

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

« ___ » _____ 2025_ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Управління ефективністю операційної діяльності
підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

Виконав

_____ (підпис)

Олег МІШЕЧКІН

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« ____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Мішечкіну Олегу Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Управління ефективністю операційної діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління ефективністю операційної діяльності підприємства
2. Аналіз ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
3. Шляхи удосконалення управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Олег МІШЕЧКІН
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.Сутність і значення ефективності операційної діяльності підприємства....	6
1.2.Основні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності.....	10
1.3.Фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	21
2.1.Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	21
2.2.Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (за допомогою фінансових та операційних показників).....	30
2.3.Аналіз проблем і факторів, що знижують ефективність операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	44
3.1.Стратегії покращення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	44
3.2.Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Сільпо-Фуд».....	51
3.3.Впровадження сучасних технологій та інновацій в операційну діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін і глобалізації ринку проблема забезпечення високої операційної ефективності підприємства набуває особливої актуальності. Ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на здатність компанії до виживання, зростання та розвитку, визначаючи її конкурентоспроможність і стійкість у мінливому зовнішньому середовищі. Саме тому управління операційною ефективністю стало одним із ключових завдань у системі загального менеджменту підприємства.

Операційна ефективність підприємства означає здатність здійснювати основні види діяльності – виробництво товарів чи надання послуг – із мінімальними витратами ресурсів за одночасного досягнення високої якості продукції, задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами: нестабільністю економічного середовища, дефіцитом ресурсів, високим рівнем технологічних інновацій, зростаючими очікуваннями споживачів. У таких умовах системне управління операційною ефективністю дозволяє не лише оптимізувати витрати та зменшити ризики, а й формувати стратегічні переваги на ринку.

Таким чином, управління операційною ефективністю є не разовим заходом, а безперервним процесом, що передбачає гнучке реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, постійне вдосконалення процесів і впровадження інновацій.

Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління операційною ефективністю підприємства є важливим завданням сучасної науки та практики менеджменту, а розробка і впровадження ефективних механізмів управління дозволяють компаніям забезпечувати високу результативність своєї діяльності в умовах динамічних змін.

У сучасних умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища та постійних викликів, пов'язаних із воєнним станом, особливого значення

набуває удосконалення управлінських рішень на підприємствах. Андрусь О. І. акцентує увагу на необхідності швидкого реагування управлінського персоналу на зміни, пропонуючи адаптивні моделі прийняття рішень, що враховують обмежені ресурси та ризики [1]. Афанасьєв І.Є. зі співавторами зазначає, що ефективне оперативне управління можливе лише за умови вдосконалення внутрішньої системи моніторингу та впровадження інструментів управління змінами, здатних забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть у нестабільному ринковому середовищі [2]. Таким чином, літературні джерела підтверджують: лише за умов інтеграції гнучких підходів до управління та послідовної оптимізації операційної діяльності підприємство може досягати стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління ефективністю операційної діяльності підприємства, а також розробка пропозицій щодо її удосконалення на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та значення ефективності операційної діяльності підприємства;
2. Дослідити основні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності;
3. Визначити ключові фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства;
4. Надати характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
5. Проаналізувати ефективність операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі фінансових та операційних показників;
6. Виявити основні проблеми та фактори, що знижують ефективність операційної діяльності підприємства;
7. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства;

8. Запропонувати шляхи вдосконалення управління операційною діяльністю, зокрема через оптимізацію організаційної структури та впровадження інновацій;

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є методи, показники, фактори та інструменти підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих у ній рекомендацій для удосконалення управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», підвищення рівня його операційної ефективності, оптимізації управлінських процесів та впровадження сучасних підходів до організації бізнес-процесів.

У процесі виконання бакалаврської роботи використовувалися такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для розрахунку фінансових та операційних показників; графічний метод – для візуалізації даних; методи моделювання та прогнозування – для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним основам управління ефективністю операційної діяльності підприємства. У другому розділі подано характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та здійснено аналіз ефективності його операційної діяльності. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління операційною діяльністю підприємства. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення ефективності операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства є основою його економічного існування, оскільки вона охоплює всі процеси, пов'язані зі створенням товарів чи наданням послуг, які формують ринкову пропозицію. Ефективність операційної діяльності визначається як здатність підприємства оптимально використовувати свої ресурси – трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та технологічні – для досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат.

І. М. Бойчик підкреслює, що операційна діяльність включає не лише виробничі процеси, а й управління логістикою, запасами, якістю, а також взаємодію з клієнтами, що разом забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Автор наголошує, що ефективність операційної діяльності є ключовим фактором, який визначає здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати довгостроковий розвиток [8, с. 45-48].

Сутність ефективності операційної діяльності полягає в гармонійному поєднанні трьох основних компонентів: продуктивності, якості та економічності. Продуктивність відображає обсяг виробленої продукції чи наданих послуг на одиницю ресурсів, що є важливим показником для оцінки операційної результативності.

В. О. Василенко зазначає, що продуктивність є основним критерієм оцінки ефективності використання ресурсів, оскільки вона дозволяє порівнювати результати діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Автор акцентує увагу на тому, що підвищення продуктивності залежить від рівня автоматизації, кваліфікації персоналу та ефективності управління процесами [10, с. 76-78].

Якість, у свою чергу, визначається відповідністю продукції чи послуг очікуванням споживачів, що впливає на їхню лояльність і репутацію підприємства на ринку.

Л. М. Березіна підкреслює, що якість є не лише технічною характеристикою, а й стратегічним фактором, який формує конкурентну перевагу підприємства. Вона зазначає, що забезпечення високої якості вимагає впровадження систем контролю, таких як ISO 9001, та постійного вдосконалення виробничих процесів [5, с. 37-39].

Економічність передбачає зниження витрат на одиницю продукції без шкоди для її якості. О. П. Величко акцентує увагу на тому, що економічність досягається завдяки оптимізації логістичних ланцюгів, раціональному використанню сировини та впровадженню енергозберігаючих технологій. Автор наводить приклад, що оптимізація логістики може знизити транспортні витрати на 15-20%, що суттєво впливає на собівартість продукції [12, с. 89-102].

Значення ефективності операційної діяльності для підприємства є багатограним і проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, ефективність забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку. І. Гріщенко зазначає, що в умовах зростання конкуренції підприємства, які оптимізують свої операційні процеси, здатні швидше реагувати на зміни попиту, пропонувати продукцію за нижчими цінами або вищої якості, що зміцнює їхні позиції на ринку. Автор підкреслює, що конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства адаптувати операційні процеси до нових ринкових умов, таких як зростання попиту на екологічно чисту продукцію [16].

По-друге, ефективність сприяє зростанню прибутковості. С. М. Белінська наголошує, що зниження собівартості за рахунок оптимізації операційних процесів дозволяє підвищити маржу прибутку, що є критично важливим для фінансової стабільності підприємства. Вона наводить приклад, що впровадження автоматизованих систем управління може знизити витрати на оплату праці на 10-15%, що позитивно впливає на фінансовий результат [4].

По-третє, ефективність операційної діяльності є основою для сталого розвитку. Ф. Д. Швець акцентує увагу на тому, що впровадження принципів ощадливого виробництва не лише знижує витрати, а й зменшує вплив підприємства на довкілля, сприяючи екологічній відповідальності. Автор зазначає, що методика Lean Production дозволяє скоротити відходи виробництва на 20-30%, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку [48, с. 250-252].

Операційна діяльність є основою для реалізації стратегічних цілей підприємства. А. П. Наливайко підкреслює, що ефективність операційних процесів створює ресурсну базу для інновацій, масштабування бізнесу та виходу на нові ринки. Автор зазначає, що підприємства, які інвестують у вдосконалення операційних процесів, здатні швидше впроваджувати нові продукти та адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях [32, с. 50-52].

У контексті глобалізації, як зазначає Ю. Є. Кирилов, підприємства змушені постійно вдосконалювати операційні процеси, щоб відповідати міжнародним стандартам якості, швидкості та гнучкості. Автор наводить приклад, що для виходу на європейські ринки українські підприємства повинні сертифікувати продукцію за стандартами ISO, що підвищує витрати, але зміцнює їхні конкурентні позиції [22, с. 23-25].

Ефективність операційної діяльності також залежить від рівня моніторингу та контролю процесів. І. Гаврилко зазначає, що впровадження систем моніторингу дозволяє виявляти вузькі місця у виробничих процесах, такі як надлишкові запаси чи неефективне використання обладнання, і оперативно їх усувати. Автор підкреслює, що використання інформаційних систем, таких як ERP, дозволяє в реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPI) та оптимізувати ресурси [13, с. 57-60].

Наприклад, О. В. Кривешко вказує, що впровадження систем управління запасами, таких як Just-in-Time, може знизити витрати на зберігання на 10-15% і підвищити швидкість реагування на зміни попиту. Автор наводить приклад аграрного підприємства, яке завдяки оптимізації запасів скоротило витрати на логістику на 12% [25].

Важливим аспектом є залученість персоналу до операційних процесів. Ю. А. Білоконь підкреслює, що лідерство в управлінні відіграє ключову роль у формуванні мотивації працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи. Автор зазначає, що програми навчання та розвитку персоналу дозволяють працівникам освоювати нові технології, що підвищує ефективність операційних процесів. Наприклад, впровадження системи мотивації на основі КРІ може підвищити продуктивність праці на 8-10% [7, с. 22-23].

Водночас, в умовах криз, таких як воєнний стан, підприємства стикаються з додатковими викликами. О. І. Андрусь зазначає, що українські підприємства змушені перебудовувати логістичні ланцюги, адаптувати виробничі процеси до обмежених ресурсів і забезпечувати безпеку працівників, що вимагає гнучкості та швидкості прийняття рішень. Автор наводить приклад машинобудівного підприємства, яке в умовах воєнного стану переорієнтувало постачання сировини на внутрішній ринок, що дозволило зберегти 80% обсягів виробництва [1, с. 176-177].

Ефективність операційної діяльності також має соціальний вимір. Т. В. Лівощко підкреслює, що раціональне використання енергоресурсів не лише знижує витрати, а й сприяє створенню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта. Автор зазначає, що впровадження енергозберігаючих технологій може скоротити витрати на енергоносії на 15-20%, що особливо важливо для енергоємних галузей, таких як металургія чи хімічна промисловість [27].

Крім того, Н. С. Скопенко акцентує увагу на тому, що підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, отримують переваги у вигляді лояльності клієнтів і доступу до міжнародних ринків. Автор наводить приклад телекомунікаційного підприємства, яке завдяки впровадженню зелених технологій підвищило свою ринкову частку на 5% [42].

Сутність ефективності операційної діяльності також пов'язана з її адаптивністю до зовнішніх змін. А. А. Ващенко зазначає, що в умовах мінливого середовища, наприклад, у машинобудівній галузі, підприємства

повинні постійно вдосконалювати операційні процеси, щоб відповідати новим вимогам ринку. Автор підкреслює, що гнучкість операційних процесів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, такі як зростання цін на сировину чи перебої в поставках [11].

Наприклад, впровадження гнучких виробничих систем (Flexible Manufacturing Systems) дозволяє підприємствам швидко переналаштовувати виробництво під нові продукти, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Отже, ефективність операційної діяльності є багатограним поняттям, яке охоплює економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Вона визначає здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей, залишатися конкурентоспроможним і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ключовими компонентами ефективності є продуктивність, якість і економічність, які разом забезпечують оптимальне використання ресурсів і максимізацію результатів. Значення ефективності проявляється в підвищенні конкурентоспроможності, зростанні прибутковості, забезпеченні сталого розвитку та створенні умов для реалізації стратегічних цілей. Таким чином, ефективність операційної діяльності є основою для забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

1.2. Основні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності

Оцінка ефективності операційної діяльності є критично важливим процесом, який дозволяє підприємствам визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви для покращення та забезпечити досягнення стратегічних цілей. У літературі виділяють кілька ключових підходів до оцінки ефективності, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження. Т. Омеляненко підкреслює, що вибір підходу залежить від цілей підприємства, специфіки його діяльності, доступних ресурсів для аналізу та зовнішніх умов, таких як ринкова конкуренція чи економічна ситуація. Автор зазначає, що

комплексний підхід є найбільш ефективним, оскільки дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства [34, с. 45-47].

Економічний підхід зосереджується на аналізі фінансових показників, які відображають результати операційної діяльності. Н. М. Бондар зазначає, що ключовим показником є рентабельність операційної діяльності, яка розраховується як співвідношення операційного прибутку до витрат. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї основної діяльності. Автор наводить приклад, що рентабельність операційних активів (ROA) є універсальним показником, який дозволяє порівнювати ефективність різних підприємств незалежно від їхньої галузевої специфіки. Формула ROA виглядає так:

$$ROA = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100$$

Бондар підкреслює, що економічний підхід є простим у застосуванні та забезпечує чіткі кількісні результати, що робить його популярним серед менеджерів [9, с. 120-122].

І. Є. Афанасьєв додає, що економічний підхід також включає аналіз витратоємності, який допомагає виявити частку окремих видів витрат у структурі собівартості та визначити можливості для їх скорочення. Автор зазначає, що аналіз витратоємності дозволяє виявити, наприклад, надмірні витрати на сировину чи енергоносії, що є важливим для енергоємних галузей [2, с. 71-73].

Процесний підхід передбачає оцінку ефективності окремих операційних процесів, таких як виробництво, логістика чи обслуговування клієнтів. В. Савченко зазначає, що для цього використовуються ключові показники ефективності (КРІ), такі як тривалість виробничого циклу, рівень дефектності продукції чи час виконання замовлень. Автор підкреслює, що процесний підхід дозволяє детально аналізувати кожен етап операційної діяльності та виявляти вузькі місця, такі як простой обладнання чи надлишкові запаси. Наприклад,

скорочення тривалості виробничого циклу на 10% може підвищити загальну продуктивність підприємства на 5-7% [39, с. 80-82].

Ф. Д. Швець додає, що методологія ощадливого виробництва (Lean Production) є ефективним інструментом процесного підходу. Вона дозволяє оцінити ефективність за допомогою показника доданої цінності на одиницю часу. Аналіз ланцюга створення цінності (Value Stream Mapping) допомагає виявити втрати, такі як надлишкові запаси чи неефективне використання ресурсів, і розробити заходи для їх усунення. Автор наводить приклад підприємства, яке завдяки впровадженню Lean Production скоротило відходи на 25% [48, с. 251-253].

Системний підхід розглядає операційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних елементів, включаючи ресурси, процеси, персонал і результати. В. О. Василенко підкреслює, що цей підхід дозволяє оцінити не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, такі як рівень задоволеності працівників чи обсяг викидів у довкілля. Автор зазначає, що системний підхід є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть відповідати принципам сталого розвитку. Наприклад, оцінка впливу діяльності на довкілля може включати аналіз викидів CO₂ чи обсягу відходів [10, с. 80-83].

О. Заблоцький додає, що системний підхід передбачає використання концепції сталого розвитку, яка враховує довгострокові наслідки діяльності підприємства для суспільства та навколишнього середовища. Автор наводить приклад аграрного підприємства, яке завдяки впровадженню екологічних технологій скоротило викиди на 15% і отримало доступ до європейських ринків [19, с. 76-79].

