залучати стратегічних партнерів та створювати додатковий попит на свою продукцію [39].

Таким чином, формування та підтримка високого рівня іміджевого потенціалу є критично важливими умовами для інтеграції підприємств у світову економіку. Особливо це актуально в контексті євроінтеграційних процесів України, що відкривають нові перспективи для національного

бізнесу. Витрати на розвиток іміджевого потенціалу повинні розглядатися не як додаткове фінансове навантаження, а як стратегічні інвестиції, що сприятимуть ефективному позиціонуванню компанії на міжнародному ринку, зміцненню її конкурентоспроможності та стійкому економічному зростанню.

Підсумовуючи вище описане, можна сказати, що ефективність підприємства – це сукупність оцінок результатів функціонування різних складових частин підприємства та факторів впливу на підприємство. На ефективність компанії впливають багато факторів, на які підприємство або може впливати напряму, як наприклад на якість продукції, або не може впливати, як рівень інфляції. Адаптація до змін цих факторів та можливість впливати на них є головним завданням управління ефективністю.

Підвищення ефективності підприємства є однією з ключових задач менеджменту компанії, та є необхідним задля досягнення цілей підприємства.

Висновки за розділом 1

Ефективність є ключовим фактором при оцінці діяльності підприємства. Оцінка ефективності діяльності підприємства є нелінійним та багатограним процесом, який потребує аналізу різних фінансових показників, що відображають рівень його продуктивності. Ефективність – це відношення між результатами діяльності до зусиль та ресурсів витраченими на досягнення цього результату.

Оцінка і управління ефективністю потребує створення системи з методів та принципів. Така система має ієрархічну структуру з розділів та підрозділів, які будуть охоплювати ключові аспекти функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-фуд»

«Сільпо» – українська мережа роздрібних магазинів асортимент якої, переважно, складають товари продовольчого характеру. Заснована у 1998 році. Юридична адреса: Україна, 02090, м. Київ, просп. Павла Тичини 1В. Код ЄДРПОУ – 22805655

Форма власності підприємства: недержавна власність. Організаційна форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Станом на перший квартал 2024 року в Україні налічується 305 супермаркетів "Сільпо", які розташовані у 62 містах. "Сільпо" спеціалізується на декількох основних видах діяльності:

Роздрібна торгівля продуктами харчування. Це основний вид діяльності компанії. "Сільпо" пропонує широкий асортимент продуктів харчування, включаючи свіжі фрукти та овочі, м'ясо, рибу, молочні продукти, бакалію, готові страви, напої та багато іншого. Компанія співпрацює з як локальними, так і з міжнародними постачальниками, щоб запропонувати своїм клієнтам найкращі продукти за доступними цінами. "Сільпо" також має власні торгові марки, які пропонують якісні продукти за вигідними цінами;

Виробництво продуктів харчування. "Сільпо" має власні виробничі потужності, де виготовляються хлібобулочні вироби, кулінарія, м'ясні та рибні делікатеси, а також інші продукти. Це дозволяє компанії контролювати якість продукції та пропонувати своїм клієнтам свіжі та смачні продукти;

Доставка продуктів харчування. "Сільпо" пропонує зручну послугу доставки продуктів харчування додому або в офіс. Замовлення можна зробити

онлайн або по телефону. Доставка здійснюється в день замовлення або на наступний день;

Інші послуги. "Сільпо" також пропонує ряд інших послуг, таких як: Кафе та ресторани; Суші-бари; Пекарні; Квіткові магазини; Пункти прийому платежів.

Компанія постійно шукає нові способи, щоб покращити досвід своїх клієнтів та запропонувати їм додаткові послуги.

Окрім вищезазначеного "Сільпо" також активно займається соціально важливими проектами. Компанія підтримує різні соціальні та екологічні ініціативи. Також підприємство розвиває і інші напрями своєї діяльності, як наприклад розвиток власних брендів і торгових марок, а також "Сільпо" постійно займається розробкою та впровадженням інновацій.

Виходячи з цього можна сказати, що метою компанії є підвищення покращення життя людей завдяки якісним продуктам, якісному обслуговуванню, а також завдяки підтримці місцевих бюджетів та соціально важливих ініціатив [42].

Перший супермаркет "Сільпо" було відкрито в 1998 році. Назва мережі походить від слова "сільпо", що було радянським скороченням від "сільський продовольчий магазин", яке підкреслювало орієнтацію на забезпечення продуктами харчування.

З початку 2000-х років мережа "Сільпо" швидко розширювалася. У 2005 році Fozzy Group придбала мережу "Так! Маркет", частина магазинів якої перейшла під бренд "Сільпо". У 2007 році відбулося поглинання запорізької мережі "Кит", що дозволило значно збільшити кількість магазинів у регіоні. Протягом наступних років "Сільпо" продовжувала зростати за рахунок придбання інших мереж та відкриття нових магазинів. Зокрема, у 2012 році мережа поглинула столичну мережу "Тіко-Маркет".

"Сільпо" активно впроваджувала нові технології та інноваційні підходи в торгівлі, включаючи програму лояльності "Власний Рахунок" та розвиток власних торгових марок, таких як "PremiYa", "PremiYa Select" та "Повна Чаша".

Основна діяльність Сільпо 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Цей КВЕД охоплює основну діяльність компанії – продаж продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів у своїх супермаркетах.

Також компанія має додаткові види діяльності за КВЕДами:

Таблиця 2.1 – КВЕДи підприємства ТОВ "Сільпо-фуд"

КВЕД	Вид діяльності
47.22	Роздрібна торгівля м'ясом та м'ясними продуктами
47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування, н.в.і.у.
47.81	Роздрібна торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, борошном, кондитерськими виробами та цукристими кондитерськими виробами
47.82	Роздрібна торгівля напоями
47.85	Роздрібна торгівля тютюновими виробами
56.10	Діяльність ресторанів та надання послуг з харчування
56.30	Надання напоїв
74.20	Діяльність у сфері консультування з питань управління
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Джерело: за інформацією [47]

Використання цих КВЕДів дозволяє компанії охопити всі аспекти своєї діяльності, такі як продаж продуктів харчування та напоїв у супермаркетах, діяльність кафе та ресторанів, виробництво власних продуктів харчування, надання послуг з доставки продуктів харчування, надання консультаційних послуг та інші види діяльності.

Для точної оцінки діяльності компанії, а також для забезпечення застосування ефективних методів управління, слід визначити на якому етапі життя знаходиться підприємство.

На даний момент "Сільпо" можна вважати компанією, яка знаходиться на етапі зрілості. Вона має стійку позицію на ринку, чітко визначену стратегію розвитку, лояльну аудиторію та амбітні плани на майбутнє. Також видно чіткі дії компанії які характерні для цього етапу, наприклад компанія має чіткий фокус на ефективності та оптимізації, вона прагне до підвищення

ефективності своїх операцій, оптимізації витрат та максимізації прибутку, для цього вона впроваджує нові технології та інновації в свої процеси.

Компанія має чіткий акцент на підвищення лояльності клієнтів, це можна побачити як в її соціальних мережах, в дизайні самих магазинів і загалом в використанні різних маркетингових інструментів та програм лояльності задля утримання клієнтів.

Компанія займається розширенням та диверсифікацією, вона постійно збільшує свою присутність на ринку завдяки відкриттям нових магазинів, а також диверсифікує свою діяльність для зменшення ризиків та отримання доступу до нових джерел доходу. Також підприємство розуміє що несе соціальну відповідальність і бере активну участь у соціальних проектах і дотримується правил етичного ведення бізнесу.

ТОВ "Сільпо" - це товариство з обмеженою відповідальністю. Це означає, що власниками компанії є один або декілька юридичних або фізичних осіб, які несуть відповідальність за її зобов'язання в межах своїх вкладів.

ТОВ "Сільпо" зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДРЮО). Це означає, що компанія офіційно визнана державою та має право вести законну діяльність. Підприємство керується директором, який призначається власниками компанії. Директор несе відповідальність за поточну діяльність компанії та прийняття управлінських рішень. Компанія сплачує податки та інші збори згідно з чинним законодавством України. Це означає, що компанія робить свій внесок у бюджет країни та підтримує її розвиток. ТОВ "Сільпо" зобов'язана вести бухгалтерський облік та складати фінансову звітність. Ця звітність відображає фінансовий стан та результати діяльності компанії.

Період 2022–2023 років став серйозним випробуванням для мережі супермаркетів, що працює під управлінням ТОВ «Сільпо-Фуд». Через військові дії та їхні наслідки значна частина магазинів зазнала руйнувань різного ступеня. Зокрема, 31 супермаркет зазнав значних пошкоджень, причому частина з них була зруйнована повністю, що унеможливило їх

подальшу експлуатацію. Проте завдяки ефективному антикризовому менеджменту та стратегічному плануванню вдалося відновити роботу 17 торговельних точок.

Крім цього, складною залишається ситуація з магазинами, що розташовані на тимчасово окупованих територіях. Станом на аналізований період таких об'єктів нараховувалося 18, частина з яких була пошкоджена або взагалі знищена. В умовах нестабільного середовища та загроз компанія вимушена адаптувати свою діяльність, приймати оперативні рішення та реалізовувати заходи з підтримки стабільності мережі.

Незважаючи на всі виклики, які постали перед мережею, за період 2023–2024 років компанія змогла реалізувати стратегію відновлення та розширення своєї присутності на ринку України. Ефективне управління, оптимізація логістичних процесів та гнучка бізнес-модель дали змогу не тільки компенсувати втрати, а й досягти поступового збільшення кількості працюючих супермаркетів.

Аналіз змін у структурі мережі демонструє наступну динаміку: у період 2021–2022 років кількість магазинів зменшилася на 28 торгових точок, що становило скорочення на 8,4%. Однак у 2022–2023 роках, попри складні умови ведення бізнесу, відбулося зростання мережі на 11 магазинів або на 3,6%. Подальший позитивний тренд спостерігається і впродовж 2023 року та перших дев'яти місяців 2024 року – кількість супермаркетів збільшилася ще на 12 об'єктів, що відповідає приросту в 3,8% [49].

Загалом, результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж останніх років свідчать про високу адаптивність компанії, її здатність ефективно реагувати на виклики та реалізовувати стратегії, спрямовані на поступовий розвиток і відновлення присутності в регіонах України.

Ключові вектори зростання та стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплюють активне розширення мережі магазинів, зміцнення фінансової стабільності та залучення інвестицій для майбутнього розвитку. Компанія

зосереджується на збільшенні торгових площ, розширенні штату працівників та підвищенні їхньої кваліфікації.

Важливою складовою діяльності компанії є соціальна відповідальність. З початку війни «Сільпо-Фуд» активно надає благодійну допомогу українським військовим та громадянам, які її потребують. Крім цього, мережа значну увагу приділяє розвитку власного виробництва продуктів харчування, що дозволяє забезпечувати покупців якісною продукцією та пропонувати товари під власними торговими марками. Для підтримки малого та середнього бізнесу компанія започаткувала освітні програми, це надає можливість місцевим виробникам і підприємцям здобувати необхідні знання та навички для ефективного розвитку власної справи.