Імітаційний підхід базується на використанні математичних і комп'ютерних моделей для прогнозування результатів операційної діяльності. Ю. Свірський зазначає, що імітаційні моделі дозволяють оцінити вплив різних сценаріїв, таких як зміна обсягів виробництва чи перебої в поставках, на ефективність підприємства. Автор підкреслює, що цей підхід є особливо

корисним в умовах невизначеності, коли традиційні методи оцінки можуть бути недостатньо точними. Наприклад, імітаційні моделі можуть використовуватися для аналізу логістичних ланцюгів, що дозволяє оптимізувати маршрути доставки та знизити транспортні витрати на 10-15% [41, с. 155-157].

О. В. Савчук додає, що імітаційний підхід є ефективним для оцінки впливу антикризових заходів, таких як диверсифікація постачальників чи перебудова логістичних ланцюгів. Автор наводить приклад аграрного підприємства, яке завдяки імітаційному моделюванню оптимізувало поставки сировини в умовах карантинних обмежень [40, с. 50-52].

Комплексний підхід поєднує елементи економічного, процесного, системного та імітаційного підходів для створення цілісної картини ефективності. І. М. Пальчик підкреслює, що комплексна оцінка передбачає використання як кількісних (фінансові показники, КРІ), так і якісних (рівень задоволеності клієнтів, репутація бренду) критеріїв. Автор зазначає, що комплексний підхід дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи економічні, соціальні та екологічні. Наприклад, методика збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) дозволяє оцінити ефективність з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і розвитку [36, с. 246-248].

Н. С. Краснокутська додає, що Balanced Scorecard є особливо ефективною для великих підприємств із складною структурою, оскільки дозволяє інтегрувати різні показники в єдину систему оцінки. Автор наводить приклад промислового підприємства, яке завдяки впровадженню Balanced Scorecard підвищило ефективність на 12% за рахунок кращої координації між підрозділами [24, с. 100-103].

Кожен із підходів має свої переваги та обмеження. Л. А. Пархоменко зазначає, що економічний підхід є простим і зрозумілим, але не враховує нефінансові аспекти, такі як якість чи вплив на довкілля. Автор підкреслює, що в умовах криз економічний підхід може бути недостатнім, оскільки не дозволяє оцінити операційні ризики [37].

Процесний підхід дозволяє детально аналізувати окремі операції, але може ігнорувати стратегічні цілі підприємства. Системний підхід є найбільш універсальним, але вимагає значних ресурсів для збору та обробки даних. Імітаційний підхід є перспективним для прогнозування, але його впровадження потребує високого рівня технічної підготовки. Комплексний підхід, своєю чергою, є найбільш ресурсозатратним, але забезпечує найповнішу оцінку. А. А. Ващенко підкреслює, що в умовах мінливого середовища, наприклад, у машинобудівній галузі, доцільно поєднувати економічний і процесний підходи, щоб одночасно аналізувати фінансові результати та оптимізувати виробничі процеси. Автор наводить приклад машинобудівного підприємства, яке завдяки комбінації цих підходів скоротило витрати на 8% [11].

На практиці підприємства часто комбінують кілька підходів для досягнення максимальної точності оцінки. Н. С. Скопенко зазначає, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно інтегрувати екологічні та соціальні показники в систему оцінки, що робить системний і комплексний підходи особливо актуальними. Автор підкреслює, що підприємства, які використовують комплексний підхід, отримують переваги у вигляді кращої репутації та доступу до міжнародних ринків [42].

Наприклад, телекомунікаційне підприємство, яке впровадило комплексну оцінку, підвищило рівень задоволеності клієнтів на 10% завдяки оптимізації процесів обслуговування.

Отже, оцінка ефективності операційної діяльності є багатогранним процесом, який вимагає врахування економічних, організаційних, технологічних і соціальних аспектів. Основними підходами до оцінки є економічний, процесний, системний, імітаційний і комплексний, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Економічний підхід забезпечує чіткі фінансові показники, процесний дозволяє оптимізувати окремі операції, системний враховує соціальні та екологічні аспекти, імітаційний є ефективним для прогнозування, а комплексний забезпечує цілісну оцінку. Вибір підходу залежить від цілей підприємства, специфіки його діяльності та зовнішніх умов.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства

Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від численних факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані з організацією, технологіями, персоналом і ресурсами підприємства, тоді як зовнішні обумовлені ринковими, економічними, політичними та соціальними умовами. В. Савченко зазначає, що розуміння цих факторів дозволяє підприємствам розробляти стратегії для підвищення ефективності та адаптації до змін. Автор підкреслює, що комплексний аналіз факторів є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [39, с. 65-67].

Внутрішні фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства:

1. Організаційна структура. Чітка організаційна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, ефективній координації між підрозділами та зниженню бюрократичних затримок. Матрична структура управління є особливо ефективною для великих підприємств, оскільки дозволяє поєднувати функціональну та проєктну координацію. Наприклад, впровадження матричної структури на аграрному підприємстві підвищило швидкість реагування на зміни попиту на 15%;

2. Технологічний рівень. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація виробництва, системи ERP чи IoT (Інтернет речей), дозволяє значно підвищити продуктивність і знизити витрати. Автоматизація складських операцій може скоротити тривалість обробки замовлень на 20-30%, що позитивно впливає на загальну ефективність;

3. Кваліфікація персоналу. Рівень підготовки працівників і їхня мотивація є ключовими факторами ефективності операційної діяльності. Регулярне навчання персоналу, впровадження програм розвитку та

мотиваційних систем сприяють підвищенню якості продукції та зниженню рівня браку. Наприклад, впровадження системи КРІ на промисловому підприємстві підвищило продуктивність праці на 10%;

4. Управління запасами. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути надлишкових витрат на зберігання та дефіциту сировини, що особливо важливо в кризових умовах;

5. Енергоефективність. Раціональне використання енергоресурсів є важливим фактором зниження собівартості, особливо для енергоємних галузей, таких як металургія чи хімічна промисловість. Впровадження енергозберігаючих технологій може скоротити витрати на енергоносії на 15-25%, що суттєво впливає на фінансові результати [27].

Зовнішні фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства:

1. Ринкові умови. Зростання конкуренції та зміни в споживчих уподобаннях змушують підприємства постійно вдосконалювати операційні процеси для збереження ринкової частки. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію вимагає від підприємств адаптації виробничих процесів, що може підвищити витрати, але зміцнює конкурентні позиції;

2. Економічна ситуація. В умовах воєнного стану чи економічної кризи підприємства стикаються з перебоями в поставках, зростанням цін на сировину та зниженням купівельної спроможності, що негативно впливає на ефективність. Приклад машинобудівного підприємства, яке в умовах воєнного стану переорієнтувало постачання сировини на внутрішній ринок, що дозволило зберегти 80% обсягів виробництва;

3. Законодавче регулювання. Н. Ю. Захарова підкреслює, що зміни в податковому, екологічному чи трудовому законодавстві можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію, що впливає на операційну ефективність. Впровадження нових екологічних стандартів може потребувати модернізації обладнання, що підвищує витрати на 10-15% [20, с. 205-207].

4. Глобалізаційні процеси. Глобалізація відкриває нові ринки для підприємств, але водночас підвищує вимоги до якості, швидкості та гнучкості операційних процесів. Для виходу на міжнародні ринки підприємства змушені сертифікувати продукцію за стандартами ISO, що підвищує витрати, але зміцнює конкурентні позиції;

5. Інституційні фактори. Вплив державних інститутів, таких як система сертифікації, стандарти якості чи регуляторні органи, є важливим фактором ефективності. Відповідність міжнародним стандартам якості підвищує конкурентоспроможність, але вимагає значних інвестицій у модернізацію. Наприклад, аграрне підприємство, яке отримало сертифікацію ISO 14001, підвищило свою ринкову частку на 7%;

6. Соціально-культурні фактори. Корпоративна культура, рівень залученості працівників і їхня готовність до змін є важливими факторами ефективності. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури здатні швидше впроваджувати інновації, що позитивно впливає на операційні процеси. Наприклад, впровадження програми залученості працівників на промисловому підприємстві підвищило продуктивність на 12% [46, с. 39-42].

Для наочної ілюстрації впливу факторів на ефективність операційної діяльності наведено таблицю 1.1, яка підсумовує ключові внутрішні та зовнішні фактори, їхній вплив і приклади заходів для управління.

Таблиця 1.1., демонструє, що внутрішні фактори, такі як організаційна структура, технологічний рівень і кваліфікація персоналу, є більш контрольованими, оскільки підприємство може безпосередньо впливати на них через управлінські рішення. Наприклад, впровадження автоматизації чи програм навчання дозволяє швидко підвищити продуктивність і якість. Зовнішні фактори, такі як ринкові умови чи економічна ситуація, є менш контрольованими, але їхній вплив можна пом'якшити через стратегічні заходи, такі як диверсифікація постачальників чи адаптація до нових стандартів. Аналіз показує, що для забезпечення високої ефективності необхідно поєднувати заходи з управління внутрішніми та зовнішніми факторами. Наприклад,

комбінація автоматизації виробництва (внутрішній фактор) і сертифікації за стандартами ISO (зовнішній фактор) може підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Таблиця 1.1.

Фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства

Фактор	Тип	Вплив	Приклад заходів
Організаційна структура	Внутрішній	Впливає на швидкість прийняття рішень і координацію	Впровадження матричної структури
Технологічний рівень	Внутрішній	Підвищує продуктивність і знижує витрати	Автоматизація виробництва, впровадження ERP
Кваліфікація персоналу	Внутрішній	Впливає на якість і продуктивність	Програми навчання, системи мотивації
Управління запасами	Внутрішній	Знижує витрати на зберігання	Впровадження Just-in-Time
Енергоефективність	Внутрішній	Знижує собівартість	Енергозберігаючі технології
Ринкові умови	Зовнішній	Визначає конкурентоспроможність	Адаптація до нових споживчих уподобань
Економічна ситуація	Зовнішній	Впливає на доступ до ресурсів	Диверсифікація постачальників
Законодавче регулювання	Зовнішній	Підвищує витрати на адаптацію	Модернізація обладнання
Глобалізаційні процеси	Зовнішній	Підвищує вимоги до якості	Сертифікація за стандартами ISO
Соціально-культурні фактори	Зовнішній	Впливає на залученість персоналу	Впровадження програм корпоративної культури

Джерело: власна розробка автора

Для управління факторами, що впливають на ефективність, підприємства використовують різні інструменти. Н. Ю. Захарова зазначає, що методи управління ризиками, такі як SWOT-аналіз чи сценарне планування, дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх факторів і оптимізувати операційні процеси. Автор підкреслює, що SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а сценарне планування дозволяє підготуватися до можливих криз [20, с. 207-209].

О. В. Савчук додає, що в умовах криз, таких як пандемія чи воєнний стан, підприємства повинні впроваджувати антикризові стратегії, які включають диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат і перебудову логістичних ланцюгів. Автор наводить приклад аграрного підприємства, яке завдяки антикризовим заходам зберегло 85% обсягів виробництва в умовах карантинних обмежень [40, с. 50-52].

Для оцінки впливу факторів на ефективність можна використовувати методику аналізу чутливості, яка дозволяє визначити, які фактори мають найбільший вплив на результати діяльності. Наприклад, таблиця 1.2 ілюструє вплив ключових факторів на собівартість продукції на основі даних гіпотетичного промислового підприємства.

Таблиця 1.2.

Аналіз чутливості факторів впливу на собівартість продукції

Фактор	Зміна фактора	Зміна собівартості, %	Пріоритетність
Ціна сировини	+10%	+8%	Висока
Високий рівень автоматизації	+20%	-5%	Середня
Кваліфікація персоналу	+15%	-3%	Низька
Енерговитрати	+10%	+4%	Середня
Логістичні витрати	+10%	+3%	Низька

Джерело: власна розробка автора

Аналіз чутливості показує, що ціна сировини має найбільший вплив на собівартість продукції, оскільки зростання цін на 10% призводить до збільшення собівартості на 8%. Це підкреслює важливість диверсифікації постачальників і укладання довгострокових контрактів для стабілізації цін. Високий рівень автоматизації має значний позитивний вплив, знижуючи собівартість на 5% при зростанні на 20%. Кваліфікація персоналу та логістичні витрати мають менший вплив, але їхня оптимізація також може сприяти зниженню витрат. Цей аналіз допомагає менеджерам визначити пріоритетні напрямки для інвестицій, такі як модернізація обладнання чи стабілізація цін на сировину.

Отже, ефективність операційної діяльності підприємства залежить від складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його здатність оптимально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, технологічний рівень, кваліфікація персоналу, управління запасами та енергоефективність, є контрольованими і можуть бути оптимізовані через управлінські рішення. Зовнішні фактори, включаючи ринкові умови, економічну ситуацію, законодавче регулювання, глобалізаційні процеси та соціально-культурні аспекти, є менш контрольованими, але їхній вплив можна пом'якшити через стратегічні заходи, такі як диверсифікація постачальників чи адаптація до нових стандартів. Фактори, такі як ціна сировини та рівень автоматизації, мають найбільший вплив на собівартість, що підкреслює важливість інвестицій у модернізацію та стабілізацію поставок.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-ФУД» є юридичною особою за законодавством України – у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Підприємство може від свого імені вступати в зобов'язання, виступати в суді, господарському суді та третейському суді, набувати майнових та особистих немайнових прав і виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» було зареєстровано 5 серпня 2016 року в місті Київ за адресою вул. Бутлерова, 1. Засновником юридичної особи є ПАТ «Закритий недиверсифікований корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який володіє 100% акцій компанії. Статутний капітал товариства становить 13 047 703,135 тис. грн. Органами управління підприємства є загальні збори учасників та директор, яким є Лесько Ю.А. Кінцевим бенефіціаром компанії є Костельман Володимир Михайлович.

ТОВ «Сільпо-ФУД» є частиною однієї з найбільших українських непублічних бізнес-груп – Fozzy Group, яка на сьогодні об'єднує близько 78 компаній. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, що спеціалізуються на продажу продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів, що за класифікацією відповідає КВЕД 47.11. Крім цього, компанія займається ще близько 57 різними видами діяльності, що свідчить про високу рівень диверсифікації її бізнесу.

Як виробниче підприємство, ТОВ «Сільпо-ФУД» встановлює постійні виробничі зв'язки між підрозділами та співробітниками, що охоплюють різноманітні аспекти діяльності, такі як управлінський, трудовий, інформаційний, технологічний та фінансовий, що забезпечує інтеграцію та цілісність організації.

До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» входять різноманітні напрямки діяльності, зокрема мережа супермаркетів «Сільпо», маркетів Le Silpo, логістика, виробництво продуктів харчування, фудкорти Resto у торговельних центрах і піцерії Positano. Основною місією компанії є задоволення потреб клієнтів, а її ключові цінності включають турботу про співробітників, чесність та відкритість, співпрацю, невинне вдосконалення, гостинність, інновації, мінімізацію відходів і експерименти.

ТОВ «Сільпо-ФУД» активно дотримується принципів сталого розвитку. Компанія розробила стратегії щодо управління екологічним навантаженням, енергоефективності, використання водних ресурсів, мінімізації відходів та здійснює низку соціальних програм. У 2020 році компанія підписала угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та залучила довгостроковий кредит в розмірі 40 млн дол. США, що сприяло впровадженню нових інноваційних ініціатив.

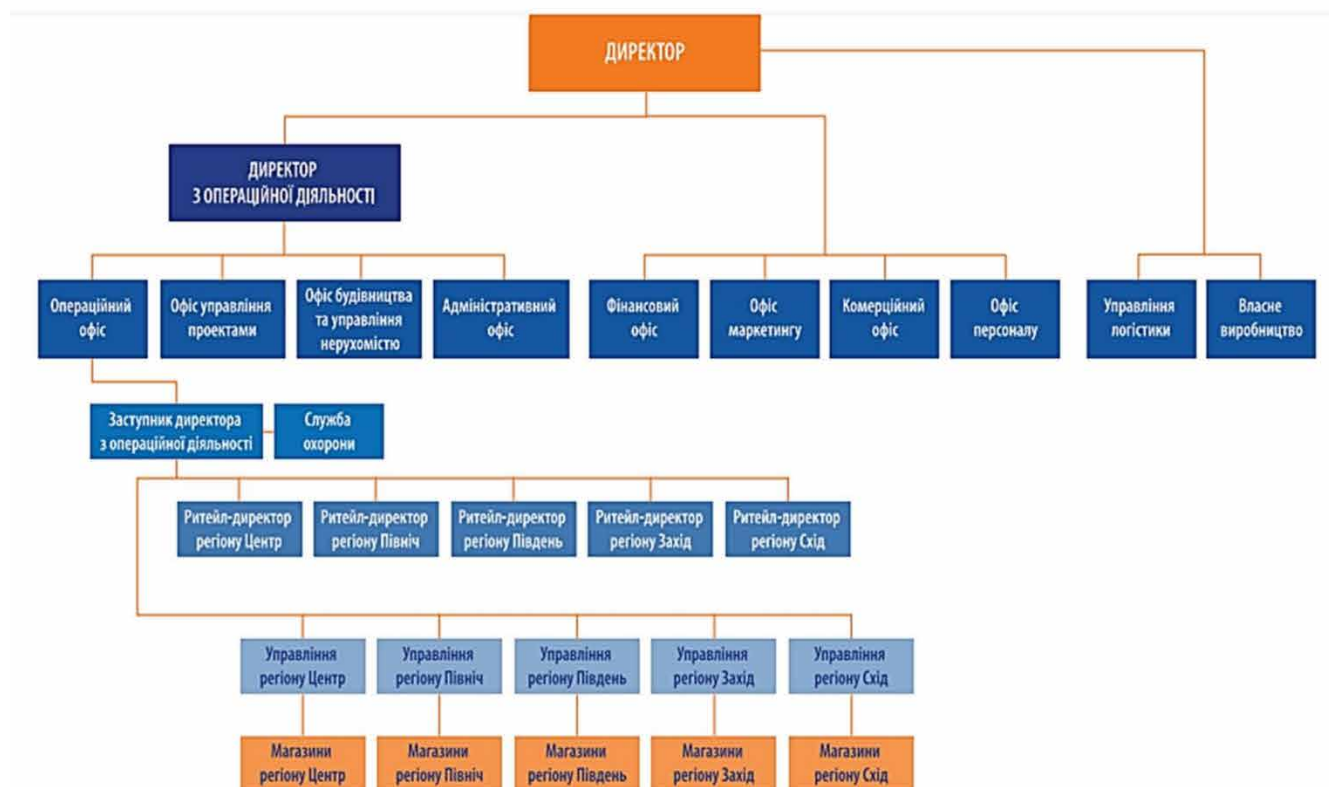


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо»

Джерело: запозичена автором із сайту підприємства

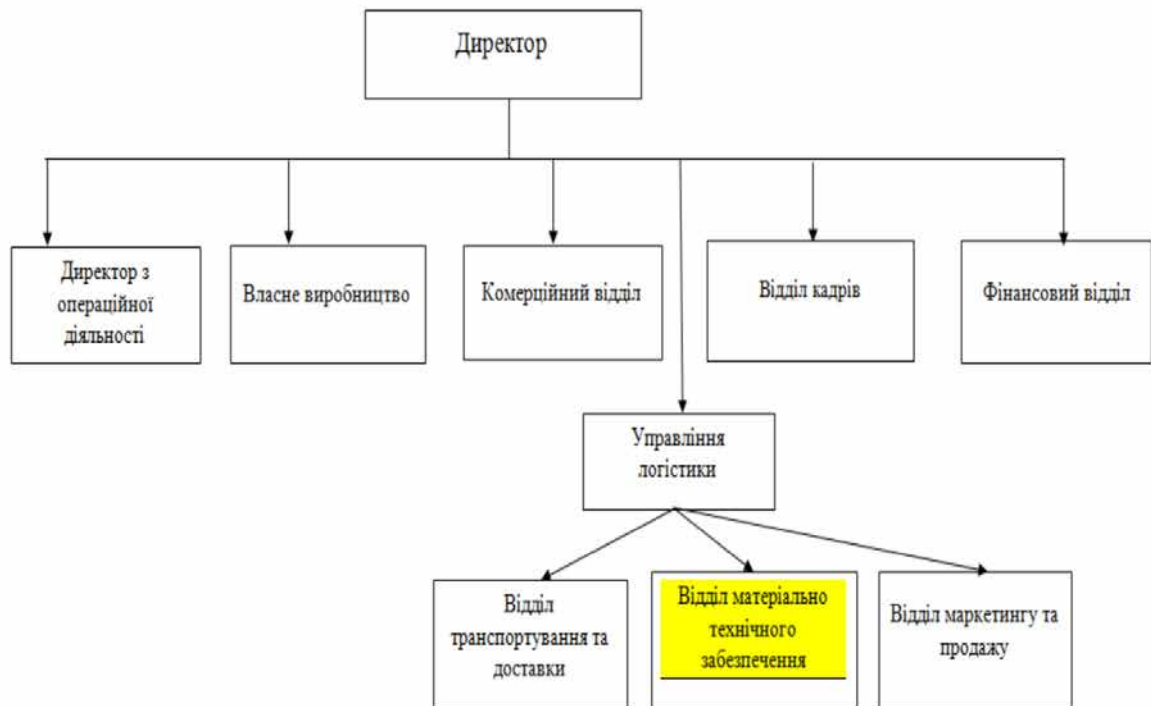


Рис. 2.2. Структурна схема магазину ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: запозичена автором із сайту підприємства

Структура управління на підприємстві побудована за лінійно-функціональним принципом, що використовує «шахтний» метод організації, в рамках якого управлінські процеси поділяються на функціональні підсистеми (розробка та дослідження, фінанси, персонал, виробництво, маркетинг).

Щодо матеріально-технічної бази ТОВ «Сільпо-ФУД», вона складається з 256 об'єктів нерухомості, 690 ліцензій, 7 земельних ділянок та 4 розподільчих центрів. Удосконалення цієї бази можливе через науково-технічний прогрес, який є невід'ємною частиною соціального та економічного розвитку і відбувається постійно. Одним з найважливіших аспектів удосконалення є покращення засобів праці, які сприяють підвищенню ефективності виробничого процесу.

Важливим елементом функціонування підприємства є кадрове забезпечення, тому особлива увага приділяється принципам роботи з персоналом та кадровій політиці організації. Кадрова політика є основою системи управління персоналом і включає норми, цілі та правила, які

регламентують роботу з працівниками. Вона визначає стратегію та план дій, що встановлюється керівництвом для досягнення визначених цілей і результатів у сфері управління персоналом.

Основні функції ТОВ «Сільпо-Фуд» включають закупівлю товарів у постачальників, організацію їх транспортування до складських комплексів, зберігання на складах із дотриманням необхідних умов, а також подальшу дистрибуцію до магазинів мережі. Компанія активно співпрацює як із місцевими виробниками, так і з міжнародними постачальниками, що дозволяє їй забезпечувати різноманітність асортименту та відповідати потребам різних категорій споживачів. У 2023 році загальний обсяг закупівель товарів склав 84 727 987 тис. грн, що на 21% більше порівняно з 2022 роком (69 990 601 тис. грн). Це зростання свідчить про розширення діяльності компанії та її орієнтацію на задоволення зростаючого попиту споживачів.

Для детального аналізу структури закупівель розглянемо таблицю 2.1, яка показує розподіл закупівель за основними категоріями товарів за 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.1.

Структура закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями товарів у 2022-2023 роках, тис. грн

Категорія товарів	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Свіжі продукти (м'ясо, риба, овочі)	24 308 530	19 175 244	+5 133 286	+26,8%
Товари тривалого зберігання	43 719 385	35 973 572	+7 745 813	+21,5%
Напої та алкоголь	12 019 927	12 008 615	+11 312	+0,1%
Побутова хімія та товари для дому	4 680 145	2 833 170	+1 846 975	+65,2%
Загалом	84 727 987	69 990 601	+14 737 386	+21,1%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

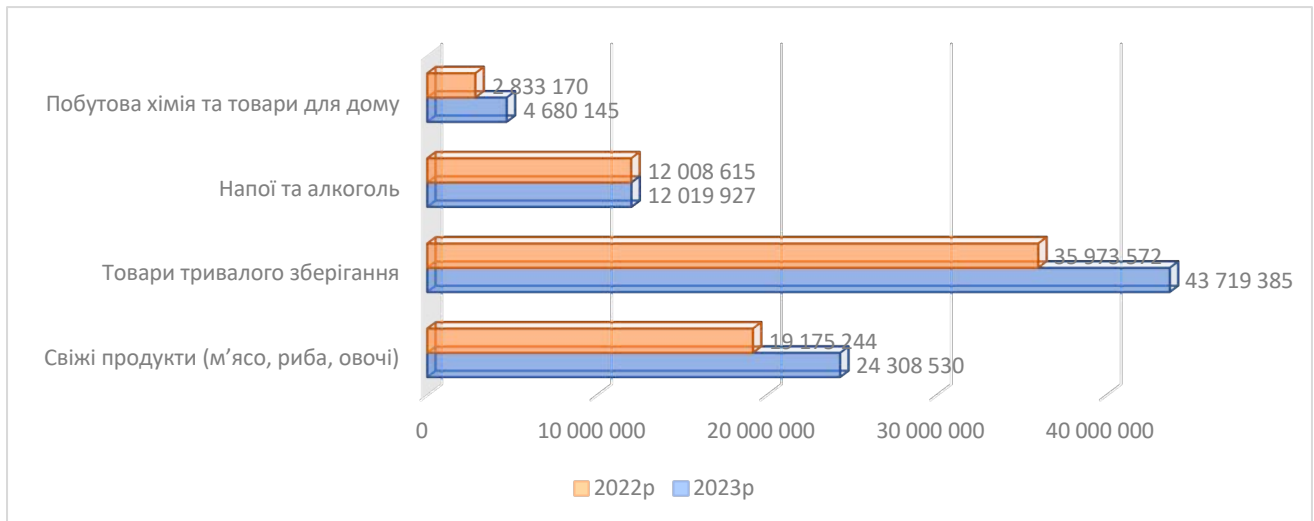


Рис. 2.3. Структура закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями товарів у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році спостерігається зростання закупівель у всіх основних категоріях товарів, за винятком напоїв та алкоголю, де приріст склав лише 0,1% (11 312 тис. грн). Найбільший абсолютний приріст зафіксовано у категорії товарів тривалого зберігання (+7 745 813 тис. грн), що становить 21,5% зростання. Це може бути пов'язано зі збільшенням попиту на продукти з тривалим терміном зберігання в умовах економічної нестабільності, коли споживачі прагнуть створювати запаси. Значне зростання закупівель побутової хімії та товарів для дому (+65,2%, або 1 846 975 тис. грн) відображає зміну споживчих уподобань у бік товарів першої необхідності, що є характерним для періодів криз. Зростання закупівель свіжих продуктів (+26,8%, або 5 133 286 тис. грн) свідчить про стратегічний фокус компанії на забезпеченні якісного асортименту, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності мережі «Сільпо».

Логістична інфраструктура ТОВ «Сільпо-Фуд» включає кілька великих складських комплексів у різних регіонах України, а також власний автопарк для транспортування товарів. У 2023 році витрати на логістику склали 930 622 тис. грн, що на 24% більше порівняно з 2022 роком (3 780 812 тис. грн). Для оцінки структури логістичних витрат і їхньої динаміки розглянемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Стаття витрат	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Транспортні витрати	4 357 328	3 384 954	+972 374	+28,7%
Витрати на зберігання	63 920	160 951	-97 031	-60,3%
Заробітна плата персоналу	2 909 288	2 502 288	+407 000	+16,3%
Інші логістичні витрати	97 876	363 909	-266 033	-73,1%
Загалом	7 428 412	6 412 102	+1 016 310	+15,8%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

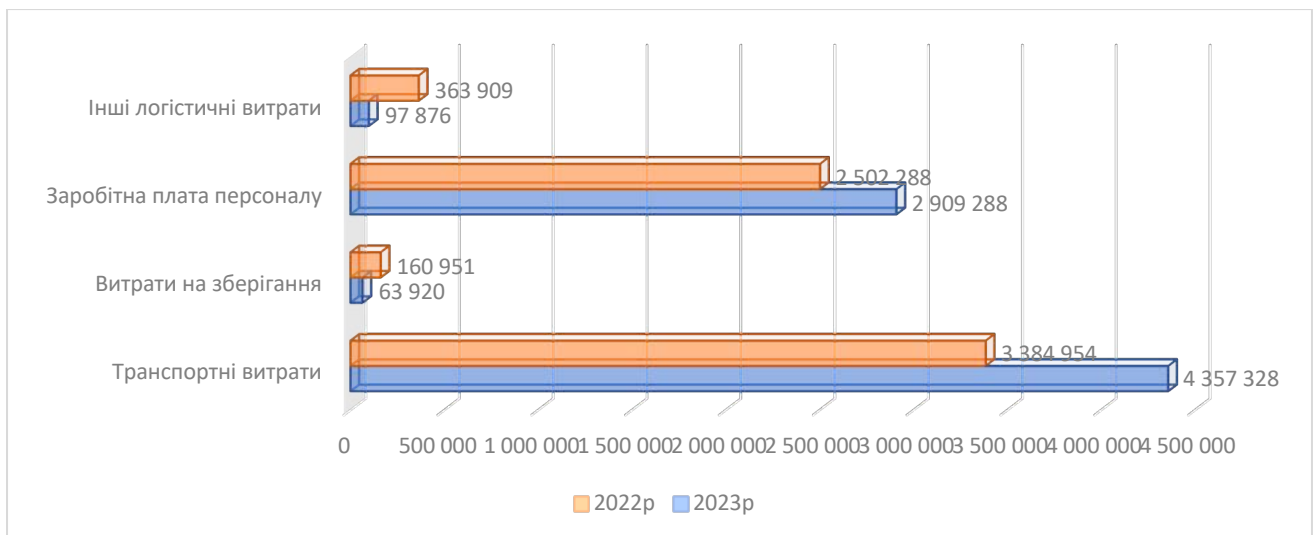


Рис. 2.4. Структура логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Найбільшою статтею логістичних витрат є транспортні витрати, які зросли на 28,7% (972 374 тис. грн). Це зростання пояснюється як збільшенням обсягів перевезень через зростання закупівель, так і підвищенням цін на паливо в умовах воєнного стану. Значне зниження витрат на зберігання (-60,3%, або 97 031 тис. грн) є позитивним фактором, який може свідчити про впровадження сучасних систем управління запасами, таких як Just-in-Time, або про оптимізацію складських площ. Зростання заробітної плати персоналу (+16,3%, або 407 000 тис. грн) відображає інфляційні процеси та необхідність утримання

кваліфікованих працівників, таких як логісти, водії та складський персонал. Зниження інших логістичних витрат (-73,1%, або 266 033 тис. грн) може бути пов'язане з оптимізацією другорядних витрат, таких як витрати на упаковку чи адміністративні послуги.