Одним з ключових стратегічних кроків стало розширення географії онлайн-продажів та забезпечення можливості імпорту товарів без участі посередників. Це сприяє зниженню цінової політики та підвищенню якості продукції. Додатково компанія підтримує розвиток сервісу швидкої доставки «ЛОКО», що суттєво покращує доступність товарів для споживачів. Для ефективного функціонування торгової мережі активно розвивається логістична система. Наразі компанія має шість логістично-розподільчих центрів, загальна площа яких перевищує 140 тис. м². Крім того, відбувається збільшення автопарку для забезпечення безперебійного транспортування товарів.

Система управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з кількох взаємопов'язаних рівнів, очолюваних генеральним директором. У його підпорядкуванні знаходяться фінансовий відділ, маркетинговий департамент, комерційний підрозділ, служба управління персоналом, логістичний сектор, виробничий напрям та керівник, відповідальний за операційну діяльність компанії (рисунок 2.1).

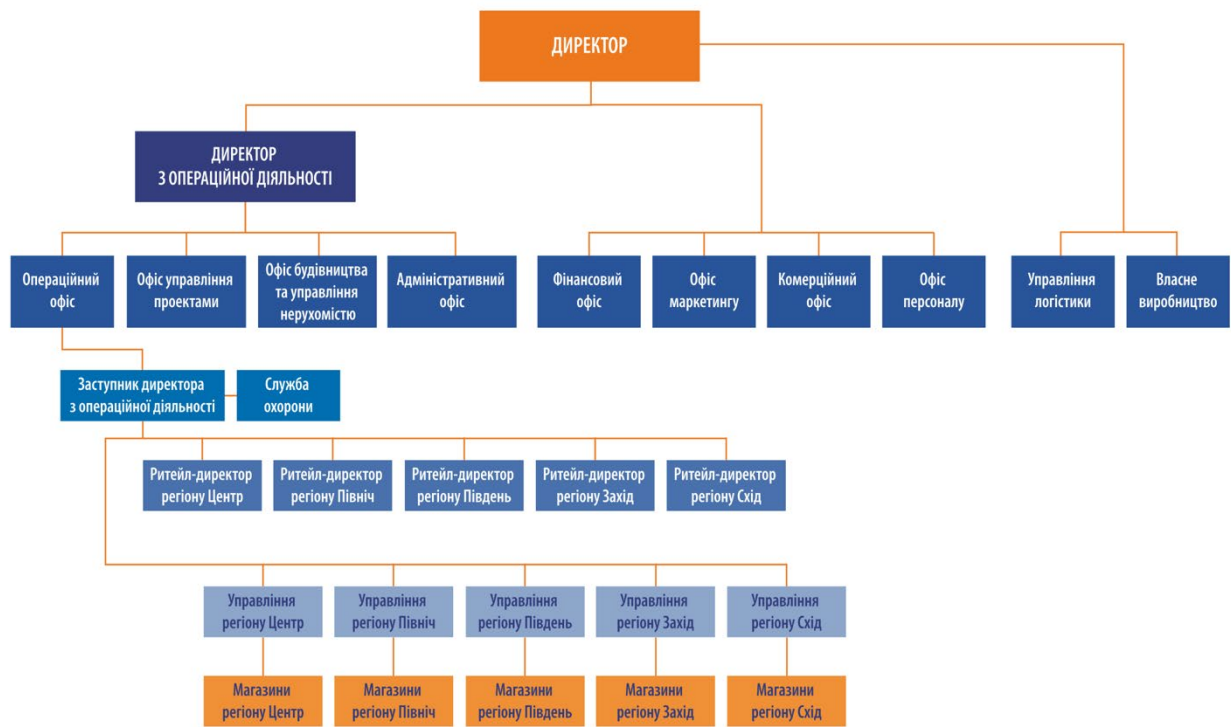


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: за інформацією [48]

Розглянемо основні показники діяльності компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності "Сільпо"

Показник	2021	2022	2023
Дохід від реалізації, тис. грн.	72784231	69990601	84727987
Собівартість реалізації, тис. грн.	52182935	50815360	60419457
Валовий прибуток, тис. грн.	20601296	19175241	24308530
Інші операційні доходи, тис. грн.	412331	724956	912627
Збутові витрати, тис. грн.	18533954	17517107	19669097
Адміністративні витрати, тис. грн.	2775764	3384954	4357328
Інші операційні витрати, тис. грн.	121299	160951	63920
Операційний прибуток/збиток, тис. грн.	-417390	-1162815	1130812
Чистий прибуток, тис. грн.	-1846179	-7631732	-1850887
Активи, тис. грн.	38660465	33668858	33358509
Зобов'язання, тис. грн.	26506257	28359858	29747435
Чисельність працівників, чол.	42175	36496	29888

Джерела: консолідовані фінансові звіти компанії [50;51;52]

Згідно з інформацією у таблиці 2.2, у період з 2021 по 2022 рік зафіксовано зменшення виручки від реалізації продукції на 2 793 630 тис. грн.

Натомість, у період з 2022 по 2023 рік спостерігалось зростання цього показника на 14 737 386 тис. грн. Якщо зіставити 2022 рік з 2021-м, виявимо зниження собівартості реалізованої продукції компанії «Сільпо-Фуд» на 1 367 575 тис. грн. Водночас, у 2023 році відбулося відчутне збільшення цього показника – на 9 604 097 тис. грн. Подібна тенденція простежується і з валовим прибутком: у 2021-2022 роках відбулося його зменшення на 1 426 055 тис. грн., а в період 2022-2023 років – його зростання на 5 133 289 тис. грн. Протягом аналізованого часового відрізка (2021-2023 роки) відзначається позитивна динаміка збільшення додаткових операційних доходів.

Аналізуючи витрати роздрібної мережі «Сільпо», можна констатувати, що у 2021-2022 роках відбулося скорочення витрат на збут на 1 016 847 тис. грн. Разом з тим, у 2022-2023 роках відзначено їхнє зростання на 2 151 990 тис. грн. Крім того, протягом періоду з 2021 по 2023 рік фіксується поступове збільшення адміністративних та інших операційних витрат. У 2021-2022 роках компанія зазнала операційних збитків, проте у 2023 році відбулося помітне збільшення операційного прибутку – на 2 293 627 тис. грн. Варто зауважити, що, загалом, за весь розглянутий період діяльність підприємства залишалася збитковою.

Щодо активів ТОВ «Сільпо-Фуд», то у 2022 році, у порівнянні з 2021-м, їх обсяг зменшився на 4 991 607 тис. грн., а у 2023 році, порівняно з 2022-м, – ще на 309 349 тис. грн. Водночас відбулося збільшення фінансових зобов'язань перед іншими господарськими суб'єктами. Особливої уваги заслуговує ситуація з кадрами: кількість працівників у 2022 році скоротилася на 5 679 осіб, а у 2023 році – ще на 6 608 осіб. Основними факторами, які вплинули на це, стали закриття понад 30 магазинів внаслідок окупації певних територій, а також відтік та дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

Отже, можна сказати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із лідерів ринку роздрібної торгівлі в Україні, який функціонує в умовах українського ринку і регулюється законами України. Компанія публікує свої фінансові звіти, які ми будемо використовувати для оцінки і аналізу ефективності її діяльності.

2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підприємство веде свою діяльність на національному ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. За різними оцінками обсяг цього ринку в 2024 році складає приблизно 700 мільярдів гривень [44].

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні має наступну структуру: супермаркети, якими і являються магазини «Сільпо», займають найбільший сегмент ринку – 50%. Гіпермаркети – 25%, дискаунтери – 15%, convenience stores і онлайн-торгівля – по 5% (рис. 2.2).

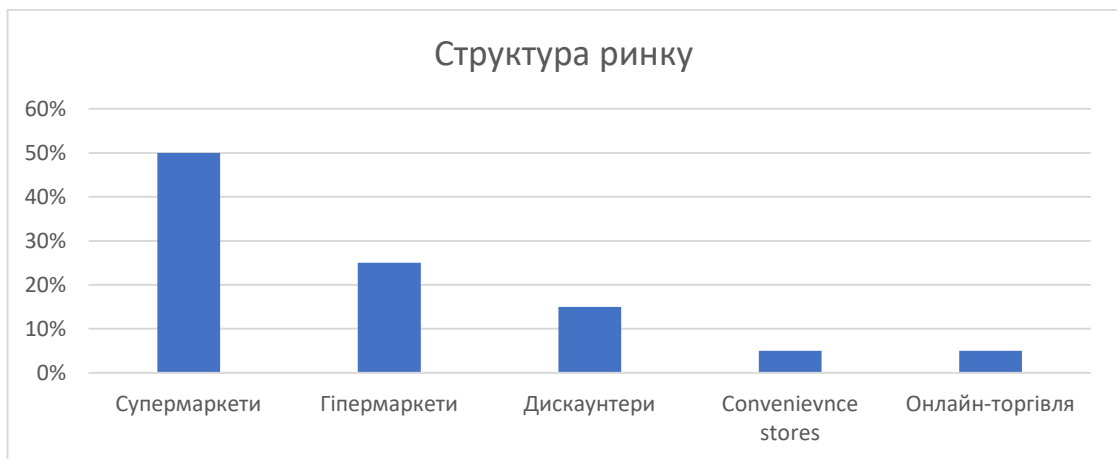


Рисунок 2.2 – Структура ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні станом на 2023 рік

Джерело: Розроблено автором за інформацією [43]

Конкурентне середовище ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні є досить насиченим і динамічним. Воно характеризується наявністю великої кількості гравців, серед яких є як великі національні мережі, так і регіональні та локальні магазини. Через велику кількість підприємств, що діють на цьому ринку, та його швидку зміну, можна виділити такі основні тенденції: висока конкуренція на ринку, як локально, так і на всеукраїнському масштабі; Зростання частки великих мереж магазинів на

ринку; Швидка зміна трендів, активне впровадження інновацій та адаптація до зовнішніх умов.

З основних конкурентів магазинів «Сільпо» можна виділити: АТБ-Маркет, Novus, METRO Cash & Carry, Auchan, Varus. За оцінками ShareUAPotentila, в 2023 році розподіл ринку супермаркетів виглядав так: АТБ – 45% від загального виторгу топ 10 мереж, Сільпо – 21%, Фора – 7%, METRO Cash & Carry – 6%, Novus – 5%, Varus – 4%, Велмарт – 4%, Таврія – 3%, Auchan – 3%, Файно Маркет – 2%, загалом за оцінками Forbes ці 10 найбільших ритейлерів в Україні займають приблизно 40% всього ринку (рисунок 2.2) [45; 46].

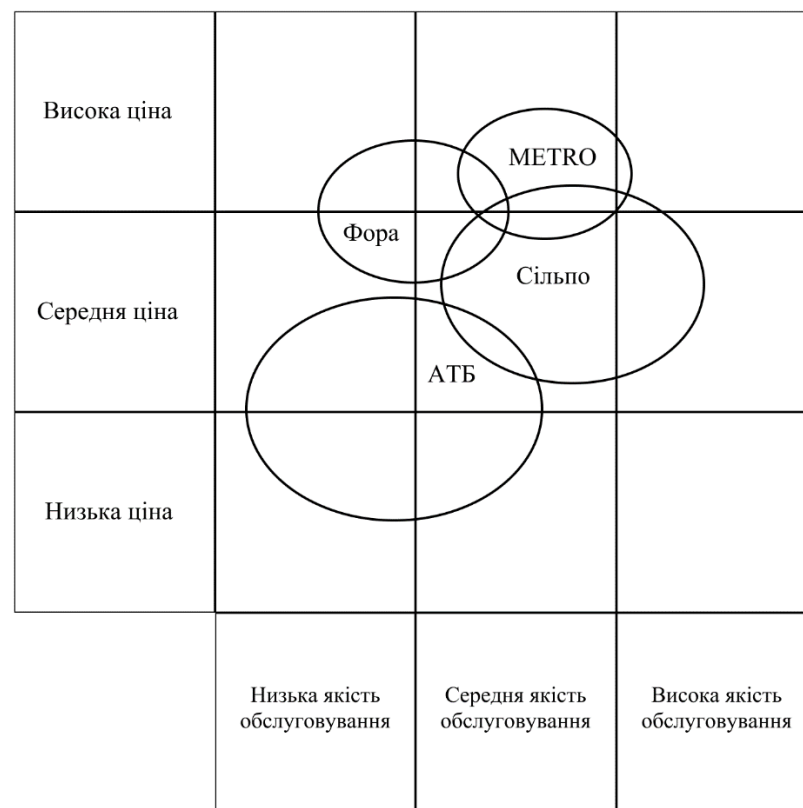


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором за інформацією [45; 46]

Проведемо аналіз підприємства за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера, вона допомагає зрозуміти конкурентні сили, які впливають на діяльність підприємства. Ця модель включає наступні компоненти: загроза нових гравців, загроза товарів-замінників, переговорна

сила постачальників, переговорна сила покупців та рівень конкурентної боротьби в галузі. Розберемо ці пункти по черзі.

Загрозу нових гравців для «Сільпо» визначено як помірну. Потреба у великих інвестиціях у логістику, складські приміщення та відкриття магазинів, а також розвиток впізнаваності бренду робить вхід нових гравців на ринок важким, що зменшує ризик для ТОВ «Сільпо-Фуд». Але ріст онлайн торгівлі є загрозою для мережі Сільпо, адже нові гравці можуть заходити на ринок онлайн торгівлі продовольчими продуктами, уникаючи при цьому витрат на відкриття фізичних магазинів, також після пандемії COVID-19 попит на доставку продуктів значно зріс, разом з цим люди дізналися про новий спосіб замовляти продукти прямо додому. Також загрозою є відкриття та розвиток магазинів формату «біля дому». Супермаркети Сільпо зазвичай займають велику торгову площу, через що не можуть розміщуватися в невеликих торгових приміщеннях на перших поверхах будівель. Люди можуть обирати магазини ближчі до них за розташуванням для щоденного користування, а Сільпо відвідувати лише за потреби знайти непопулярний товар. Можливостями для зниження загрози нових гравців для магазину Сільпо є розвиток впізнаваності бренду та створення унікальної пропозиції для споживача, тобто створення цінності заради якої клієнти будуть йти саме у магазини Сільпо. Також Сільпо має власну систему лояльності, розвиток цієї системи буде перевагою перед іншими гравцями ринку, які такої системи не мають.

Загрозу товарів-замінників для мережі Сільпо я визначив як низьку, адже продукти харчування, які є основними товарами мережі, є товарами, які закривають базові потреби людей, замінників для них дуже мало, а навіть якщо такі замінники з'являються – вони можуть з'явитися на полицях магазинів Сільпо. Єдиною загрозою можуть бути лише альтернативні формати роздрібною торгівлі, як наприклад, фермерські ринки. Та оскільки «Сільпо» наголошує на якості та свіжості продуктів, що представлені у їх магазинах, то

вирішальним фактором у виборі між мережею Сільпо та альтернативними форматами роздрібною торгівлі буде ціна.

Силу постачальників я визначив як помірну, оскільки Сільпо співпрацює з великою кількістю постачальників, причому, як в Україні, так і за кордоном, це знижує вплив кожного окремого постачальника на роботу мережі. Також ТОВ «Сільпо-Фуд» має власні торгові марки, такі як «Premiua», «Повна Чаша», що дозволяє мережі контролювати частину поставок певних продуктів, які вони виробляють власноруч, та таким чином отримують більшу незалежність від постачальників. Проте популярні бренди, такі як Coca-Cola, Nestle та інші мають сильні ринкові позиції, та популярні, впізнавані товари, які, зазвичай, не мають повноцінних аналогів зі схожим попитом, через це вони можуть встановлювати свої умови для магазинів Сільпо, наприклад, встановлювати максимальну ритейлову ціну для свого товару, або обмежувати поставки. Можливостями для розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» для зменшення впливу постачальників є по-перше, їх диверсифікація, тобто пошук нових постачальників, у тому числі локальних господарств, для зниження залежності від існуючих постачальників та можливості отримати кращі умови співпраці. По-друге продовжувати розвиток власних торгових марок та виробничих потужностей для забезпечення постачання ключових товарів незалежно від постачальників.

Силу покупців я оцінив як високу, оскільки магазини «Сільпо» мають багато великих конкурентів, які знаходяться в різних цінових сегментах, це дає можливість клієнтам обирати між різними мережами супермаркетів і вирішальним фактором може стати будь-що, від цін в самому магазині, до його розташування та кількості парко-міст поруч з ним. Також варто відмітити, що багато покупців в роздрібній торгівлі є досить чутливими до цін на товари, особливо на товари першої необхідності, які складають велику частину асортименту мережі «Сільпо». Як можливості для зміцнення своєї позиції, та зниження сили покупців для ТОВ «Сільпо-Фуд», визначив наступні дії: по-перше це збір, обробка та використання даних про клієнтів, для створення та

розсилки персоналізованих пропозицій, таких як знижки до дня народження, або повідомлення про знижку на товар, який покупець часто обирає. Також, починаючи з 2020 року, великі міжнародні мережі почали впроваджувати алгоритми аналізу великих даних (Big Data), та штучний інтелект для прогнозування попиту на товари і підвищення якості і ефективності обслуговування клієнтів. В Україні подібні системи вже використовуються мережею магазинів «Аврора» для прогнозування попиту на товари для кожного окремого магазину мережі. Для «Сільпо» така система може бути корисна тим, що алгоритми окрім прогнозування попиту на товари, допоможуть позбутися проблеми, коли товар закінчується на полицях магазину, та дозволять не зберігати більше за необхідну кількість товарів, що швидко псуються. Все це допоможе знизити загальні витрати на логістику, зберігання, та знизити кількість товару на списання.

Конкуренцію на ринку функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» я визначив як високу. Як я вже вказував вище, 10 найбільших мереж супермаркетів в Україні займають приблизно 40% відсотків ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами, з яких на «Сільпо» припадає лише 6%, для порівняння, за даними Forbes у 2023 році, на АТБ в цей же час припадає приблизно 21%. Інші ж 60% займають невеличкі мережі, або одиничні магазини, з якими також доводиться конкурувати. Як можливості для покращення свого положення на ринку для ТОВ «Сільпо-Фуд» я визначив укладання стратегічних партнерств і альянсів з іншими компаніями, в тому числі з постачальниками та виробниками, для розробки спільних проектів та нових пропозицій на ринку, які допоможуть залучити більше клієнтів у магазини. Також проведення масштабних маркетингових кампаній допоможе донести до потенційних клієнтів унікальні переваги мережі «Сільпо», підняти впізнаваність бренду, та залучити нових клієнтів.

Для аналізу діяльності підприємства в умовах нинішнього ринку, я провів SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це один з найпопулярніших інструментів аналізу діяльності підприємства та стратегічного планування. Завдяки йому

можна оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства (рисунок 2.4).

	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішні фактори	S (Сильні сторони) 1. Широка мережа магазинів 2. Лояльна база клієнтів 3. Власні торгові марки 4. Частина потужної групи (Fozzy Group)	W (Слабкі сторони) 1. Висока вартість утримання магазинів 2. Залежність від імпорту 3. Не всі магазини мають однаковий рівень сервісу
Зовнішні фактори	O (Можливості) 1. Розвиток онлайн-продажів 2. Партнерства з локальними виробниками 3. Інновації та автоматизація 4. Розширення у менш насичених регіонах	T (Загрози) 1. Висока конкуренція 2. Військові дії та економічна нестабільність 3. Інфляція та зростання цін на продукти 4. Зміна споживчих звичок

Рисунок 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Серед сильних сторін «Сільпо» безумовно можна виділити широку мережу магазинів, адже магазини «Сільпо» є у більше ніж 60 містах України, і мережа постійно розширюється, це забезпечує високу доступність для споживачів, а також розвиває популярність бренду. Лояльна база клієнтів магазину пояснюється декількома унікальними особливостями мережі, які, грубо кажучи, «змушують» клієнтів повертатися знову, серед цих особливостей: унікальні імпорتنі товари, широкий асортимент товарів будь-яких категорій, наявність кас самообслуговування на відміну від інших

конкуrentів – все це загалом робить «Сільпо» частим вибором для клієнтів. Власні торгові марки такі як «Premiya» та «Повна чаша» дозволяють мережі знизити залежність від постачальників, контролювати якість продукції, а також формувати конкурентні ціни на свою продукцію. Будучи частиною великої групи торговельних компаній «Fozzy Group», «Сільпо» має сильну логістичну, фінансову та технологічну підтримку.

Говорячи про слабкі сторони мережі варто сказати про велику вартість утримання магазинів. Магазины «Сільпо» виділяються поміж конкурентів, як своєю площею, так і дизайном, та для утримання таких великих і унікальних магазинів потрібні не лише великі витрати на оренду та електропостачання, а і чимала кількість персоналу. Виходячи з офіційної статистики підприємства, загальна кількість працівників станом на 2023 рік складає 29888 осіб, які обслуговують 316 супермаркетів, розділивши загальну кількість працівників на кількість супермаркетів отримаємо приблизно 94 особи на один магазин. Такий розрахунок є дуже грубим та неточним, адже не всі працівники компанії зайняті обслуговуванням магазинів, та для порівняння, якщо провести такі самі розрахунки для головного конкурента компанії – мережі «АТБ», то ми отримаємо приблизно 35 осіб на один магазин, тобто майже в три рази менше ніж у «Сільпо». При цьому «АТБ», на відміну від «Сільпо», не використовує каси самообслуговування, тобто потребує більше персоналу для обслуговування покупців на касах. Залежність від імпорту також є слабкою стороною «Сільпо», так як багато людей приходять у магазини саме за імпортними товарами, які в Україні представлені лише у мережі «Сільпо», та це робить підприємство залежним від імпорту, адже якщо унікальні імпортні товари зникнуть з полиць, то частина клієнтів може почати рідше, або зовсім перестати відвідувати магазини «Сільпо». Рівень сервісу в магазинах може відрізнятися від одного до іншого, ще більше ця різниця видна між класичними супермаркетами «Сільпо», та новими «Дизайнерськими» супермаркетами мережі, які зазвичай більші за площею, там представлено більше товарів і загалом магазини виглядають більш сучасно, та є зручнішими

для відвідування. Це може негативно впливати на репутацію бренду, адже в сучасному світі навіть невеликі, локальні недоліки можуть викликати масове обурення на всю компанію, через швидке поширення інформації в соц. мережах.