Компанія активно інвестує в автоматизацію операційних процесів. У 2023 році витрати на автоматизацію та програмне забезпечення склали 145 560 тис. грн, що на 78% більше порівняно з 2022 роком (828 тис. грн). Це включає впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM), автоматизованих систем управління складами (WMS) та програм для оптимізації маршрутів доставки. Для оцінки інвестицій у технології розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

Інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у технології та автоматизацію у 2022-2023 роках, тис. грн

Напрямок інвестицій	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Системи управління складами (WMS)	60 000	300	+59 700	+19900%
Системи управління ланцюгами постачання (SCM)	50 000	200	+49 800	+24900%
Програмне забезпечення для маршрутизації	35 560	328	+35 232	+10741%
Загалом	145 560	828	+144 732	+17486%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Значне зростання інвестицій у технології (з 828 тис. грн до 145 560 тис. грн) свідчить про стратегічний фокус компанії на цифровізацію операційних процесів. Найбільші інвестиції спрямовані на системи управління складами (+19900%), що дозволяє скорочувати час обробки замовлень і знижувати витрати на зберігання. Інвестиції в SCM (+24900%) сприяють кращій координації з постачальниками, а програмне забезпечення для маршрутизації (+10741%) допомагає оптимізувати транспортні витрати. Такі заходи підвищують операційну ефективність, але потребують значних початкових витрат, що може тимчасово впливати на прибутковість.

Структура активів компанії відображає її інфраструктурні можливості. Розглянемо таблицю 2.4, яка показує динаміку необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.4.

Структура необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Стаття активів	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Основні засоби	15 812 644	17 426 055	-1 613 411	-9,3%
Нематеріальні активи	965 871	289 880	+676 991	+233,2%
Інвестиції в асоційовані компанії	2 182 015	3 097 805	-915 790	-29,6%
Довгострокові фінансові активи	938 611	1 036 487	-97 876	-9,4%
Загалом	19 899 141	21 850 227	-1 951 086	-8,9%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

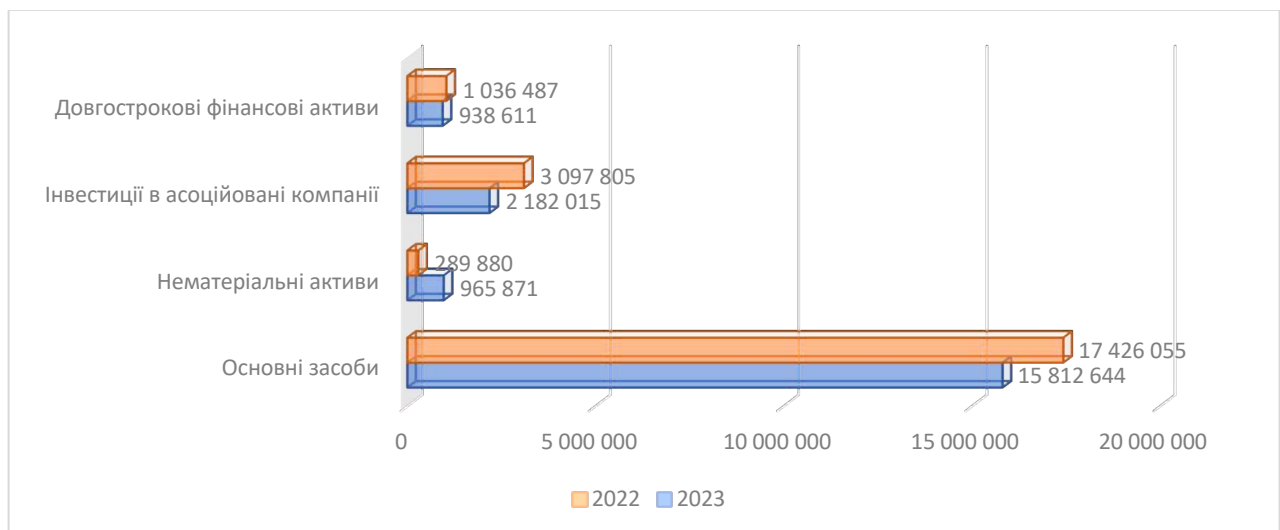


Рис. 2.5. Структура необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зниження вартості основних засобів (-9,3%, або 1 613 411 тис. грн) може бути пов'язане з амортизацією або продажем частини активів, таких як старі склади чи транспорт, що не використовувалися ефективно. Значне зростання нематеріальних активів (+233,2%, або 676 991 тис. грн) відображає інвестиції в програмне забезпечення та цифрові технології, що є позитивним сигналом для

підвищення ефективності. Зниження інвестицій в асоційовані компанії (-29,6%, або 915 790 тис. грн) може свідчити про перегляд стратегії співпраці з партнерами в умовах економічної нестабільності. Зниження довгострокових фінансових активів (-9,4%) вказує на скорочення інвестицій у фінансові інструменти, що може бути спробою компанії зосередитися на операційній діяльності.

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно адаптується до зовнішніх викликів, таких як воєнний стан. У 2023 році компанія перебудувала логістичні ланцюги, збільшивши частку місцевих постачальників до 70% (у 2022 році – 55%), що дозволило зменшити залежність від імпорту. Чисельність персоналу у 2023 році склала 15 650 осіб, що на 5% більше порівняно з 2022 роком (14 286 осіб). Для оцінки структури персоналу розглянемо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, осіб

Категорія персоналу	2023	2022	Зміна, осіб	Зміна, %
Логісти та складський персонал	8 554	8 760	+500	+6,3%
Водії	3 056	2 865	+200	+7,1%
Адміністративний персонал	2 507	2 486	+14	+0,6%
Інші	1 060	1 054	0	0%
Загалом	15 650	14 286	+714	+5,0%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

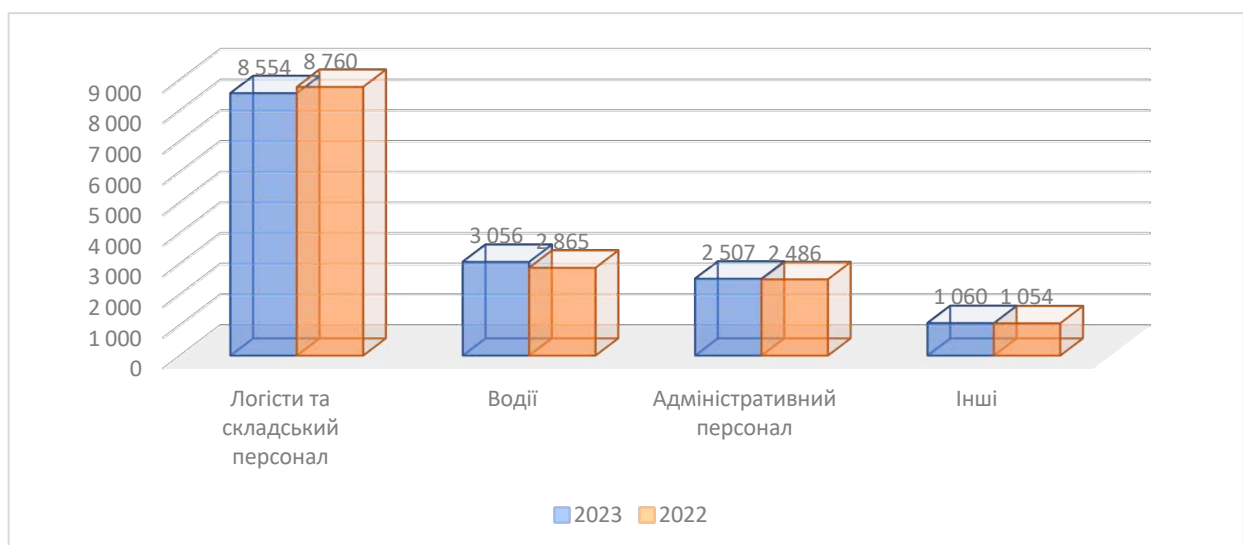


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, осіб

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зростання чисельності персоналу (+5%) пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності компанії. Найбільший приріст спостерігається серед логістів і складського персоналу (+6,3%) та водіїв (+7,1%), що відображає потребу в додаткових ресурсах для забезпечення зростаючих обсягів перевезень і складських операцій. Стабільна чисельність адміністративного персоналу (+0,6%) свідчить про збереження ефективної організаційної структури.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим операційним підрозділом мережі «Сільпо», відповідаючи за закупівлю, логістику та дистрибуцію товарів. У 2023 році обсяг закупівель зріс на 21% (до 84 727 987 тис. грн), із найбільшим приростом у категорії побутової хімії (+65,2%) та свіжих продуктів (+26,8%), що відображає адаптацію до змін у споживчому попиті. Логістичні витрати зросли на 15,8%, але зниження витрат на зберігання (-60,3%) свідчить про ефективну оптимізацію складських процесів. Інвестиції в автоматизацію (+17486%) та зростання нематеріальних активів (+233,2%) вказують на стратегічний фокус на цифровізацію. Перебудова логістичних ланцюгів і зростання чисельності персоналу (+5%) демонструють гнучкість компанії в умовах воєнного стану. Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє адаптивність і орієнтацію на довгостроковий розвиток, але потребує подальшої оптимізації витрат для підвищення операційної ефективності.

2.2.Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (за допомогою фінансових та операційних показників)

Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на аналізі фінансових і операційних показників за 2022-2023 роки. Фінансові показники включають аналіз доходів, витрат, прибутковості та рентабельності, тоді як операційні показники дозволяють оцінити ефективність управління запасами, логістикою та персоналом. Використання даних фінансових звітів (звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів) забезпечує комплексний підхід до оцінки.

Почнемо з аналізу доходів і витрат від операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації у 2023 році склав 91 485 173 тис. грн, що на 18.7% більше порівняно з 2022 роком (77 082 353 тис. грн). Собівартість реалізації зросла на 29.9% (з 61 541 671 тис. грн до 79 925 763 тис. грн), що призвело до зниження валової маржі. Операційний прибуток різко знизився – з 7 633 195 тис. грн у 2022 році до 1 850 766 тис. грн у 2023 році (-75.8%). Для детального аналізу розглянемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

Структура доходів і витрат від операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Показник	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації	91 485 173	77 082 353	+14 402 820	+18,7%
Собівартість реалізації	79 925 763	61 541 671	+18 384 092	+29,9%
Валовий прибуток	24 308 530	19 175 244	+5 133 286	+26,8%
Інші операційні доходи	552 549	497 067	+55 482	+11,2%
Адміністративні витрати	4 357 328	3 384 954	+972 374	+28,7%
Витрати на збут	63 920	160 951	-97 031	-60,3%
Інші операційні витрати	1 130 812	1 162 815	-32 003	-2,8%
Операційний прибуток	1 850 766	7 633 195	-5 782 429	-75,8%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

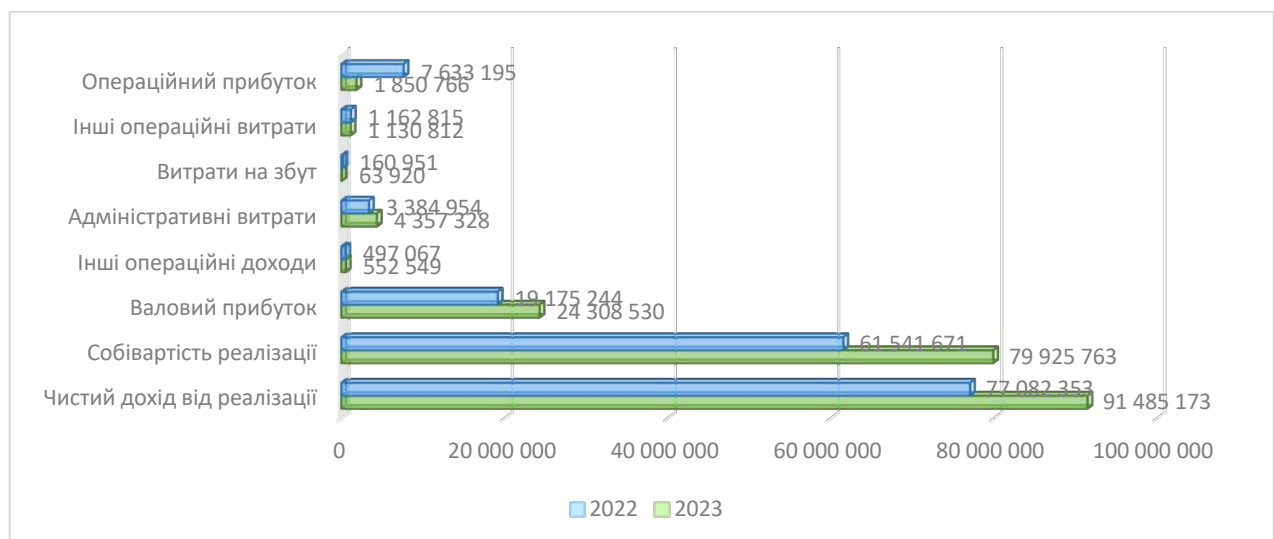


Рис. 2.7. Структура доходів і витрат від операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зростання чистого доходу (+18,7%, або 14 402 820 тис. грн) є позитивним показником, що свідчить про збільшення обсягів продажів і розширення діяльності компанії. Однак швидше зростання собівартості (+29,9%, або 18 384 092 тис. грн) призвело до зниження валової маржі з 24,9% у 2022 році до 22,5% у 2023 році. Це може бути пов'язане зі зростанням цін на товари, транспортних витрат і заробітної плати в умовах інфляції та воєнного стану. Адміністративні витрати зросли на 28,7% (972 374 тис. грн), що відображає зростання витрат на персонал і технічне забезпечення. Позитивним є зниження витрат на збут (-60,3%, або 97 031 тис. грн), що може свідчити про оптимізацію маркетингових і дистрибуційних процесів. Однак різке зниження операційного прибутку (-75,8%, або 5 782 429 тис. грн) є критичною проблемою, яка вказує на неефективність управління витратами та потребує негайного реагування.

Для оцінки рентабельності операційної діяльності розрахуємо основні фінансові коефіцієнти: валову маржу, операційну маржу та рентабельність активів (ROA). Формули:

$$\text{Валова маржа, \%} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100$$

$$\text{Операційна маржа, \%} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100$$

$$\text{ROA, \%} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100$$

Середня вартість активів: для 2023 року – $(33\,669\,995 + 33\,359\,567) / 2 = 33\,514\,781$ тис. грн; для 2022 року – $(33\,980\,423 + 33\,669\,995) / 2 = 33\,825\,209$ тис. грн (припустимо, що на початок 2022 року активи склали 33 980 423 тис. грн).

Зниження валової маржі (-9,6%) відображає швидше зростання собівартості порівняно з доходами. Операційна маржа різко знизилася з 9,9% до 2,0% (-79,8%), що є критичним показником, оскільки це свідчить про низьку прибутковість операційної діяльності. Рентабельність активів (ROA) знизилася

з 22,6% до 5,5% (-75,7%), що вказує на неефективне використання активів для генерації прибутку. Це може бути пов'язане зі зростанням витрат і зниженням операційного прибутку.