Як можливості для мережі «Сільпо» я виділив розвиток онлайн продажів, адже це сучасний та популярний напрямок, який швидко і стабільно розвивається і який зробить послуги «Сільпо» більш доступними. Партнерства з локальними виробниками окрім розширення бази постачальників, що знизить силу впливу кожного окремого постачальника на мережу, це дозволить підтримати локальний бізнес. Впровадження інновацій дозволяє мережі підвищувати ефективність діяльності та зменшувати витрати, впровадження кас самообслуговування і збільшення їх кількості дозволяє зменшувати витрати на касирів та прискорити продаж товарів, також «Сільпо» має власний мобільний додаток, який дозволяє клієнтам отримувати бонуси за покупки, робити онлайн-замовлення, а також отримувати сповіщення про нові акції. Розширення на менш насичених регіонах дозволить вийти на нові локальні ринки, де конкуренція набагато менша і зазвичай супермаркетам «Сільпо» на таких ринках аналогів немає, це забезпечить додатковий прибуток.

Загрозами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є висока конкуренція, адже велика частина ринку все ще ділиться між великими конкурентами «Сільпо», такими як «АТБ», «METRO», «Novus», ці та інші гравці ринку присутні майже в усіх містах, де є магазини «Сільпо», це посилює конкуренцію за клієнтів, та потребує від мережі прийняття дій для залучення клієнтів. Військові дії та економічна нестабільність створюють середовище невизначеності для мережі, а також підвергають ризику майно підприємства. Багато магазинів «Сільпо» зазнали руйнувань, деякі з них не підлягають відновленню, і окрім прямих економічних втрат, це також знижує відвідуваність магазинів, адже деякі люди намагаються уникати людних місць, як наприклад супермаркети. Інфляція і зростання цін на продукти також є загрозою для магазинів «Сільпо», адже це

знижує покупну здатність їх клієнтів, та підвищує ціни на товари, що сильно знижує прибуток. Зміна споживчих звичок також є важливим фактором, до якого потрібно адаптуватися. Після пандемії COVID-19 багато людей відкрили для себе можливість замовляти продукти онлайн, або перейшли на дрібні локальні магазини. Такі різкі зміни споживчих звичок можуть завдавати сильних ударів по економічній стабільності підприємства.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах олігополії, охоплює середній ціновий сегмент та постійно розширює свою присутність на ринку роздрібною торгівлі. У мережі є декілька великих прямих конкурентів, та все ж «Сільпо» вдається знаходити своїх клієнтів та розширювати клієнтську базу.

2.3 Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для початку проаналізуємо необоротні активи підприємства, які відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Необоротні активи	31 грудня 2022 року, тис. грн.	31 грудня 2023 року, тис. грн.
Основні засоби	17 226 900	15 613 778
Нематеріальні активи	3 097 800	2 182 012
Інвестиційна нерухомість	289 880	965 871
Інвестиції в дочірні компанії	252 234	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	1 036 487	938 611
Фінансові інвестиції	-	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	-	45 173
Передплати за основні засоби	310 626	374 721
Дебіторська заборгованість по суборенді	828	-
Всього необоротних активів	22 214 755	20 386 742

Джерело: Консолідований фінансовий звіт компанії за 2023 рік [52]

Відповідно до фінансової звітності підприємства загальна вартість необоротних активів складає 20 386 742 тис. грн., з яких 15 613 778 – основні засоби, це 76,6%. Структура основних засобів підприємства відображено в Додатку А.

Відповідно до структури основних засобів розрахуємо показники коефіцієнтів придатності, зносу, оновлення, вибуття та приросту основних засобів, які будемо використовувати для оцінки ефективності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт придатності основних засобів (КПОЗ):

$$\text{КПОЗ} = (\text{Залишкова вартість ОЗ} / \text{Первісна вартість ОЗ}) * 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{КПОЗ} = (15\,613\,778 / 28\,266\,981) * 100\% = 55,2\%$$

Цей коефіцієнт показує наскільки зменшилася вартість ОЗ за звітний період. В даному випадку вартість ОЗ зменшилася за 44,8%, це не дуже добрий результат. Зі структури ОЗ видно що найбільшого зносу зазнають розділи: будівлі, машини та обладнання, модернізація орендованих засобів та інші основні засоби.

Коефіцієнт зносу основних засобів (КЗОЗ) відображає наскільки ОЗ зносились за звітний період.

$$\text{КЗОЗ} = (\text{Сума зносу ОЗ} / \text{Первісна вартість ОЗ}) * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{КЗОЗ} = (12\,653\,203 / 28\,266\,981) * 100\% = 44,8\%$$

Знаходження коефіцієнту зносу ОЗ в рамках від 30% до 60% прийнято вважати середнім показником зносу основних фондів підприємства. Загалом такий рівень є прийнятним для підприємства, але деякі ОЗ можуть потребувати поступової модернізації.

Коефіцієнт оновлення основних засобів (КООЗ) показує наскільки активно підприємство оновлює свої основні фонди.

$$\text{КООЗ} = (\text{Вартість нових ОЗ} / \text{Вартість ОЗ на кінець періоду}) * 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{КООЗ} = (4\,277\,068 / 15\,613\,778) * 100\% = 27,4\%$$

Коефіцієнт оновлення ОЗ (КООЗ) відображає частку нарахованих ОЗ за звітний період. Відповідно чим більше нових ОЗ введено в експлуатацію, тим більше ця частка. Занадто великий показник КООЗ може свідчити про великі витрати на оновлення ОЗ, отже при великому показнику КООЗ слід розробити шляхи і методи більш ефективного використання ОЗ, при цьому занадто низький рівень КООЗ свідчить про те, що підприємство не вкладає кошти в свою модернізацію. В даному випадку КООЗ дорівнює 27,4%, що є прийнятним рівнем для підприємств, що активно розвиваються, особливо в роздрібній торгівлі.

Коефіцієнт вибуття ОЗ (КВОЗ) відображає відсоток ОЗ, що вибули від всіх ОЗ на початок звітного періоду.

$$\text{КВОЗ} = (\text{Вартість ОЗ що вибули} / \text{Первісна вартість ОЗ}) * 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{КВОЗ} = (410\,207 / 28\,266\,981) * 100\% = 1,5\%$$

Цей коефіцієнт допомагає оцінити наскільки активно підприємство позбувається застарілих, або непридатних для роботи ОЗ, а також допомагає оцінити структуру та ефективність використання матеріально-технічної бази. Маленький показник КВОЗ характеризує недостатнє використання та надлишок ОЗ, в той же час зavelикий показник КВОЗ вказує на те, що велика частка ОЗ вибула, що вказує на потребу в їх оновленні. В даному випадку КВОЗ знаходиться на рівні 1,5%, що є прийнятним рівнем.

Коефіцієнт приросту ОЗ (КПОЗ) показує, на скільки відсотків збільшилася вартість ОЗ підприємства за звітний період порівняно з їх залишковою вартістю на початку періоду.

$$\text{КПОЗ} = (\text{Вартість нових ОЗ} / \text{Первісна вартість ОЗ}) * 100\% \quad (2.5)$$

$$\text{КПОЗ} = (4\,277\,068 / 28\,266\,981) * 100\% = 15,1\%$$

Цей показник дає змогу оцінити темпи збільшення ОЗ підприємства та ефективність їх управління. Високий КПОЗ свідчить про швидке зростання кількості та вартості ОЗ, що може вказувати на успішне управління та планування розвитку підприємства. Навпаки, низький КПОЗ може вказувати на проблеми з оновленням та ремонтом ОЗ. Нормальним рівнем для даного показника вважається на рівні 5-10%, та для швидко зростаючих підприємств він може бути вищим. В даному випадку КПОЗ знаходиться на рівні 15,1%, що свідчить про гарний рівень приросту ОЗ, та про вдале управління основними фондами підприємства.

Розрахуємо показники, фондівдачі та фондоозброєності праці, щоб оцінити ефективність використання ОЗ.

Фондоозброєність праці вказує на ефективність використання ОЗ в виробництві, а також рівень технічного забезпечення підприємства. Чим більше фондоозброєність, тим більше вартості ОЗ приділено на одного працівника і тим більша продуктивність праці.

$$\text{Фондоозброєність праці} = (\text{Кінцева вартість ОЗ} / \text{Число працівників}) \quad (2.6)$$

$$\text{Фондоозброєність праці} = 15\,613\,778 / 29\,888 = 522,4$$

Фондовіддача вказує на те, скільки доходу генерує кожна вкладена в ОЗ гривня, отже цей показник характеризує ефективність використання ОЗ.

$$\text{Фондовіддача} = (\text{Чистий дохід} / \text{Середня вартість ОЗ}) \quad (2.7)$$

$$\text{Фондовіддача} = (84\,727\,987 / 21\,940\,379) = 3,9$$

Чим вищий показник фондівдачі – тим ефективніше використовуються ресурси підприємства. В даному випадку показник

знаходиться на рівні 3,9 гривень, що є гарним рівнем для підприємств роздрібною торгівлі.

Також проведемо розрахунки цих показників за попередні роки, щоб побачити їх зміну в динаміці. Розрахуємо відповідні показники за 2022 рік:

$$\text{КПОЗ} = (17\,426\,055 / 26\,779\,696) * 100\% = 65,1\%$$

$$\text{КЗОЗ} = (9\,353\,641 / 26\,779\,696) * 100\% = 34,9\%$$

$$\text{КООЗ} = (4\,298\,863 / 17\,426\,055) * 100\% = 24,7\%$$

$$\text{КВОЗ} = (1\,025\,592 / 26\,779\,696) * 100\% = 3,8\%$$

$$\text{КПОЗ} = (4\,298\,863 / 26\,779\,696) * 100\% = 16,1\%$$

$$\text{Фондоозброєність праці} = 17\,426\,055 / 33\,390 = 521,9$$

$$\text{Фондовіддача} = (69\,990\,601 / 22\,102\,876) = 3,2$$

Розрахуємо відповідні показники за 2021 рік:

$$\text{КПОЗ} = (17\,044\,942 / 24\,286\,096) * 100\% = 70,2\%$$

$$\text{КЗОЗ} = (7\,223\,154 / 24\,286\,096) * 100\% = 29,7\%$$

$$\text{КООЗ} = (9\,479\,966 / 17\,044\,942) * 100\% = 55,6\%$$

$$\text{КВОЗ} = (636\,222 / 24\,286\,096) * 100\% = 2,6\%$$

$$\text{КПОЗ} = (\text{Вартість нових ОЗ} / \text{Первісна вартість ОЗ}) * 100\%$$

$$\text{КПОЗ} = (9\,479\,966 / 24\,286\,096) * 100\% = 39\%$$

$$\text{Фондоозброєність праці} = 17\,044\,942 / 42\,938 = 397$$

$$\text{Фондовіддача} = (58\,766\,932 / 20\,665\,519) = 2,8$$

Побудуємо таблицю 2.4 з цих даних, та проаналізуємо їх.

Аналізуючи дані таблиці 2.4 видно, що коефіцієнт придатності основних засобів (КПОЗ) щороку зменшується, тобто кожного року все більша частина ОЗ зазнає зносу. При цьому видно, як щороку коефіцієнт зносу основних засобів (КЗОЗ) зростає, що говорить про те, що кожен рік ОЗ втрачають все більше своєї вартості. Цікавою ситуація виявляється з коефіцієнтом оновлення ОЗ (КООЗ), видно, що у 2021 році КООЗ щонайменше в 2 рази перевищував значення інших років, в цьому ж самому році КПОЗ був також найбільшим за всі роки (70,2%), тобто ми можемо сказати, що в цьому році компанія провела реновацію основних засобів, і

оновила більшу їх частину, при цьому в наступні роки компанія не проводила такого оновлення, що видно і завдяки зменшенню КООЗ в 2022 році, і завдяки постійному росту КЗОЗ протягом 2022 і 2023 років.

Таблиця 2.4 – Зміни показників основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки

Показник / Рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх. 2021 до 2022	Абс. відх. 2022 до 2023	Відн. відх. 2021 до 2022	Відн. відх. 2022 до 2023
КПОЗ	70,2%	65,1%	55,2%	-5,1%	-9,9%	92,7%	84,8%
КЗОЗ	29,7%	34,9%	44,8%	5,2%	9,9%	117,5%	128,4%
КООЗ	55,6%	24,7%	27,4%	-30,9%	2,7%	44,4%	110,9%
КВОЗ	2,6%	3,8%	1,5%	1,2%	-2,3%	146,2%	39,5%
КПОЗ	39,0%	16,1%	15,1%	-22,9%	-1,0%	41,3%	93,8%
Фондоозб.	397	521,9	522,4	124,9	0,5	131,5%	100,1%
Фондовід.	2,8	3,2	3,9	0,4	0,7	114,3%	121,9%

Далі розглянемо коефіцієнт вибуття ОЗ (КВОЗ) (табл. 2.4), тут ситуація на підприємстві є досить стабільною і прийнятною. Коефіцієнт приросту ОЗ (КПОЗ) мав великий скачок у 2021 році, який скоріш за все був пов'язаний з оновленням ОЗ компанією, у наступні роки КПОЗ вернувся до прийнятних значень. Далі розглянемо показник фондоозброєності праці, який сильно виріс в 2022 році у порівнянні з 2021, пов'язано це зі зменшенням кількості персоналу відносно 2021 року. У період з 2021 по 2022 рік звільнили 9 545 співробітників, а у період з 2020 по 2023, ще 3 867 працівники. Також ми бачимо, як показник фондовіддачі постійно зростає, що є гарним показником і означає, що компанія генерує все більше прибутку за кожен вкладений гривню.

Дивлячись на дані таблиці 2.4 видно, що 2021 рік був дуже важливим для компанії. Постає питання чому показники саме за 2021 рік так відрізняються? Проаналізувавши звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд», я дійшов висновку, що в середині 2020 року компанія вперше почала вводити головну інновацію в своїх магазинах – каси самообслуговування, а в 2021 році тільки продовжила цей тренд, що дало змогу скоротити кількість персоналу, а також зробила користування супермаркетами більш зручним. Також у 2021 році компанія почала роботизацію складських зон у своїх розподільчих центрах, що підвищило ефективність праці у 2-3 рази, і забезпечило 99% безпомилковості операцій.

Надалі проведемо аналіз динаміки товарообігу за період 2021–2023 років для підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд", враховуючи сумарний дохід компанії та виручку, отриману в межах функціонування мережі супермаркетів. Підсумкові дані аналізу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки.

Показник / рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх. 2021 до 2022	Абс. відх. 2022 до 2023
Дохід від реаліз. прод. (млрд. грн.)	72,8	70	84,7	-2,8	14,7
Обсяг товарообороту (млрд. грн.)	58,8	64,2	79,8	5,4	15,6
Кількість супермаркетів (од.)	333	305	315	-28	10
Ср. обс. товарооб. одного супермаркету (млрд. грн.)	0,177	0,210	0,253	0,034	0,043

Насамперед слід відзначити зміну чисельності персоналу, яка протягом аналізованого періоду суттєво скоротилася: у 2022 році – на 22,2% у порівнянні з попереднім роком, а у 2023 – ще на 11,6%. Причинами таких змін могли бути як скорочення штату через автоматизацію процесів, так і вимушене скорочення, пов'язане з тимчасовим закриттям частини магазинів через воєнні

дії. З одного боку, зменшення кількості працівників знижує витрати на оплату праці, але з іншого – створює додаткове навантаження на існуючий персонал і потенційно впливає на якість обслуговування.

Показник товарообороту на одного працівника демонструє зворотну динаміку – він суттєво зріс: у 2022 році на 0,37 млрд грн (26,2%), а в 2023 році ще на 0,91 млрд грн (51,7%). Це може бути результатом як збільшення обсягів продажів у розрахунку на одного працівника, так і наслідком скорочення штату. Зростання цього показника, загалом, свідчить про підвищення продуктивності праці, що є позитивною ознакою, хоча й не виключає ризику надмірного навантаження персоналу.

Зміна кількості супермаркетів також має важливе значення. У 2022 році вона скоротилася на 28 об'єктів (8,41%), що можна пояснити знищенням або закриттям магазинів у зонах бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях. Водночас, у 2023 році кількість супермаркетів зросла на 10 одиниць (3,28%), що свідчить про поступове відновлення та розширення мережі. Така динаміка демонструє здатність компанії адаптуватися до кризових умов та відновлювати позиції на ринку.

Товарооборот на один супермаркет також зазнав зростання: у 2022 році – на 0,034 млрд грн (19,21%), а в 2023 році – ще на 0,043 млрд грн (20,35%). Це свідчить про посилення ефективності використання торговельної площі: навіть при меншій кількості об'єктів, кожен з них генерує більше доходу. Така тенденція може бути зумовлена кращою логістикою, вдосконаленим асортиментом або активним використанням цифрових сервісів.

Загальний товарооборот компанії демонструє впевнене зростання: у 2022 році – на 5,4 млрд грн, а у 2023 – на 15,6 млрд грн. Темпи приросту відповідно склали 9,18% та 24,3%. Це свідчить про поступове відновлення споживчого попиту, ефективну маркетингову політику та зміцнення позицій на ринку.

Щодо доходу від реалізації продукції, то у 2022 році спостерігалось його зменшення на 2,8 млрд грн (3,85%), що могло бути пов'язано із втратою

частини торгових точок, зниженням купівельної спроможності населення та загальною нестабільністю в країні. Проте вже у 2023 році цей показник зріс на 14,7 млрд грн (21%), що свідчить про успішну адаптацію до ринку та повернення клієнтів до мережі "Сільпо".

Загалом, більшість показників свідчать про поступове відновлення діяльності підприємства після складного 2022 року. Незважаючи на втрати, компанія змогла підвищити ефективність своїх операцій та адаптуватися до нових умов ринку. Це створює позитивні передумови для подальшого розвитку у післявоєнний період.

Далі я проаналізував систему управління операційною діяльністю ТОВ "Сільпо-Фуд", це дасть змогу розглянути та оцінити ключові аспекти, що впливають на ефективність роботи компанії. Основні елементи цієї системи включають управління ланцюгами поставок, управління запасами, оптимізацію логістичних процесів, використання інформаційних технологій та забезпечення якості обслуговування клієнтів.

"Сільпо" має складну та добре організовану систему управління ланцюгами поставок. Вони мають розгалужену мережу постачальників, тобто співпрацює з багатьма постачальниками, що забезпечує різноманітність асортименту та надійність поставок. Використання технологій для інтеграції та координації, з постачальниками дозволяє ефективно керувати замовленнями, прогнозувати попит та знижувати витрати.

"Сільпо" застосовує передові методи управління запасами для забезпечення їх оптимального рівня: Системи управління запасами (Inventory Management Systems), дозволяє автоматизувати процеси, мінімізувати втрати та забезпечити наявність товарів на полицях, також аналітика та прогнозування попиту і використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту допомагає уникати надлишків та дефіцитів товарів.

Ефективна логістика є критично важливою для "Сільпо": Складська логістика, використання автоматизованих складських систем та інноваційних рішень для оптимізації зберігання та переміщення товарів, транспортна

логістика, розвинена транспортна мережа та співпраця з логістичними партнерами забезпечують своєчасне постачання товарів у магазини. "Сільпо" має власну логістичну структуру та механізми управління нею, що дозволяє підприємству функціонувати ефективніше.

Також "Сільпо" активно впроваджує інформаційні технології для підвищення ефективності операційної діяльності, наприклад ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції різних функцій компанії, що забезпечує єдиний інформаційний простір та підвищує оперативність управлінських рішень, а також використання Big Data та аналітика великих даних для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту та оптимізації бізнес-процесів.

Якість обслуговування клієнтів є одним з пріоритетів "Сільпо". Компанія використовує зворотній зв'язок від клієнтів для вдосконалення послуг та вирішення проблемних ситуацій. Також підтримка якості обслуговування на граному рівні, і покращення слабких місць в системі обслуговування потребує постійного розвитку і оновлення компанії. Навчання персоналу та впровадження нових технологічних рішень, як наприклад каси самообслуговування, можливість онлайн замовлення, та зручний чат з підтримкою в популярних меседжерах допомагають покращувати досвід взаємодії клієнтів з мережею.

Далі було вирішено провести аналіз ефективності цінової політики ТОВ "Сільпо-Фуд". Аналіз цінової політики ТОВ "Сільпо-Фуд" включає розгляд стратегії ціноутворення, визначення основних факторів, які впливають на ціноутворення, а також порівняння цінової політики з основними конкурентами на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування в Україні.

"Сільпо" використовує декілька стратегій ціноутворення, щоб забезпечити конкурентоспроможність та задоволення різних потреб споживачів.