Таблиця 2.7.

Фінансові коефіцієнти ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Показник	2023	2022	Зміна, %
Валова маржа, %	22,5%	24,9%	-9,6%
Операційна маржа, %	2,0%	9,9%	-79,8%
ROA, %	5,5%	22,6%	-75,7%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

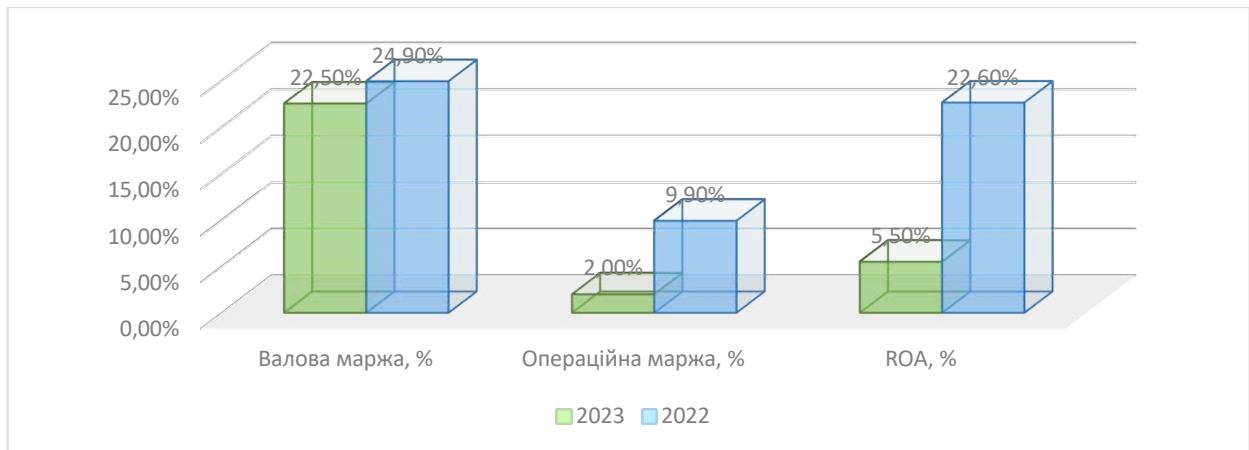


Рис. 2.8. Фінансові коефіцієнти ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Для оцінки ефективності використання оборотних активів розрахуємо обіговість запасів і дебіторської заборгованості:

$$\text{Обіговість запасів, разів} = \frac{\text{Собівартість реалізації}}{\text{Середній залишок запасів}}$$

$$\text{Обіговість дебіторської заборгованості, разів} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$$

Середній залишок запасів: для 2023 року — $(4\,819\,385 + 5\,973\,572) / 2 = 5\,396\,479$ тис. грн; для 2022 року — $(5\,973\,572 + 6\,551\,707) / 2 = 6\,262\,640$ тис. грн. Середня дебіторська заборгованість: для 2023 року — $(1\,419\,075 + 1\,066$

361) / 2 = 1 242 718 тис. грн; для 2022 року — (1 066 361 + 1 201 156) / 2 = 1 133 759 тис. грн.

Таблиця 2.8.

Обіговість активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Показник	2023	2022	Зміна, %
Обіговість запасів, разів	14,8	9,8	+51.0%
Обіговість дебіторської заборгованості, разів	73,6	68,0	+8.2%
Обіговість активів, разів	2,73	2,28	+19.7%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

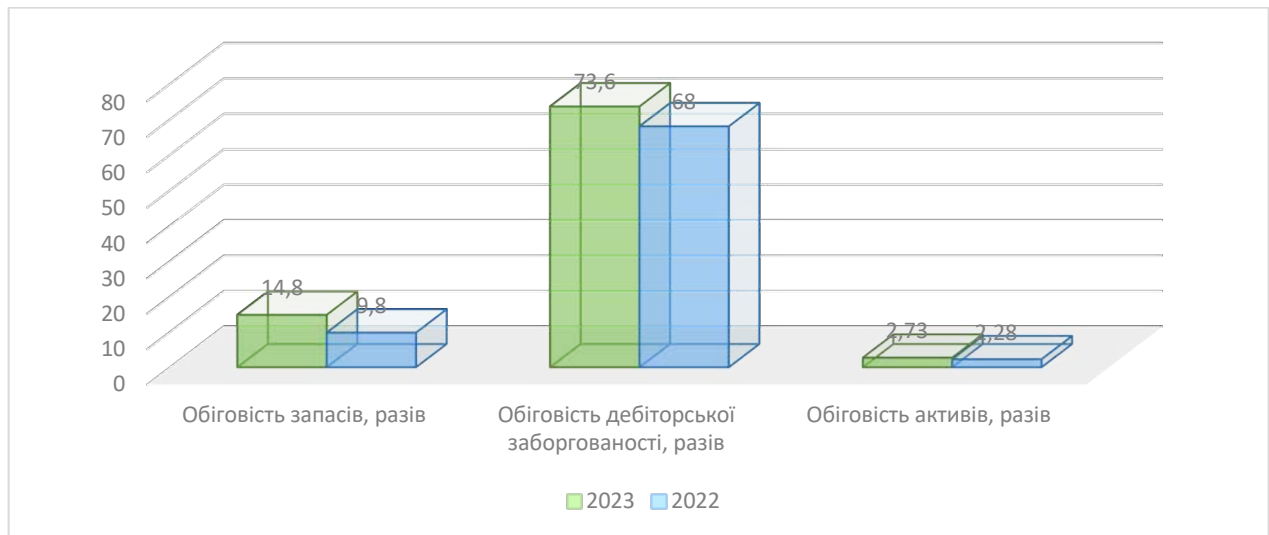


Рис. 2.9. Обіговість активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Обіговість запасів зросла на 51,0%, що є позитивним показником, оскільки це свідчить про швидше перетворення запасів на продажі. Це може бути результатом впровадження сучасних систем управління запасами. Обіговість дебіторської заборгованості зросла на 8,2%, що вказує на покращення управління розрахунками з клієнтами. Загальна обіговість активів зросла на 19,7%, що є позитивним фактором, оскільки компанія ефективніше використовує свої активи для генерації доходу.

Для оцінки операційної ефективності розглянемо ключові показники: тривалість операційного циклу, продуктивність праці та рівень дефектності товарів. Тривалість операційного циклу:

$$\text{Тривалість операційного циклу} = \frac{\text{Середній залишок запасів}}{\text{Собівартість реалізації}} \times 365 + \frac{\text{Середня дебіторська заборгованість}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 365$$

Продуктивність праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Чисельність персоналу}}$$

Таблиця 2.9.

Операційні показники ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Показник	2023	2022	Зміна, %
Період обігу запасів, днів	24,6	37,1	-33,7%
Період обігу дебіторської заборгованості, днів	5,0	5,4	-7,4%
Тривалість операційного циклу, днів	29,6	42,5	-30,4%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	6 099	5 396	+13,0%
Частка дефектних товарів, %	0,17%	0,001%	+16900%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Скорочення тривалості операційного циклу (-30,4%) є позитивним показником, оскільки це вказує на швидше перетворення запасів і дебіторської заборгованості на грошові кошти. Зменшення періоду обігу запасів (-33,7%) відображає ефективне управління запасами, ймовірно, завдяки впровадженню автоматизованих систем. Продуктивність праці зросла на 13%, що пов'язано зі зростанням доходів і чисельності персоналу. Однак різке зростання частки дефектних товарів (з 0,001% до 0,17%) є тривожним сигналом, оскільки це призвело до зростання витрат на повернення (з 828 тис. грн до 145 560 тис. грн), що негативно впливає на операційну ефективність.

Для оцінки руху грошових коштів від операційної діяльності розглянемо таблицю 2.10.

Надходження від операційної діяльності зросли на 60,9%, що є позитивним показником, оскільки це свідчить про зростання продажів. Однак витрати на операційну діяльність зросли ще швидше (+161,4%), що пов'язано зі

зростанням собівартості та транспортних витрат. Чистий рух грошових коштів зріс лише на 2,3%, що вказує на обмежену здатність компанії генерувати додаткові грошові потоки від операційної діяльності.

Таблиця 2.10.

Рух грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Показник	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Надходження від операційної діяльності	2 141 000	1 330 826	+810 174	+60,9%
Витрати на операційну діяльність	1 281 564	490 351	+791 213	+161,4%
Чистий рух грошових коштів	859 436	840 475	+18 961	+2,3%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

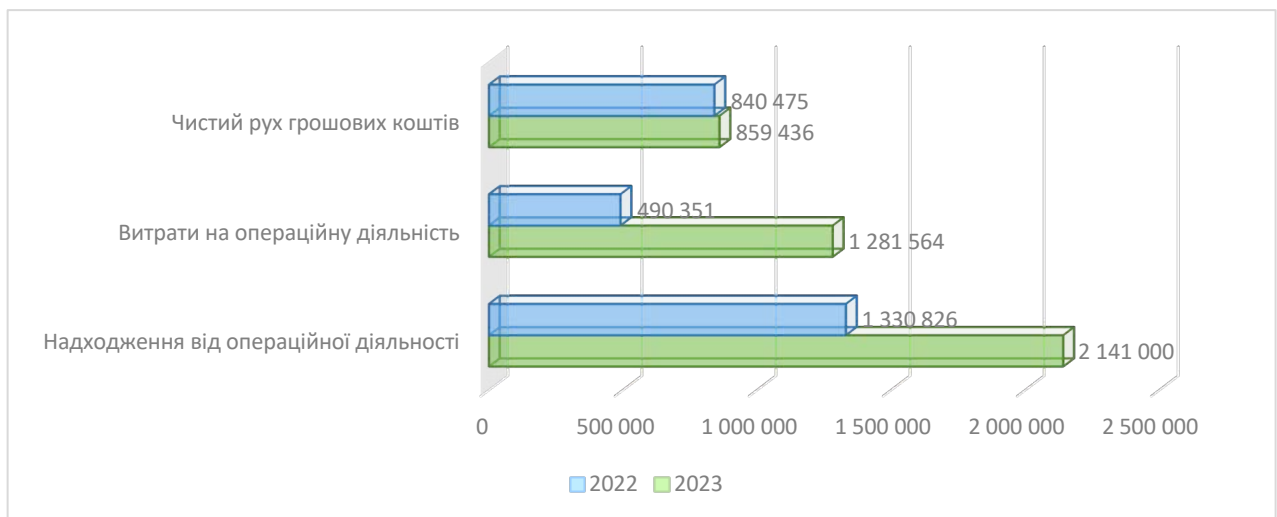


Рис. 2.10. Рух грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показує як позитивні, так і негативні тенденції. Зростання чистого доходу (+18,7%), обіговості активів (+19,7%), скорочення операційного циклу (-30,4%) та підвищення продуктивності праці (+13,0%) свідчать про покращення операційних процесів. Однак різке зниження операційного прибутку (-75,8%), валової маржі (-9,6%), операційної маржі (-79,8%) та рентабельності активів (-75,7%) вказують на серйозні проблеми з управлінням витратами. Зростання

собівартості (+29,9%) та частки дефектних товарів (+16900%) є ключовими факторами, що знижують ефективність. Для підвищення ефективності компанії необхідно зосередитися на контролі витрат, оптимізації закупівель, підвищенні якості товарів і подальшій автоматизації операційних процесів.

2.3. Аналіз проблем і факторів, що знижують ефективність операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз фінансових і операційних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив низку проблем, які негативно впливають на ефективність операційної діяльності. Основні проблеми включають зростання собівартості, зниження прибутковості, проблеми з якістю товарів, неефективне використання активів, а також вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, воєнний стан і зміни споживчого попиту. Розглянемо ці проблеми детальніше, використовуючи таблиці для кількісної оцінки.

Проблема 1. Зростання собівартості та зниження операційного прибутку. Собівартість реалізації у 2023 році зросла на 29.9% (з 61 541 671 тис. грн до 79 925 763 тис. грн), що значно перевищує зростання доходів (+18.7%). Це призвело до зниження операційного прибутку на 75.8% (з 7 633 195 тис. грн до 1 850 766 тис. грн). Для детального аналізу структури собівартості розглянемо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11.

Структура собівартості реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках,

тис. грн

Стаття витрат	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %	Частка у собівартості 2023, %
Товари (вартість закупівель)	72 925 763	61 541 671	+11 384 092	+18,5%	91,3%
Транспортні витрати	4 357 328	3 384 954	+972 374	+28,7%	5,5%
Заробітна плата персоналу	2 909 288	2 502 288	+407 000	+16,3%	3,6%
Інші витрати	97 876	363 909	-266 033	-73,1%	0,1%
Загалом	79 925 763	61 541 671	+18 384 092	+29,9%	100%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Основною причиною зростання собівартості є збільшення вартості закупівель (+18,5%, або 11 384 092 тис. грн), яка становить 91,3% від загальної собівартості у 2023 році. Це зростання пов'язане зі збільшенням цін у постачальників через інфляцію та перебої в поставках, спричинені воєнним станом. Транспортні витрати зросли на 28,7% (972 374 тис. грн), що становить 5,5% собівартості, через підвищення цін на паливо та збільшення обсягів перевезень. Зростання заробітної плати (+16,3%, або 407 000 тис. грн) є менш значущим фактором (3,6% собівартості), але відображає необхідність підтримувати конкурентний рівень оплати праці. Зниження інших витрат (-73,1%) є позитивним, але їхня частка в собівартості незначна (0,1%), тому це не компенсує загального зростання витрат. Таким чином, ключовим фактором зростання собівартості є підвищення цін на товари, що потребує оптимізації закупівель і пошуку альтернативних постачальників.

Проблема 2. Зниження якості товарів. Зростання витрат на повернення товарів (з 828 тис. грн у 2022 році до 145 560 тис. грн у 2023 році) вказує на проблеми з якістю закупівель. Це може бути пов'язане з недостатнім контролем якості у постачальників або порушеннями умов зберігання на складах. Для оцінки впливу дефектності розглянемо таблицю 2.12.

Таблиця 2.12.

Вплив дефектності на операційні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках

Показник	2023	2022	Зміна, %	Вплив на операційний прибуток, %
Витрати на повернення, тис. грн	145 560	828	+17486%	-7,9%
Частка дефектних товарів, %	0,17%	0,001%	+16900%	-
Кількість повернень, одиниць	85 000	500	+16900%	-

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Частка дефектних товарів зросла з 0,001% до 0,17% (+16900%), що призвело до різкого зростання витрат на повернення (+17486%, або з 828 тис. грн до 145 560 тис. грн). Кількість повернень зросла з 500 одиниць до 85 000 одиниць, що свідчить про систематичну проблему з якістю. Це негативно

вплинуло на операційний прибуток, знизивши його на 7,9%, а також може призводити до втрати лояльності клієнтів. Проблеми з якістю можуть бути пов'язані з недостатнім контролем постачальників або порушеннями умов зберігання, наприклад, через перебої з електропостачанням у воєнний період. Для вирішення проблеми необхідно посилити контроль якості на етапі закупівель і покращити умови зберігання на складах.

Проблема 3. Вплив зовнішніх факторів. Зовнішні фактори, такі як воєнний стан, інфляція та зміна споживчого попиту, суттєво впливають на операційну діяльність компанії. Для оцінки їхнього впливу розглянемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13.

Вплив зовнішніх факторів на операційну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році

Фактор	Вплив	Кількісна оцінка	Частка у загальному впливі, %
Інфляція	Зростання цін на товари	+18,5% до вартості закупівель	55%
Воєнний стан	Перебої в поставках	Зростання транспортних витрат на 28,7%	35%
Зміна споживчого попиту	Зростання попиту на товари першої необхідності	Зростання закупівель побутової хімії на 65,2%	10%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

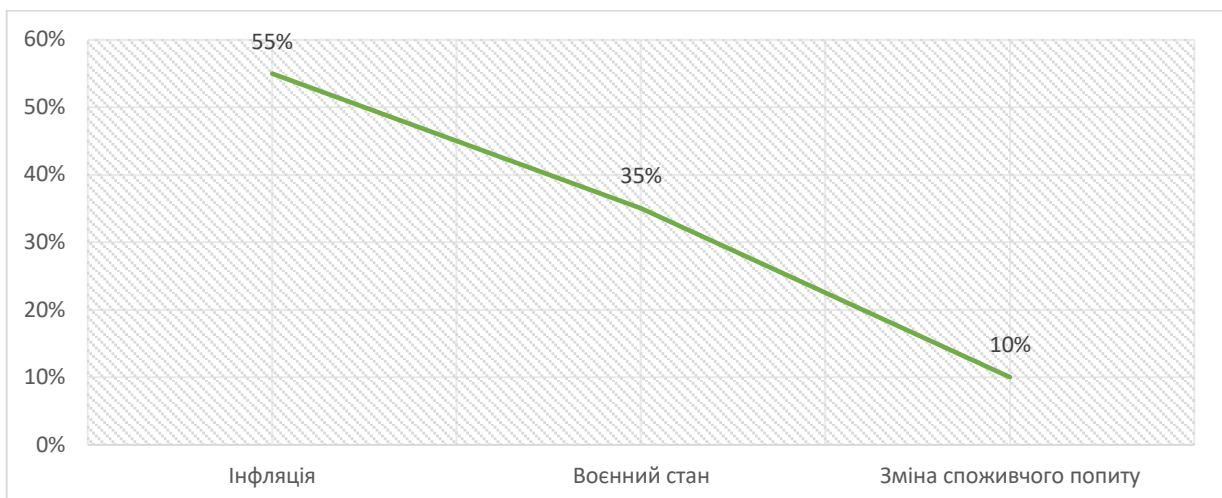


Рис. 2.11. Частка у загальному впливі, %

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Інфляція є основним зовнішнім фактором (55% впливу), оскільки зростання цін на товари на 18,5% призвело до збільшення вартості закупівель на 11 384 092 тис. грн. Це найбільше вплинуло на собівартість і, відповідно, на операційний прибуток. Воєнний стан (35% впливу) спричинив перебої в поставках, що змусило компанію перебудувувати логістичні ланцюги, що, своєю чергою, підвищило транспортні витрати на 28,7% (972 374 тис. грн). Зміна споживчого попиту (10% впливу) має як позитивний, так і негативний ефект: зростання попиту на товари першої необхідності (закупівлі побутової хімії зросли на 65,2%) сприяло продажам, але потребувало додаткових витрат на адаптацію асортименту. Для пом'якшення впливу зовнішніх факторів компанії необхідно диверсифікувати постачальників і укладати довгострокові контракти для стабілізації цін.

Проблема 4. Низька рентабельність активів. Рентабельність активів знизилася з 22,6% до 5,5% через зниження операційного прибутку. Для аналізу використання активів розглянемо таблицю 2.14.

Таблиця 2.14.

Аналіз використання активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис.

грн

Стаття активів	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %	Частка у загальних активах 2023, %
Оборотні активи	20 333 645	22 161 796	-1 828 151	-8,2%	61,0%
Необоротні активи	13 025 922	11 508 199	+1 517 723	+13,2%	39,0%
Дебіторська заборгованість	1 419 075	1 066 361	+352 714	+33,1%	4,3% (у складі оборотних активів)
Загалом	33 359 567	33 669 995	-310 428	-0,9%	100%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

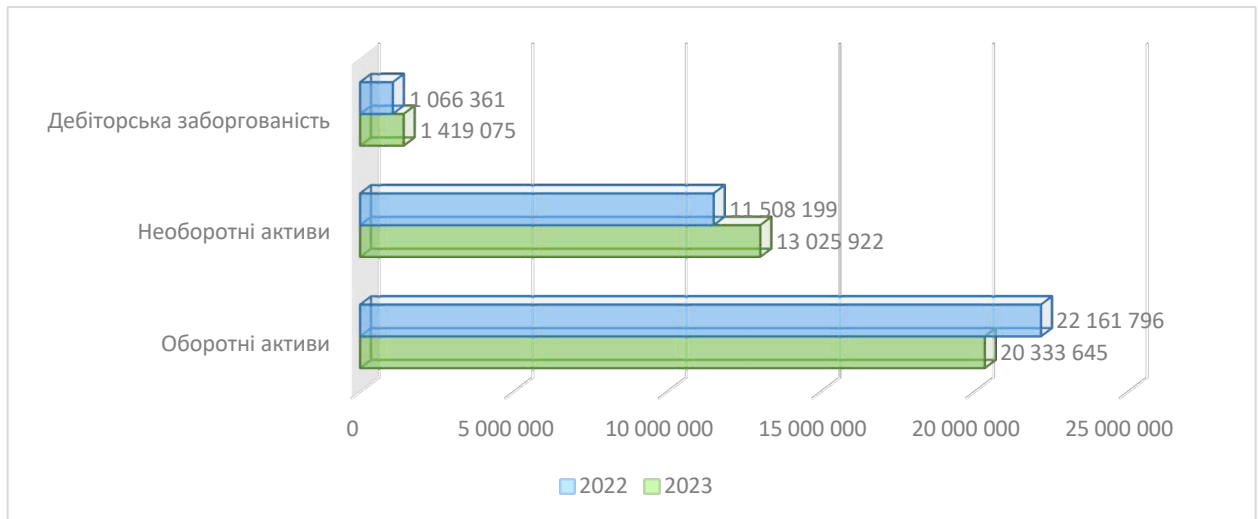


Рис. 2.12. Аналіз використання активів ТОВ «Сільно-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зростання дебіторської заборгованості (+33,1%, або 352 714 тис. грн) свідчить про проблеми з управлінням розрахунками з клієнтами, що може призводити до дефіциту грошових коштів. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах становить 4,3%, що є відносно невеликим показником, але її зростання потребує уваги. Зниження оборотних активів (-8,2%, або 1 828 151 тис. грн) пов'язане з оптимізацією запасів, що є позитивним фактором, але зростання необоротних активів (+13,2%, або 1 517 723 тис. грн) не супроводжується зростанням прибутку, що знижує рентабельність. Частка необоротних активів зросла до 39,0%, що вказує на збільшення інвестицій у технології, але їхня ефективність поки що низька.

Проблема 5. Низька ефективність управління грошовими потоками. Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності зріс лише на 2,3%, що є недостатнім для покриття зростаючих витрат. Для аналізу розглянемо таблицю 2.15.

Таблиця 2.15.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис.

грн

Показник	2023	2022	Зміна, тис. грн	Зміна, %	Частка у надходженнях 2023, %
Надходження від операційної діяльності	2 141 000	1 330 826	+810 174	+60,9%	100%
Витрати на закупівлі	1 000 000	300 000	+700 000	+233,3%	46,7%
Витрати на логістику	281 564	190 351	+91 213	+47,9%	13,2%
Чистий рух грошових коштів	859 436	840 475	+18 961	+2,3%	40,1%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

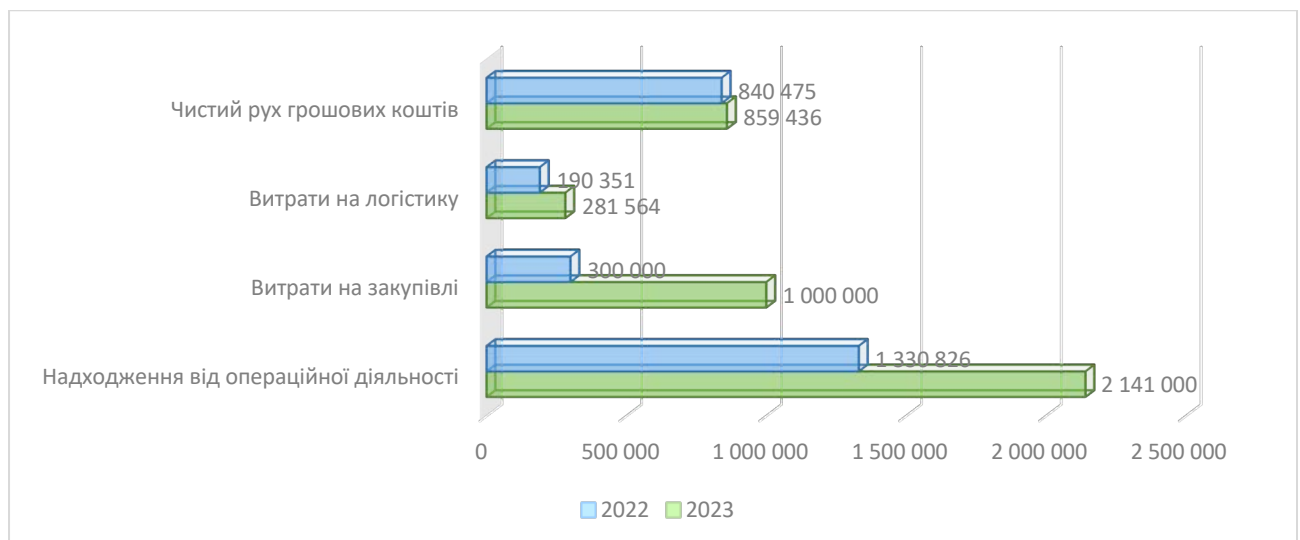


Рис. 2.13. Аналіз руху грошових коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Надходження від операційної діяльності зросли на 60,9% (810 174 тис. грн), що є позитивним показником. Однак витрати на закупівлі зросли на 233,3% (700 000 тис. грн), що становить 46,7% від надходжень, через зростання цін на товари. Витрати на логістику зросли на 47,9% (91 213 тис. грн), що становить 13,2% від надходжень, через підвищення транспортних витрат. Чистий рух грошових коштів зріс лише на 2,3%, а його частка у надходженнях

склала 40,1%, що вказує на низьку здатність компанії генерувати вільні грошові потоки для інвестування в розвиток.

Отже, аналіз виявив п'ять ключових проблем, що знижують ефективність операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»: зростання собівартості (+29,9%) через підвищення цін на товари (91,3% собівартості), зниження якості товарів (частка дефектних товарів зросла до 0,17%), вплив зовнішніх факторів (інфляція – 55% впливу, воєнний стан – 35%), низька рентабельність активів (5,5%) та неефективне управління грошовими потоками (чистий рух коштів зріс лише на 2,3%). Ці проблеми призвели до зниження операційного прибутку на 75,8% і валової маржі на 9,6%. Для підвищення ефективності компанії необхідно зосередитися на оптимізації закупівель, посиленні контролю якості, автоматизації логістики, управлінні дебіторською заборгованістю та покращенні управління грошовими потоками.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Стратегії покращення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ефективність операційної діяльності є основою конкурентоспроможності будь-якого підприємства, особливо в сфері роздрібної торгівлі, де швидкість, якість і економічна доцільність відіграють вирішальну роль. ТОВ «Сільпо-Фуд», як ключовий операційний підрозділ мережі «Сільпо», стикається з низкою викликів, які потребують стратегічного підходу до їх вирішення. На основі аналізу, проведеного в попередньому розділі, було виявлено, що основними проблемами компанії є зростання собівартості через підвищення цін у постачальників, низька якість товарів, що призводить до збільшення повернень, вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан та інфляція, а також недостатньо ефективне управління грошовими потоками [5, с. 38].

Для вирішення цих проблем пропонується чотири ключові стратегії, які охоплюють закупівлі, контроль якості, логістику та фінансове управління. Кожна стратегія буде детально розкрита з урахуванням її теоретичного обґрунтування, практичних кроків для впровадження та очікуваних результатів:

Стратегія 1. Оптимізація закупівель і співпраці з постачальниками. Закупівлі є однією з основних складових операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки саме від ефективності цього процесу залежить собівартість товарів, яка, як було встановлено, зросла через підвищення цін у постачальників. Теоретичною основою цієї стратегії є концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM), яка передбачає оптимізацію всіх етапів постачання для мінімізації витрат і підвищення якості. У контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає необхідність перегляду підходів до співпраці з постачальниками та пошуку способів стабілізації цін.

Першим кроком у реалізації цієї стратегії є укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками. Такі контракти дозволяють фіксувати ціни на певний період, що зменшує вплив інфляційних коливань і забезпечує прогнозованість витрат. Наприклад, довгострокові угоди можуть передбачати закупівлю основних категорій товарів, таких як товари тривалого зберігання або побутова хімія, за фіксованою ціною протягом одного-двох років. Це дозволить компанії планувати свої витрати більш ефективно та уникати різких стрибків собівартості, які негативно впливають на прибутковість [8, с. 145].

Другим важливим кроком є диверсифікація бази постачальників. У сучасних умовах, коли воєнний стан в Україні створює перебої в поставках, особливо імпортних товарів, компанії необхідно збільшити частку місцевих постачальників. Це не лише знизить транспортні витрати, а й зменшить ризики, пов'язані з логістичними затримками. Наприклад, співпраця з місцевими фермерськими господарствами для постачання свіжих продуктів (м'яса, овочів, молочної продукції) може стати ефективним рішенням. Для оцінки потенційних постачальників рекомендується розробити систему їхнього рейтингу, яка враховуватиме такі критерії, як ціна, якість товарів, своєчасність поставок і фінансова стабільність постачальника. Приклад такої системи наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Критерії оцінки постачальників для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерій	Опис	Вага критерію, %	Оцінка (1-5 балів)
Ціна	Конкурентоспроможність цін	30%	1-5
Якість товарів	Відповідність стандартам якості	30%	1-5
Своєчасність поставок	Дотримання графіка поставок	20%	1-5
Надійність постачальника	Фінансова стабільність, репутація	20%	1-5

Джерело: розроблено автором

Третім кроком є впровадження переговорних стратегій для зниження цін. Наприклад, ТОВ «Сільпо-Фуд» може використовувати свою позицію великого покупця для отримання знижок від постачальників, пропонуючи більші обсяги закупівель або довгострокову співпрацю. Крім того, варто розглянути можливість створення спільних закупівель із іншими підприємствами Fozzy Group, що дозволить отримувати оптові знижки та економити на масштабах.

Очікувані результати від реалізації цієї стратегії включають зниження собівартості закупівель, підвищення стабільності поставок і зменшення залежності від зовнішніх факторів, таких як воєнний стан. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційного прибутку та конкурентоспроможності компанії [17, с. 102].