Підприємство «Сільпо» активно використовує диференційоване ціноутворення, тобто встановлює різні ціни на свої продукти залежно від місця розташування магазинів, цільової аудиторії та конкурентного середовища. Це дозволяє «Сільпо» адаптуватися до місцевих ринкових умов і максимізувати прибуток.

ТОВ «Сільпо-Фуд», при встановленні ціни на власні торгові марки, такі як "Premiya" та "Повна Чаша", використовують стратегію ціноутворення за конкурентами, тобто зачасту мають конкурентоспроможні ціни, що нижчі за ціни відомих брендів, але при цьому забезпечують високу якість. Це приваблює ціново-чутливих споживачів.

Далі пропоную розглянути основні фактори, які впливають на ціноутворення мережі "Сільпо".

На формування цін у "Сільпо" впливають кілька ключових чинників. По-перше, це собівартість продукції: витрати на закупівлю та транспортування товарів є основою для встановлення цін. Завдяки співпраці з великою кількістю постачальників мережа має змогу оптимізувати ці витрати. По-друге, важливим фактором є конкуренція — ціни враховують позиції на ринку таких гравців, як АТБ, Novus, Metro та інші, адже "Сільпо" прагне залишатися конкурентоспроможним, поєднуючи привабливі ціни з високим рівнем сервісу. І, по-третє, на ціноутворення впливає попит і пропозиція, зокрема сезонні коливання: наприклад, вартість фруктів та овочів змінюється відповідно до періоду збору врожаю.

У порівнянні з іншими великими мережами супермаркетів, "Сільпо" дотримується середнього цінового сегмента, балансуючи між доступністю та якістю. Наприклад, мережа "АТБ" орієнтується на нижчий ціновий сегмент, пропонуючи продукти за мінімальними цінами, що досягається завдяки використанню власних торгових марок та економії на масштабах. У свою чергу, "Novus" позиціонується у середньому та високому ціновому сегменті, з акцентом на високоякісні продукти та преміум-товари. "Metro" ж в свою чергу

пропонує широкий асортимент товарів як для малого і середнього бізнесу, так і для кінцевих споживачів, роблячи акцент на знижках при великих закупівлях.

Як висновок, можна сказати, що цінова політика "Сільпо" є гнучкою та адаптивною, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Вона поєднує в собі елементи диференційованого ціноутворення та конкурентоспроможні ціни на власні торгові марки. Це дозволяє "Сільпо" задовольняти потреби різних груп споживачів і ефективно конкурувати з іншими великими мережами супермаркетів в Україні.

Далі я дослідив ефективність комунікаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд». Серед розглянутих аспектів були маркетингові кампанії мережі, реклама, соціальні медіа, програми лояльності та взаємодія бренду з клієнтами.

Мережа «Сільпо» відома своїми креативними та ефективними маркетинговими кампаніями. Зараз розвивати бренд «Сільпо» допомагає українська рекламна агенція «banda», яка є однією із топових у Європі. Серед інструментів маркетингу, які використовує «Сільпо» є тематичні акції та святкові розпродажі, які привертають увагу клієнтів та підвищують попит споживачів. Наприклад, нерідкою практикою в «Сільпо» є введення акційних цін на алкогольні вироби в п'ятницю, суботу, а також перед календарними святами. Також мережа використовує рекламу на різних платформах, серед яких є як традиційні друковані рекламні носії, так і онлайн-ресурси. «Сільпо» використовує всі засоби реклами, що допомагає підвищувати впізнаваність бренду, а також розповідати людям про найновіші акції та пропозиції. Щодо візуального стилю, то в цій категорії «Сільпо» можна назвати якщо не головним, то точно одним із лідерів на українському ринку. «Дизайнерські» магазини «Сільпо», кількість яких вже перевищила сотню, привертають велику увагу, не просто пересічних споживачів, а і великих груп людей на різних соціальних-медіа. Завдяки цьому бренд «Сільпо» є одним із найвпізнаваніших в Україні.

Мережа активно використовує соціальні медіа та інші цифрові канали для взаємодії з клієнтами. Компанія має активні акаунти на основних платформах, таких як Facebook, Instagram та YouTube, де регулярно публікує інформацію про акції, нові продукти та заходи. Також офіційний сайт і мобільний додаток компанії забезпечують зручний доступ користувача до головних функцій і найважливішої інформації, таких як можливості онлайн-замовлення, перегляд акцій та стану програм лояльності.

Щодо програми лояльності «Власний рахунок» – вона є важливою складовою комунікаційної стратегії «Сільпо». Завдяки їй клієнти можуть накопичувати бонуси за покупки, які можна використовувати для отримання знижок або спеціальних пропозицій. Використання даних про клієнта, які вони вказують під час реєстрації на сайті компанії, або у додатку, допомагає створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати задоволеність клієнтів і стимулювати їх до повторних покупок.

"Сільпо" активно взаємодіє з клієнтами через різні канали комунікації. Клієнти мають можливість залишати відгуки та пропозиції через сайт, мобільний додаток і соціальні мережі, що дозволяє компанії швидко реагувати на проблеми та постійно вдосконалювати якість сервісу. Високий рівень клієнтської підтримки забезпечується через гарячу лінію, допомогу безпосередньо в магазинах та онлайн-консультації, що створює зручність і підвищує довіру до бренду. Ефективність комунікаційної політики "Сільпо" підтверджується зростанням впізнаваності бренду завдяки активній рекламній присутності та роботі в соціальних мережах. Водночас велика кількість підписників і висока активність у соціальних медіа свідчать про сильну залученість клієнтів. Програма лояльності "Власний рахунок" сприяє утриманню постійних покупців і стимулює повторні покупки, що додатково посилює зв'язок між брендом і споживачем. Усі ці фактори разом впливають на фінансові результати: стабільне зростання доходів та рентабельності компанії демонструє ефективність реалізованих маркетингових і комунікаційних стратегій.

Як висновок, можна сказати, що комунікаційна політика ТОВ "Сільпо-Фуд" є ефективною і добре продуманою, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень впізнаваності бренду, залучати нових клієнтів та утримувати постійних. Використання різних каналів комунікації, активна присутність у соціальних медіа та ефективні програми лояльності сприяють успішному розвитку компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Далі я пропоную проаналізувати результати та ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом, а також спрогнозувати можливий розвиток фінансово-економічних показників підприємства.

Для проведення аналізу результатів та ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" я розглянув фінансові показники, операційну ефективність, позиціонування на ринку та стратегічні ініціативи компанії.

За даними фінансових звітів, виручка "Сільпо-Фуд" стабільно зростає. Наприклад, за останній рік (за який є офіційний фінансовий звіт) виручка збільшилася на 10% порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію та зростання обсягів продажів. Операційний прибуток компанії також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію операційної діяльності. Операційна рентабельність компанії становить близько 7%, що є хорошим показником для роздрібної торгівлі. Чиста рентабельність становить близько 4%, що свідчить про здатність компанії генерувати прибуток після вирахування всіх витрат і податків. Компанія підтримує високий рівень оборотності запасів, що свідчить про ефективне управління складськими запасами та швидке їх перетворення на виручку. Впровадження автоматизованих систем управління складом і транспортною логістикою дозволяє знижувати витрати та покращувати швидкість обслуговування.

Очікується, що доходи компанії будуть продовжувати зростати зі середньорічним темпом зростання 7-10% протягом наступних кількох років, за рахунок розширення мережі магазинів та збільшення частки онлайн-продажів.

Прогнозується, що операційний прибуток буде зростати пропорційно до доходів. За умови ефективного управління витратами, операційна рентабельність може залишатися на рівні 6-8%. З огляду на стабільну рентабельність і контроль над витратами, чистий прибуток може зростати на рівні 5-7% щорічно. Операційна та чиста рентабельність очікується на рівні 7% та 4% відповідно, за рахунок оптимізації витрат та підвищення ефективності операцій.

Загалом, фінансово-економічні перспективи ТОВ "Сільпо-Фуд" виглядають позитивними за умови стабільної макроекономічної ситуації та продовження ефективної реалізації стратегічних ініціатив. Стабільне зростання доходів, оптимізація витрат та інвестиції в інновації і розширення мережі підтримуватимуть довгострокове зростання та конкурентоспроможність компанії.

2.4 Пропозиції та можливості для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі аналізу діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" можна дійти висновку, що компанія є однією з лідерів на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Бренд "Сільпо" має високу впізнаваність серед споживачів, стабільну клієнтську базу та чітко налагоджені внутрішні бізнес-процеси. Компанія демонструє послідовне зростання обсягів товарообороту, що свідчить про ефективне управління та конкурентоспроможність у порівнянні з іншими мережами супермаркетів.

Однією з сильних сторін підприємства є ефективна логістика, яка забезпечує високу оборотність товарів і мінімізацію втрат від надлишкових запасів. Вчасні поставки, оптимізовані маршрути доставки та централізовані склади сприяють скороченню витрат і підвищенню прибутковості. Також

варто відзначити вдале використання політики диференційованого ціноутворення, зокрема просування власних торгових марок, які є вигідною альтернативою брендовим продуктам та забезпечують вищу маржу. Додаткову перевагу створюють маркетингові активності – акції, програми лояльності та персоналізовані пропозиції, які сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючих.

Компанія активно впроваджує сучасні технології, такі як електронні платформи самообслуговування, мобільні додатки та CRM-системи, що підвищують якість обслуговування, швидкість обробки замовлень та зменшують людський фактор. Продовження цифрової трансформації є важливою умовою довготривалого зростання.