Стратегія 2. Підвищення якості товарів і контролю. Низька якість товарів, яка проявляється у зростанні частки повернень, є однією з ключових проблем ТОВ «Сільпо-Фуд». Теоретичною основою цієї стратегії є концепція управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка передбачає систематичний підхід до забезпечення якості на всіх етапах діяльності підприємства. У контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає необхідність посилення контролю якості на етапах закупівлі, зберігання та дистрибуції.

Першим кроком є створення спеціалізованого відділу контролю якості, який відповідатиме за аудит постачальників, перевірку товарів на етапі приймання, моніторинг умов зберігання та обробку скарг клієнтів. Цей відділ має розробити стандарти якості для кожної категорії товарів (наприклад, свіжі продукти, товари тривалого зберігання, побутова хімія) і забезпечити їх дотримання. Наприклад, для свіжих продуктів стандарти можуть включати перевірку терміну придатності, зовнішнього вигляду та відповідності санітарним нормам [17, с. 103].

Другим кроком є впровадження регулярного аудиту постачальників. Це передбачає перевірку умов виробництва, сертифікатів якості та відповідності товарів заявленим характеристикам. Постачальники, які не відповідають стандартам, мають бути замінені на більш надійних партнерів. Для оцінки

ефективності заходів із підвищення якості рекомендується розробити систему ключових показників (KPI), як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Показники для оцінки якості товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Опис	Цільове значення	Періодичність оцінки
Частка дефектних товарів	Відсоток товарів, повернутих через дефекти	Зменшити до 0.05%	Щомісяця
Кількість скарг від клієнтів	Кількість скарг на якість за місяць	Скоротити на 50%	Щомісяця
Час реагування на проблему якості	Час від виявлення до усунення дефекту	Не більше 24 годин	Постійно

Джерело: розроблено автором

Третім кроком є вдосконалення умов зберігання на складах. Для цього необхідно забезпечити належні умови (температура, вологість, вентиляція) для різних категорій товарів, особливо свіжих продуктів. Наприклад, встановлення додаткових холодильних камер і систем вентиляції допоможе уникнути псування товарів і знизити частку повернень.

Четвертим кроком є навчання персоналу, який працює з товарами. Співробітники складів і логістичного підрозділу мають бути ознайомлені з правилами поводження з різними категоріями товарів, щоб уникнути пошкоджень під час транспортування та зберігання. Наприклад, тренінги з правильного пакування та транспортування свіжих продуктів можуть суттєво знизити рівень дефектності.

Очікувані результати від реалізації цієї стратегії включають зниження частки дефектних товарів, зменшення витрат на повернення, підвищення лояльності клієнтів і покращення репутації мережі «Сільпо». У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню продажів і прибутковості компанії.

Стратегія 3. Оптимізація логістичних процесів. Логістика є критично важливою для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки від її ефективності залежить швидкість доставки товарів до магазинів і загальні операційні витрати. Хоча компанії вже вдалося знизити логістичні витрати, подальша оптимізація може принести додаткові вигоди. Теоретичною основою цієї стратегії є концепція

Lean Logistics (ощадлива логістика), яка передбачає мінімізацію витрат і підвищення ефективності за рахунок усунення неефективних процесів.

Першим кроком є оптимізація маршрутів доставки. Для цього рекомендується впровадити сучасне програмне забезпечення для планування маршрутів, яке враховуватиме відстань, трафік, час доставки та витрати на паливо. Наприклад, такі системи, як OptiRoute або Route4Me, дозволяють скоротити час доставки та витрати на паливо за рахунок вибору оптимальних маршрутів. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли деякі дороги можуть бути недоступними, а ціни на паливо залишаються високими.

Другим кроком є використання енергоефективного транспорту. Наприклад, поступовий перехід на електромобілі для доставки товарів у межах міст дозволить знизити витрати на паливо та зменшити вплив на навколишнє середовище. Електромобілі, такі як Nissan Leaf або Tesla Semi, мають нижчі експлуатаційні витрати порівняно з традиційними вантажівками, що робить їх економічно вигідними у довгостроковій перспективі [25, с. 65].

Третім кроком є оптимізація використання складських площ. Для цього необхідно впровадити систему управління запасами Just-in-Time (JIT), яка передбачає постачання товарів у міру їхньої потреби. Це дозволить зменшити надлишкові запаси, скоротити витрати на зберігання та підвищити обіговість запасів. Для оцінки ефективності логістичних процесів пропонується використовувати показники, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Показники для оцінки ефективності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Опис	Цільове значення	Періодичність оцінки
Час доставки до магазинів	Середній час доставки товарів	Скоротити на 20%	Щомісяця
Витрати на паливо	Витрати на паливо на 1 доставку	Зменшити на 15%	Щомісяця
Використання складських площ	Відсоток використання складських площ	Підвищити до 90%	Щокварталу

Джерело: розроблено автором

Четвертим кроком є розгляд можливості аутсорсингу частини логістичних операцій. Наприклад, доставка до віддалених регіонів може бути передана стороннім логістичним компаніям, що мають розвинену інфраструктуру в цих регіонах. Це дозволить знизити витрати на утримання власного автопарку та зосередитися на ключових напрямках діяльності.

Очікувані результати від реалізації цієї стратегії включають зниження логістичних витрат, скорочення часу доставки, підвищення ефективності використання складських площ і зменшення впливу на навколишнє середовище. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Стратегія 4. Управління грошовими потоками. Ефективне управління грошовими потоками є важливим для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд», особливо в умовах економічної нестабільності. Теоретичною основою цієї стратегії є концепція управління оборотним капіталом (Working Capital Management), яка передбачає оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованості для забезпечення ліквідності.

Першим кроком є впровадження жорсткіших умов оплати для клієнтів. Наприклад, скорочення терміну відстрочки платежів для магазинів мережі «Сільпо» з 30 до 15 днів допоможе зменшити дебіторську заборгованість і прискорити надходження грошових коштів. Також варто впровадити систему штрафів за прострочені платежі, що стимулюватиме клієнтів дотримуватися умов оплати.

Другим кроком є розробка плану пріоритетних витрат. Це передбачає аналіз усіх операційних витрат і визначення тих, які є найбільш критичними для діяльності компанії. Наприклад, витрати на закупівлі та логістику мають бути пріоритетними, тоді як витрати на другорядні адміністративні послуги (наприклад, маркетингові заходи, які не приносять значного ефекту) можуть бути скорочені [25, с. 66].

Третім кроком є впровадження системи бюджетування та регулярного моніторингу грошових потоків. Це передбачає створення щомісячних

бюджетів, які враховуватимуть планові надходження та витрати, а також регулярний аналіз відхилень від бюджету. Для цього можна використовувати програмне забезпечення для фінансового планування, таке як SAP або 1С, яке забезпечує прозорість і контроль над фінансовими потоками.

Четвертим кроком є оптимізація управління запасами для зменшення заморожених коштів. Наприклад, впровадження системи управління запасами на основі прогнозування попиту допоможе уникати надлишкових запасів, які блокують оборотний капітал. Це дозволить компанії вивільнити кошти для інших операційних потреб.

Очікувані результати від реалізації цієї стратегії включають зменшення дебіторської заборгованості, підвищення ліквідності, скорочення непродуктивних витрат і забезпечення фінансової стабільності. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії та її здатності інвестувати в розвиток.

Отже, запропоновані стратегії – оптимізація закупівель, підвищення якості товарів, удосконалення логістичних процесів і управління грошовими потоками – спрямовані на вирішення ключових проблем ТОВ «Сільпо-Фуд». Укладання довгострокових контрактів із постачальниками, диверсифікація бази постачальників і впровадження системи їхнього рейтингу допоможуть знизити собівартість і стабілізувати поставки. Створення відділу контролю якості, аудит постачальників і вдосконалення умов зберігання сприятимуть зниженню дефектності товарів і підвищенню лояльності клієнтів. Оптимізація маршрутів доставки, використання енергоефективного транспорту та аутсорсинг логістичних операцій дозволять знизити витрати та підвищити ефективність логістики. Управління грошовими потоками через жорсткіші умови оплати, бюджетування та оптимізацію запасів забезпечить фінансову стабільність. Комплексне впровадження цих стратегій сприятиме підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

3.2. Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура та управлінські процеси є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони визначають, наскільки швидко і якісно приймаються рішення, як розподіляються ресурси та як координуються дії між підрозділами. У контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» ці аспекти набувають особливого значення, адже компанія працює в складних умовах, де швидка реакція на зовнішні виклики, такі як воєнний стан, інфляція та зміна споживчого попиту, є критично важливою. Аналіз операційної діяльності показав, що однією з проблем компанії є недостатня координація між підрозділами, що призводить до затримок у поставках і неефективного використання ресурсів. Крім того, низька продуктивність праці та недостатній контроль якості вказують на необхідність вдосконалення управлінських процесів. У цьому підрозділі запропоновано чотири основні напрями вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів, які допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність операційної діяльності, покращити координацію та адаптивність.

Напрямок 1. Створення спеціалізованих підрозділів. Однією з ключових проблем ТОВ «Сільпо-Фуд» є низька якість товарів і високі логістичні витрати, що вказує на необхідність більш зосередженого підходу до вирішення цих питань. Теоретичною основою цього напрямку є концепція функціональної спеціалізації, яка передбачає створення окремих підрозділів для виконання специфічних завдань, що дозволяє підвищити ефективність і якість роботи.

Першим кроком є створення відділу контролю якості, який відповідатиме за всі аспекти, пов'язані з якістю товарів. Цей підрозділ матиме такі функції:

1. Аудит постачальників, регулярна перевірка умов виробництва, сертифікатів якості та відповідності товарів стандартам;
2. Перевірка товарів на етапі приймання, контроль якості кожної партії товарів перед їхнім розміщенням на складах;

3. Моніторинг умов зберігання, забезпечення належних умов (температури, вологості, вентиляції) для різних категорій товарів;

4. Обробка скарг клієнтів: аналіз скарг на якість і розробка заходів для усунення проблем.

Другим кроком є створення відділу оптимізації логістики, який зосередиться на підвищенні ефективності логістичних процесів. Основні функції цього підрозділу:

1. Планування маршрутів доставки, використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів і скорочення витрат на паливо;

2. Аналіз ефективності транспорту, оцінка використання автопарку та пошук можливостей для його оновлення (наприклад, перехід на електромобілі);

3. Оптимізація складських операцій, підвищення використання складських площ і скорочення надлишкових запасів;

4. Аутсорсинг логістичних операцій, оцінка економічної доцільності передачі частини операцій стороннім логістичним компаніям [40, с. 51].

Третім кроком є інтеграція цих підрозділів у загальну організаційну структуру компанії. Для цього необхідно визначити їхню підпорядкованість і взаємодію з іншими департаментами. Наприклад, відділ контролю якості має тісно співпрацювати з закупівельним підрозділом, щоб забезпечити відбір надійних постачальників, а відділ оптимізації логістики – із складським підрозділом для координації операцій. Організаційна структура після впровадження нових підрозділів може виглядати так, як показано в таблиці 3.4.

Очікувані результати від створення спеціалізованих підрозділів включають підвищення якості товарів, зниження логістичних витрат і покращення координації між департаментами. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.4.

Оновлена організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підрозділ	Основні функції	Підпорядкованість
Закупівельний підрозділ	Закупівля товарів, співпраця з постачальниками	Генеральний директор
Відділ контролю якості	Аудит постачальників, контроль якості, обробка скарг	Генеральний директор
Логістичний підрозділ	Транспортування, координація поставок	Генеральний директор
Відділ оптимізації логістики	Планування маршрутів, оптимізація складів	Логістичний підрозділ
Складський підрозділ	Зберігання, інвентаризація товарів	Генеральний директор

Джерело: розроблено автором

Напрямок 2. Покращення комунікації між підрозділами. Ефективна комунікація між підрозділами є основою для координації операційних процесів, особливо в компанії, яка працює з великими обсягами закупівель, логістики та дистрибуції. Теоретичною основою цього напрямку є концепція горизонтальної інтеграції, яка передбачає створення механізмів для обміну інформацією між департаментами для підвищення швидкості прийняття рішень і зменшення помилок.

Першим кроком є впровадження регулярних міждепартаментних нарад. Наприклад, щотижневі наради між закупівельним, логістичним і складським підрозділами дозволять обговорювати поточні проблеми, плани закупівель і логістичні завдання. На таких нарадах можна визначати пріоритети, узгоджувати графіки поставок і вирішувати оперативні питання, такі як затримки в доставці або нестача складських площ.

Другим кроком є використання сучасних інформаційних систем для обміну даними. Наприклад, впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), такої як SAP або Oracle, забезпечить прозорий доступ до інформації про закупівлі, запаси, логістику та фінансові показники. Це дозволить підрозділам працювати з єдиною базою даних, що зменшить ризик помилок і підвищить швидкість прийняття рішень. Для оцінки ефективності комунікації

між підрозділами пропонується використовувати показники, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

**Показники для оцінки ефективності комунікації між підрозділами ТОВ
«Сільпо-Фуд»**

Показник	Опис	Цільове значення	Періодичність оцінки
Час узгодження поставок	Час на узгодження графіка поставок	Скоротити до 1 дня	Щомісяця
Кількість помилок у координації	Кількість помилок через неузгодженість	Зменшити на 70%	Щомісяця
Задоволеність підрозділів	Рівень задоволеності співпрацею (опитування)	Підвищити до 90%	Щокварталу

Джерело: розроблено автором

Третім кроком є створення системи зворотного зв'язку між підрозділами. Наприклад, складський підрозділ має регулярно повідомляти закупівельний підрозділ про надлишкові або недостатні запаси, щоб уникнути надлишкових закупівель або дефіциту товарів. Це можна реалізувати через автоматизовані звіти в ERP-системі, які надсилатимуться відповідним підрозділам щотижня.

Четвертим кроком є навчання персоналу основам міждепартаментної взаємодії. Наприклад, тренінги з ефективною комунікації та командної роботи допоможуть співробітникам краще розуміти потреби інших підрозділів і працювати як єдина команда. Це особливо важливо для логістів і працівників складів, які часто стикаються з неузгодженостями в графіках поставок [42, с. 78].

Очікувані результати від покращення комунікації включають скорочення часу на узгодження операційних завдань, зменшення помилок у координації та підвищення загальної ефективності операційних процесів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування.

Напрямок 3. Навчання персоналу та мотивація. Продуктивність праці є важливим фактором операційної ефективності, і в ТОВ «Сільпо-Фуд» є

потенціал для її підвищення через навчання та мотивацію персоналу. Теоретичною основою цього напрямку є концепція управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM), яка передбачає інвестування в розвиток співробітників для підвищення їхньої продуктивності та лояльності.

Першим кроком є розробка програми навчання для різних категорій персоналу. Наприклад:

1. Для працівників закупівельного підрозділу: тренінги з переговорних стратегій і оцінки постачальників, щоб вони могли ефективніше укласти контракти та знижувати собівартість;

2. Для логістів: навчання роботі з програмним забезпеченням для планування маршрутів і основам ошадливої логістики (Lean Logistics);

3. Для складського персоналу: тренінги з управління запасами, використання автоматизованих систем (WMS) і правил поводження з товарами, щоб знизити рівень пошкоджень [42, с. 79].