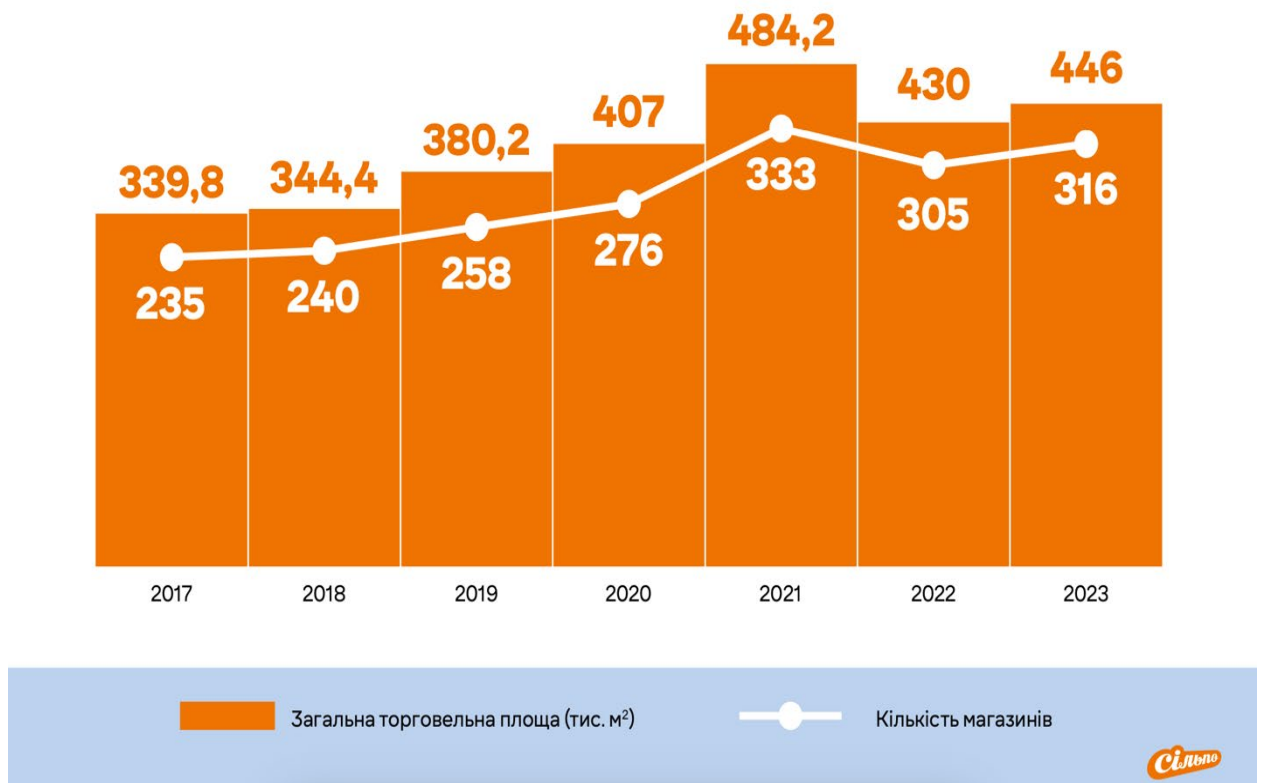


Рисунок 2.4 – Динаміка операційних показників мережі магазинів «Сільпо»

Джерело: за інформацією [49]

З метою подальшого покращення ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" доцільно реалізувати ряд стратегічних ініціатив. Передусім рекомендується продовжити розширення мережі магазинів, особливо в регіонах з недостатнім рівнем конкуренції або високим потенціалом попиту. Це дозволить збільшити охоплення ринку та зменшити залежність від окремих міст-мільйонників.

Паралельно з цим варто активізувати розвиток електронної комерції. Інвестування в удосконалення інтернет-магазину та мобільного додатку, зокрема забезпечення зручної навігації, швидкої доставки та інтеграції з програмами лояльності, дасть змогу конкурувати з нішевими онлайн-рїтейлерами та платформами доставки. Додатково рекомендується впровадити новітні технології на базі штучного інтелекту та великих даних (Big Data) для точного прогнозування попиту, автоматичного управління запасами та персоналізації комунікацій з клієнтами.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню програми лояльності "Власний рахунок". Розширення її функціоналу, зокрема через надання доступу до ексклюзивних акцій, кешбеків, ігрових елементів (gamification) та персональних рекомендацій, дозволить не лише утримати постійних покупців, але й підвищити середній чек. Також доцільно створити окремі пропозиції для різних сегментів клієнтів: сімей, молоді, пенсіонерів, що зробить комунікацію з аудиторією більш адресною та результативною.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток сталих практик. Впровадження екологічно орієнтованих ініціатив – наприклад, зменшення використання пластику, впровадження енергозберігаючого обладнання, сортування відходів, підтримка локальних фермерів – не тільки позитивно вплине на довкілля, але й покращить репутацію компанії серед соціально свідомих споживачів.

Удосконалення внутрішнього управління також залишається важливим чинником. Інвестиції у професійний розвиток персоналу, створення чітких систем мотивації та внутрішньої комунікації сприятимуть підвищенню

продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню сильної корпоративної культури. Особливу увагу слід приділити керівникам середньої ланки, адже саме вони забезпечують щоденне функціонування магазинів і мають прямий вплив на якість обслуговування.

Крім того, компанії варто розглянути можливість стратегічних партнерств, наприклад, з локальними виробниками, ІТ-компаніями або сервісами доставки, що дозволить розширити асортимент, знизити витрати на обслуговування та впровадити інноваційні рішення швидше.

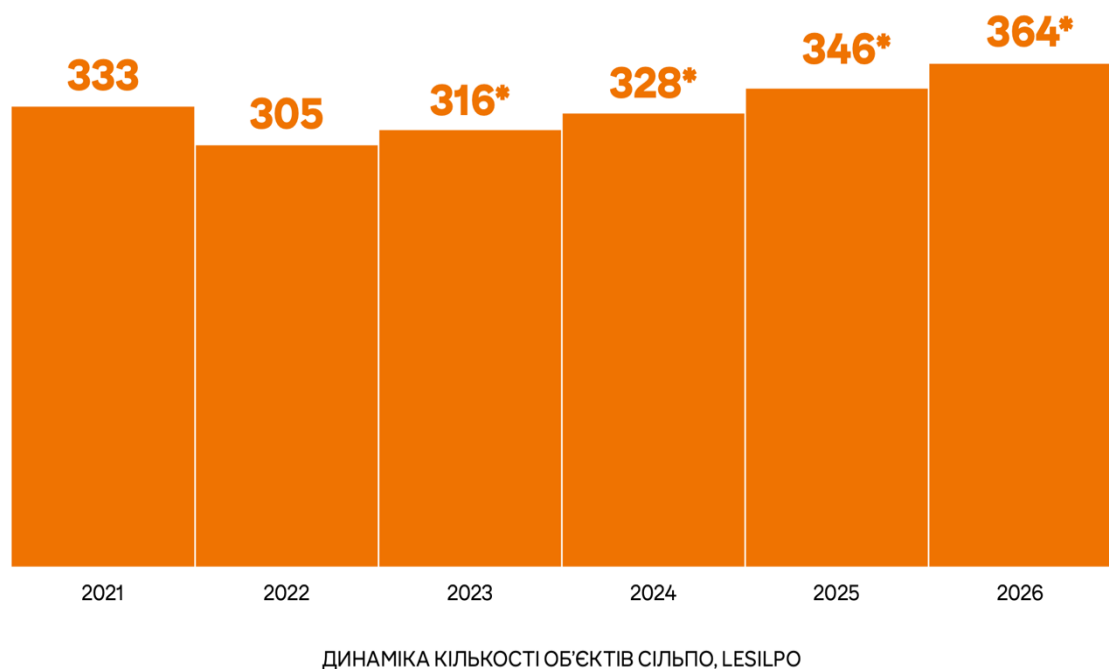


Рисунок 2.5 – Прогноз зростання кількості об'єктів мережі
Джерело: за інформацією [49]

Таким чином, ТОВ "Сільпо-Фуд" має значний потенціал для подальшого розвитку. Для зручності згрупуємо рекомендації для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» в таблицю за напрямками (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Пропозиції для підвищення ефективності ТОВ «Сільпо-

Фуд»

Напрямок	Пропозиції
Розвиток мережі	Розширювати мережу магазинів у регіонах із низькою конкуренцією або високим попитом
Електронна комерція та технології	- Удосконалювати і розвивати інтернет-магазин і мобільний додаток; - Впроваджувати ІІІ та Big Data для прогнозування попиту, управління запасами, персоналізації користувацького досвіду; - Розвивати електронні сервіси: каси самообслуговування, CRM-системи.
Програма лояльності та маркетинг	- Вдосконалення програми «Власний рахунок» (кешбеки, ігрові елементи, персональні пропозиції); - Сегментувати клієнтів і створювати для них адресні пропозиції.
Сталість	- Зменшення використання пластику - Використання енергозберігаючого обладнання - Сортування і переробка відходів - Підтримка локальних фермерів
Управління персоналом	- Інвестувати в навчання персоналу - Впровадження систем мотивації - Приділити особливу увагу керівникам середньої ланки
Партнерства	- Співпрацювати з локальними виробниками, ІТ-компаніями та сервісами доставки

Джерело: запропоновано автором

Реалізація вищезгаданих пропозицій дозволить не лише покращити фінансові показники, але й забезпечити конкурентоспроможність на тривалий період, адаптуючись до нових викликів та потреб ринку. Успішна реалізація цих ініціатив дозволить компанії закріпити своє лідерство в галузі та стати ще ближчою до свого споживача.

Висновки за розділом 2

ТОВ "Сільпо-Фуд" успішно функціонує на українському ринку роздрібною торгівлі, демонструючи стійкість до зовнішніх викликів завдяки ефективному управлінню, широкій мережі магазинів та впровадженню

сучасних технологій. Компанія активно розвиває онлайн-продажі, доставку та власні торгові марки, що сприяє зростанню клієнтської лояльності.

Попри високий рівень конкуренції та вплив війни й економічної нестабільності, "Сільпо" зберігає позитивну динаміку фінансових показників, що створює сприятливі умови для стратегічного розвитку.

Для підвищення ефективності діяльності компанії доцільно розширювати присутність у менш насичених регіонах, покращувати програму лояльності, розвивати електронну комерцію.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були розкриті теоретичні аспекти і підходи до ефективності діяльності. З'ясовано, що ефективність є системною категорією, яка охоплює всі рівні діяльності підприємства – від індивідуального працівника до масштабів усієї організації. Підвищення ефективності вимагає безперервного управління, адаптації до ринкових умов та створення спеціалізованої системи оцінки, яка включає цілі, методи аналізу, критерії й механізми зворотного зв'язку.

Визначено методи оцінки ефективності діяльності підприємства. У роботі встановлено, що до оцінювання можуть застосовуватись як класичні економічні показники (фондовіддача, рентабельність, продуктивність), так і сучасні підходи, такі як KPI, OKR, а також цифрові інструменти (BI, ERP-системи), які дозволяють комплексно оцінювати результативність у реальному часі.

При виявленні шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства було зроблено акцент на цифровій трансформації, автоматизації управлінських процесів, впровадженні інновацій, раціональному використанні ресурсів і розвитку іміджевого потенціалу. Також враховано зовнішні фактори такі як попит, регуляторні зміни і соціальні тренди, які потребують постійного моніторингу і корекції управлінських рішень.

У межах роботи було наведено характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та його діяльності, розглянуто організаційну структуру, ринкове позиціонування та ключові напрями діяльності компанії. Особливу увагу приділено тому, як підприємство реалізує системний підхід до управління ефективністю, інвестуючи в цифрові інструменти та персонал.

Проаналізовано ринок і середовище функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» та вплив зовнішніх факторів на ефективність підприємства. Було враховано актуальні виклики: зміни споживчого попиту, конкурентний тиск,

демографічні тренди. Зроблено висновок, що зовнішнє середовище суттєво впливає на діяльність підприємства і потребує адаптивної стратегії, серед головних викликів зовнішнього середовища можна відзначити конкуренцію як з великими мережами супермаркетів, так і з локальними магазинами.

Результати аналізу ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про високий рівень організаційної адаптивності підприємства. Підприємство ефективно використовує ресурси, впроваджує сучасні підходи до управління ефективністю, а також відслідковує ключові метрики в усіх елементах бізнесу – від персоналу до філій.

Розроблено пропозиції і можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновано посилити використання цифрових систем оцінки, удосконалити систему моніторингу зовнішніх факторів, активніше застосовувати ESG-підходи та розвивати культуру аналітичного управління. Здійснення цих заходів дозволить «Сільпо-Фуд» забезпечити стійке зростання та зберегти лідерство на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський НЕУ*. 2015. № 2. С. 13-19.
2. Беленкова О. Аналіз збитковості будівельних підприємств за методом фірми «Дюпон» / *Галицький економічний вісник*. 2010. №4(29). С. 184-188.
3. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 90-96.
4. Близнюк О. П., Горпинченко А. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі України / *Проблеми економіки*. №3. 2014. С. 208-219.
5. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Антикризове фінансове управління як економічна система / *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №3. С. 127-132
6. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 748. С. 33-40.
7. Голубева Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5. С. 66-71.
8. Гончаров М. Л., Мірошніченко Г. О. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / *ДВНЗ «УАБС»*. 2015. 134 с.
9. Гречко А. В., Балагир Б. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства /

- Ефективна економіка.* 2016. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_16
- 10.Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства / *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_35
- 11.Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових / *Вісник НУ Львівська політехніка.* 2008. Т. 628. С. 72-77.
- 12.Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація / *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2019. № 5. С. 52-56.
- 13.Євенко В. О. Вплив міграції на економічну ефективність діяльності підприємств. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій.* Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 1 листопада 2024 року. ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2024. С. 62-64.
- 14.Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства / *Бізнесінформ.* № 11. 2020. С. 347-355.
- 15.Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал підприємства. *Вісник Сумського державного університету.* 2004. №9. С. 11-18.
- 16.Карась П. М., Сергійчук С. І., Гришина Л. О. Етапи розрахунку показників продуктивності праці відповідно до інтеграційного підходу / *Сталий розвиток економіки.* №7. 2011. С. 16.
- 17.Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / *Знання.* 2008. С. 680.
- 18.Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст види та роль у сучасних умовах / *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

- 19.Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408.
- 20.Куцик П. О., Герега Г. Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства / *Вісник ЛКА. Серія економічна* 45. 2014. С. 96-102.
- 21.Лещенко А. А. Діагностика фінансового потенціалу ПАТ «Укрнафта». 2021.
- 22.Лопатовський В., Красуцький Р. Особливості формування та використання інформації про фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта як результативного показника його обліку та звітності / *Вісник ХНУ*. 2022. Т. 302. №. 1. С. 142-147.
- 23.Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій / *Економічний аналіз*. 2014. № 3. С. 79-85.
- 24.Михайлов А. М., Галіч М. Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту / *Науковий вісник ОНЕУ*. 2015. № 12. С. 61-71.
- 25.Мордвінцева Т. В., Стулей К. О. Основні засоби підприємства: економічна сутність / *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 90-94.
- 26.Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посіб. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 140 с.
- 27.Осовська Г. В. Основи менеджменту URL: <https://library.if.ua/book/3/458.html>.
- 28.Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства / *Бізнес інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.
- 29.Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства / *Миколаївський НУ*. 2016. № 10. – с. 452-456.
- 30.Погорелов С. М., Леденко О. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства / *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. №26. С. 76-82.

- 31.Покропівний С. Ф. Економіка підприємства: підручн. 2001. 526 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf
- 32.Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 352–359.
- 33.Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 284–290.
- 34.Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва. Навчальний посібник. 2017. 186 с.
- 35.Рулєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом / *КОНДОР*. 2012. 324 с.
- 36.Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством / *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44
- 37.Сосновська О. О., Житар М. О. Детермінанти побудови фінансової архітектури підприємств зв'язку / *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 192-198.
- 38.Череп А. В., Клименко А. А. Ефективність використання основних фондів підприємства / *Держава та регіони*. 2009. № 6. С. 212-215.
- 39.Щербатюк О. М. Дефініція інвестиційний потенціал підприємства: сутність та відмінності / *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_17
- 40.Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві / *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_26
- 41.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / *Науковий вісник УНУ*. 2018. № 20. – с. 174-177

42. Веб-сайт ТОВ “Сільпо-Фуд”: Політика з охорони навколишнього середовища. URL: <https://silpo.ua/politiki-zi-stalogo-rozvitku/politika-z-ohoroni-navkolishnogo-seredovisha>
43. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
44. Електронне періодичне видання All Retail. 2024. URL: <https://allretail.ua/analytics/79360-obsyag-rinku-prodovolchogo-food-riteylu-ukrajini-dosyag-mayzhe-18-mlrd-dolariv>
45. Інтернет-ресурс Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/oborot-ukrainskogo-riteylu-u-2023-rotsi-syagnuv-15-trln-grn-perevishchivshi-dovoennyi-riven-na-7-12062024-21726>
46. Інтернет-ресурс Share UA Potential. URL: <https://shareupotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjiy-rozdrib-2023-12.html>
47. Інтернет-ресурс You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/
48. Звіт про управління за 2018 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf?srsltid=AfmBOooY12MIEvmXBS_bJw-ngCZ3RfbuIUdEPzIanEeIQAI158Y0FaN1
49. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
50. Консолідована фінансова звітність за 2021 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8c17a30f8.pdf>
51. Консолідована фінансова звітність за 2022 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56e0bad926.pdf>
52. Консолідована фінансова звітність за 2023 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>
53. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Tereshchenko, D.A., Chaika, T.Y. Delibasic, M.V. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17. No. 2, pp. 157-172.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структура основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на 2023 р.

	Земля		АПК Будівлі		Будівлі		Машини та обладнання		Транспортні засоби		Машини та обладнання		АПК		Транспортні засоби (фінансовий лізинг)		Модернізація орендних засобів		Капітальні інвестиції		Інші основні засоби		Всього			
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.		
Первісна вартість або оцінка																										
На 1 січня 2022	187 140	13 875 159	-	5 009 495	175 142	103 468	544 820	2 651 595	235 734	1 453 531	24 236 084															
Надходження	-	2 513 404	5 516	549 704	63 336	231	178 454	662 758	1 786 394	204 744	5 964 541															
Вибуття	-	(894 955)	-	(41 284)	(16 333)	(223)	(334)	(109 170)	(22 185)	(37 319)	(1 121 803)															
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	(289 880)	-	-	-	-	-	-	-	-	(289 880)															
Переоцінка	-	-	(382)	-	-	-	-	-	-	-	(382)															
Списання	-	-	(101)	-	-	-	-	-	-	-	(101)															
Введення в експлуатацію Резерв окупації	-	-	-	(133 317)	-	(607)	-	(14 463)	(3 004)	(51 019)	(1 665 678)	(1 665 678)														
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(12 997)	-	-	-	(132)	-	(2 586)	(15 715)															
На 31 грудня 2022	187 140	15 203 728	5 033	5 371 601	222 145	102 869	722 940	3 190 588	331 261	1 567 351	26 904 656															
На 1 січня 2023	187 140	15 203 728	5 033	5 371 601	222 145	102 869	722 940	3 190 588	331 261	1 567 351	26 904 656															
Надходження	-	1 230 668	-	932 160	41 786	1 337	(21 214)	482 397	1 445 311	164 623	4 277 068															
Вибуття	(283)	(307 619)	-	(48 993)	(14 862)	(81)	(395)	(24 729)	(16 176)	(46 710)	(459 848)															
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	(675 991)	-	-	-	-	-	-	-	-	(675 991)															
Переоцінка	-	-	43	-	-	-	-	-	-	-	43															
Списання	-	-	(103)	-	-	-	-	-	-	-	(103)															
Введення в експлуатацію Резерв окупації	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 598 552)	-	(1 598 552)	(1 598 552)														
	-	-	-	15 812	-	11	-	-	-	7 188	23 011															

Земля	АПК		Машини та обладнання		Транспортні засоби		АПК		Транспортні засоби (фінансовий лізинг)		Модернізація орендних засобів		Інші основні засоби		Всього
	Будівлі	тис.грн.	Будівлі	тис.грн.	Транспортні засоби	тис.грн.	Машини та обладнання	тис.грн.	Транспортні засоби (фінансовий лізинг)	тис.грн.	Модернізація орендних засобів	тис.грн.	Інші основні засоби	тис.грн.	
-	-	-	-	(3 698)	-	-	-	-	-	-	-	(728)	-	(4 426)	
186 857	15 450 786	4 973	6 266 882	249 069	104 136	701 331	3 648 256	161 844	1 691 724	28 465 858					
На 31 грудня 2023															
Накопичений знос															
На 1 січня 2022	-	3 438 732	-	1 659 769	110 913	1 281	204 852	948 800	-	858 807	7 223 154				
Амортизаційні відрахування	-	1 823 871	101	645 676	36 152	9 332	88 636	540 922	-	268 427	3 413 117				
Вибуття	-	(894 955)	-	(29 717)	(14 867)	(39)	(78)	(56 267)	-	(29 669)	(1 025 592)				
Переміщення	-	-	-	(6 271)	36 299	6 273	(36 299)	-	-	(2)	-				
Списання зносу при переоцінці	-	-	(101)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(101)		
Резерв окупації	-	-	-	(73 988)	-	(39)	-	(10 740)	-	(41 730)	(126 497)				
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(4 604)	-	-	-	(65)	-	(811)	(5 480)				
На 31 грудня 2022	-	4 367 648	-	2 190 865	168 497	16 808	257 111	1 422 650	-	1 055 022	9 478 601				
На 1 січня 2023	-	4 367 648	-	2 190 865	168 497	16 808	257 111	1 422 650	-	1 055 022	9 478 601				
Амортизаційні відрахування	-	1 843 558	103	661 947	36 506	16 187	99 463	602 055	-	310 329	3 570 148				
Вибуття	-	(307 620)	-	(35 708)	(14 211)	(51)	(283)	(13 737)	-	(38 597)	(410 207)				
Переміщення	-	-	-	70	11 988	-	(11 988)	-	-	(70)	-				
Списання зносу при переоцінці	-	-	(103)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(103)		
Резерв окупації	-	-	-	10 195	-	5	-	-	-	6 279	16 479				
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(1 541)	-	-	-	-	-	(163)	(1 704)				

	Земля	АПК Будівлі	Машини та обладна- ння	Транспо- ртні засоби	АПК Машини та обладна- ння	Трансп- ортні засоби (фінан- совий лізинг)	Модерні- зація орендо- ваних засобів	Інші основні засоби	Всього		
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.		
На 31 грудня 2023	-	5 903 586	-	2 825 828	202 780	32 949	344 303	2 010 968	-	1 332 800	12 653 214
Балансова вартість											
На 31 грудня 2023	186 857	9 547 200	4 973	3 441 054	46 289	71 187	357 028	1 637 288	161 844	358 924	15 812 644
На 31 грудня 2022	187 140	10 836 080	5 033	3 180 736	53 648	86 061	465 829	1 767 938	331 261	512 329	17 426 055