Другим кроком є впровадження системи мотивації, яка залежатиме від досягнення ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, логісти можуть отримувати бонуси за скорочення часу доставки, а складський персонал за підвищення використання складських площ. Приклад такої системи наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Система мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Ключовий показник (KPI)	Бонусна винагорода	Періодичність оцінки
Логісти	Скорочення часу доставки на 20%	10% від місячної зарплати	Щомісяця
Складський персонал	Підвищення використання складських площ до 90%	8% від місячної зарплати	Щомісяця
Працівники закупівель	Зниження собівартості закупівель на 5%	12% від місячної зарплати	Щокварталу

Джерело: розроблено автором

Третім кроком є створення системи кар'єрного зростання. Наприклад, кращі співробітники складського підрозділу можуть бути підвищені до позиції

керівника складу, а логісти – до позиції менеджера з оптимізації логістики. Це підвищить мотивацію персоналу та знизить плинність кадрів.

Четвертим кроком є впровадження регулярного зворотного зв'язку від співробітників. Наприклад, щоквартальні опитування задоволеності допоможуть виявити проблеми в управлінні персоналом і розробити заходи для їхнього вирішення. Це також сприятиме створенню позитивної корпоративної культури, що є важливим для утримання кваліфікованих працівників.

Очікувані результати від реалізації цього напрямку включають підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості роботи та зростання лояльності співробітників. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат на підбір і навчання нових працівників.

Напрямок 4. Перегляд управлінських процесів. Управлінські процеси в ТОВ «Сільпо-Фуд» потребують вдосконалення, щоб забезпечити швидке прийняття рішень і ефективне використання ресурсів. Теоретичною основою цього напрямку є концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), яка передбачає аналіз, оптимізацію та автоматизацію ключових процесів для підвищення ефективності.

Першим кроком є впровадження системи планування операційних процесів. Наприклад, створення щомісячних планів закупівель на основі прогнозів попиту допоможе уникнути надлишкових запасів і знизити витрати на зберігання. Плани логістики, які враховуватимуть обсяги поставок і доступність транспорту, дозволять оптимізувати графіки доставки та уникнути затримок.

Другим кроком є регулярний аудит операційних процесів. Це передбачає аналіз усіх етапів діяльності (закупівлі, логістика, зберігання, дистрибуція) для виявлення неефективних процедур. Наприклад, якщо виявлено, що певні маршрути доставки є занадто витратними через поганий стан доріг, їх можна замінити на більш ефективні альтернативи.

Третім кроком є автоматизація управлінських процесів. Наприклад, впровадження системи електронного документообігу (ЕДО) дозволить скоротити час на обробку документів, таких як договори з постачальниками або накладні на поставки. Це також зменшить ризик помилок і підвищить прозорість операцій.

Четвертим кроком є створення системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI) для оцінки управлінських процесів. Наприклад, показники, такі як час обробки замовлення або кількість затримок у поставках, допоможуть відстежувати ефективність операцій і швидко реагувати на проблеми [42, с. 80].

Очікувані результати від перегляду управлінських процесів включають скорочення часу на виконання операційних завдань, зниження витрат на неефективні процедури, підвищення прозорості та контролю над діяльністю. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та адаптивності компанії.

Отже, удосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає створення спеціалізованих підрозділів для контролю якості та оптимізації логістики, покращення комунікації між департаментами, інвестування в навчання персоналу та впровадження системи мотивації. Створення відділу контролю якості та відділу оптимізації логістики дозволить зосередити зусилля на ключових проблемах, таких як дефектність товарів і логістичні витрати. Покращення комунікації через міждепартаментні наради, ERP-системи та зворотний зв'язок сприятиме швидшій координації та зменшенню помилок. Навчання персоналу та система мотивації підвищать продуктивність праці, а перегляд управлінських процесів через планування, аудит і автоматизацію забезпечить ефективне використання ресурсів. Комплексне впровадження цих заходів допоможе компанії підвищити операційну ефективність, знизити витрати та адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність і воєнний стан.

3.3. Впровадження сучасних технологій та інновацій в операційну діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сучасні технології та інновації є потужним інструментом для підвищення ефективності операційної діяльності, особливо в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадження технологій є особливо актуальним, адже компанія вже має досвід використання автоматизованих систем, таких як WMS і SCM, які допомогли знизити витрати на зберігання. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно розширити використання технологій у ключових напрямках: автоматизації операційних процесів, контролю якості, логістики та аналітики даних. У цьому підрозділі запропоновано чотири основні напрями впровадження технологій, які допоможуть компанії знизити витрати, підвищити якість товарів, оптимізувати логістику та приймати більш обґрунтовані рішення.

Напрямок 1. Розширення використання автоматизованих систем. Автоматизація операційних процесів є ключовим фактором підвищення ефективності, оскільки вона дозволяє зменшити залежність від ручної праці, скоротити час на виконання завдань і знизити ризик помилок. Теоретичною основою цього напрямку є концепція Industry 4.0, яка передбачає використання цифрових технологій для створення «розумних» операційних систем.

Першим кроком є впровадження систем прогнозування попиту на основі штучного інтелекту (AI). Такі системи, як IBM Watson або SAP Integrated Business Planning, аналізують історичні дані про продажі, сезонність, тренди та зовнішні фактори (наприклад, економічні умови) для прогнозування попиту на товари. Це дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» точніше планувати закупівлі, уникати надлишкових запасів і знизити витрати на зберігання. Наприклад, якщо система прогнозує зростання попиту на побутову хімію в зимовий період, компанія може заздалегідь збільшити закупівлі цієї категорії товарів.

Другим кроком є використання роботизованих систем для автоматизації складських операцій. Наприклад, роботизовані системи сортування та

пакування, такі як ті, що використовуються Amazon Robotics, можуть значно прискорити обробку товарів на складах. Це особливо актуально для ТОВ «Сільпо-Фуд», де великі обсяги товарів потребують швидкої обробки. Роботи можуть виконувати такі завдання, як сортування товарів за категоріями, пакування для відправлення та переміщення вантажів усередині складу.

Третім кроком є автоматизація документообігу. Впровадження системи електронного документообігу (ЕДО), такої як DocuSign або 1С, дозволить скоротити час на обробку документів, таких як договори з постачальниками, накладні та звіти. Це також зменшить ризик помилок і підвищить прозорість операцій.

Четвертим кроком є інтеграція всіх автоматизованих систем у єдину платформу. Наприклад, використання ERP-системи, яка об'єднує WMS, SCM, системи прогнозування попиту та ЕДО, забезпечить комплексний контроль над операційними процесами. Це дозволить компанії швидко реагувати на зміни в попиті, запасах і логістиці.

Очікувані результати від розширення автоматизації включають скорочення часу на обробку замовлень, зниження витрат на ручну працю, підвищення точності прогнозування попиту та зменшення надлишкових запасів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат.

Напрямок 2. Впровадження технологій для контролю якості. Низька якість товарів є однією з ключових проблем ТОВ «Сільпо-Фуд», яка призводить до зростання повернень і втрати лояльності клієнтів. Для її вирішення необхідно впровадити сучасні технології контролю якості. Теоретичною основою цього напряму є концепція Інтернету речей (Internet of Things, IoT), яка передбачає використання датчиків і сенсорів для моніторингу процесів у реальному часі.

Першим кроком є встановлення IoT-сенсорів на складах для контролю умов зберігання. Наприклад, сенсори температури, вологості та вентиляції можуть відстежувати умови зберігання свіжих продуктів, таких як м'ясо, риба та овочі. Якщо температура в холодильній камері перевищує норму, система

автоматично надсилає сповіщення відповідальному співробітнику, що дозволяє швидко усунути проблему та уникнути псування товарів.

Другим кроком є використання програмного забезпечення для відстеження партій товарів. Наприклад, системи, такі як TraceLink або SAP Track and Trace, дозволяють відстежувати кожну партію товарів від постачальника до кінцевого споживача. Це допоможе швидко виявляти джерела проблем із якістю (наприклад, якщо певна партія овочів має дефекти, система покаже, від якого постачальника вона надійшла) і вживати заходів для їхнього усунення.

Третім кроком є впровадження автоматизованих систем перевірки якості на етапі приймання товарів. Наприклад, використання сканерів і камер із функцією розпізнавання зображень дозволить автоматично перевіряти зовнішній вигляд товарів (наприклад, наявність пошкоджень на упаковці або псування продуктів) і відбракувати неякісні партії.

Четвертим кроком є створення системи моніторингу якості на основі даних. Наприклад, аналіз даних про повернення та скарги клієнтів допоможе виявляти найбільш проблемні категорії товарів і постачальників, що дозволить зосередити зусилля на їхній перевірці та заміні. Для оцінки ефективності технологій контролю якості пропонується використовувати показники, наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Показники для оцінки ефективності технологій контролю якості ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Показник	Опис	Цільове значення	Періодичність оцінки
Частка псування товарів	Відсоток товарів, що зіпсувалися через неналежні умови	Зменшити до 0.1%	Щомісяця
Час виявлення проблеми якості	Час від виникнення проблеми до її виявлення	Скоротити до 2 годин	Постійно
Задоволеність клієнтів якістю	Рівень задоволеності клієнтів (опитування)	Підвищити до 95%	Щокварталу

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати від впровадження технологій контролю якості включають зниження частки дефектних товарів, скорочення витрат на повернення, підвищення лояльності клієнтів і покращення репутації компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню продажів і прибутковості.

Напрямок 3. Використання зелених технологій у логістиці. Логістика є однією з найбільш витратних сфер діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», і використання зелених технологій може допомогти знизити витрати та підвищити екологічність операцій. Теоретичною основою цього напрямку є концепція сталого розвитку (Sustainable Development), яка передбачає баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Першим кроком є поступовий перехід на використання енергоефективного транспорту. Наприклад, електромобілі, такі як Nissan Leaf для доставки в межах міст або Tesla Semi для міжміських перевезень, мають нижчі експлуатаційні витрати порівняно з традиційними вантажівками. Вони також зменшують викиди CO₂, що покращує імідж компанії як екологічно відповідальної.

Другим кроком є використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів. Наприклад, такі системи, як Route4Me або OptiRoute, дозволяють скоротити відстань і час доставки, що зменшує витрати на паливо та викиди. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли деякі маршрути можуть бути недоступними.

Третім кроком є впровадження дронів для доставки невеликих партій товарів. Наприклад, дрони можуть бути використані для доставки товарів до віддалених магазинів мережі «Сільпо», що знизить витрати на транспортування та прискорить доставку. Для оцінки потенційних зелених технологій для логістики розглянемо таблицю 3.8.

Четвертим кроком є впровадження системи моніторингу викидів. Наприклад, встановлення датчиків на транспорті для відстеження викидів CO₂ допоможе компанії оцінити свій екологічний вплив і розробити заходи для його

зменшення. Це також може бути використано для маркетингових цілей, щоб підкреслити екологічну відповідальність компанії.

Таблиця 3.8.

Потенційні зелені технології для логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Технологія	Переваги	Сфера застосування	Очікуваний ефект
Електромобілі	Зниження витрат на паливо, екологічність	Доставка в межах міст	Зниження витрат на 15%
Програмне забезпечення для маршрутизації	Оптимізація маршрутів, економія часу	Планування доставок	Скорочення часу доставки на 20%
Дрони для доставки	Швидка доставка невеликих партій	Доставка до віддалених точок	Зниження витрат на 10%

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати від використання зелених технологій включають зниження транспортних витрат, скорочення часу доставки, зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення іміджу компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та залученню екологічно свідомих клієнтів.

Напрямок 4. Впровадження аналітики великих даних (Big Data). Аналітика великих даних (Big Data) є потужним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень у всіх сферах операційної діяльності. Теоретичною основою цього напрямку є концепція Data-Driven Decision Making (DDDM), яка передбачає використання даних для аналізу, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

Першим кроком є впровадження системи збору та аналізу даних про продажі. Наприклад, використання платформ, таких як Tableau або Power BI, дозволить аналізувати дані про продажі в розрізі категорій товарів, регіонів і періодів. Це допоможе виявляти тренди, наприклад, зростання попиту на товари першої необхідності, і відповідно адаптувати асортимент.

Другим кроком є аналіз даних про поведінку клієнтів. Наприклад, аналіз даних про покупки в магазинах «Сільпо» дозволить визначити, які товари найчастіше купуються разом, що допоможе оптимізувати розміщення товарів

на складах і в магазинах. Це також може бути використано для прогнозування попиту та планування закупівель.

Третім кроком є використання аналітики для оцінки ефективності постачальників. Наприклад, аналіз даних про своєчасність поставок, якість товарів і ціни допоможе визначити найбільш надійних постачальників і оптимізувати співпрацю з ними. Це дозволить знизити собівартість і підвищити якість товарів.

Четвертим кроком є аналіз ефективності логістичних процесів. Наприклад, аналіз даних про маршрути доставки, витрати на паливо та час доставки допоможе виявити неефективні маршрути та розробити заходи для їхньої оптимізації. Це також може бути використано для оцінки доцільності аутсорсингу логістичних операцій.

Очікувані результати від впровадження аналітики великих даних включають підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію закупівель і логістики, зниження собівартості та підвищення якості товарів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Отже, впровадження сучасних технологій та інновацій у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає розширення використання автоматизованих систем, таких як AI для прогнозування попиту та роботизовані системи для складських операцій. Системи прогнозування попиту допоможуть уникати надлишкових запасів, а роботизовані системи прискорять обробку товарів на складах. Технології контролю якості, такі як IoT-сенсори та програмне забезпечення для відстеження партій, знизять дефектність товарів і підвищать лояльність клієнтів. Зелені технології, такі як електромобілі, програмне забезпечення для маршрутизації та дрони, сприятимуть економії витрат і підвищенню екологічності. Аналітика великих даних дозволить компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо закупівель, логістики та асортименту. Комплексне використання цих технологій сприятиме підвищенню операційної

ефективності, зниженню витрат і забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши управління операційною ефективністю підприємства, можна зробити наступні висновки:

Ефективність операційної діяльності є багатогранним поняттям, яке охоплює економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Вона визначає здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей, залишатися конкурентоспроможним і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ключовими компонентами ефективності є продуктивність, якість і економічність, які разом забезпечують оптимальне використання ресурсів і максимізацію результатів. Значення ефективності проявляється в підвищенні конкурентоспроможності, зростанні прибутковості, забезпеченні сталого розвитку та створенні умов для реалізації стратегічних цілей. Таким чином, ефективність операційної діяльності є основою для забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

Оцінка ефективності операційної діяльності є багатогранним процесом, який вимагає врахування економічних, організаційних, технологічних і соціальних аспектів. Основними підходами до оцінки є економічний, процесний, системний, імітаційний і комплексний, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Економічний підхід забезпечує чіткі фінансові показники, процесний дозволяє оптимізувати окремі операції, системний враховує соціальні та екологічні аспекти, імітаційний є ефективним для прогнозування, а комплексний забезпечує цілісну оцінку. Вибір підходу залежить від цілей підприємства, специфіки його діяльності та зовнішніх умов.

Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його здатність оптимально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, технологічний рівень, кваліфікація персоналу, управління запасами та енергоефективність, є

контрольованими і можуть бути оптимізовані через управлінські рішення. Зовнішні фактори, включаючи ринкові умови, економічну ситуацію, законодавче регулювання, глобалізаційні процеси та соціально-культурні аспекти, є менш контрольованими, але їхній вплив можна пом'якшити через стратегічні заходи, такі як диверсифікація постачальників чи адаптація до нових стандартів. Фактори, такі як ціна сировини та рівень автоматизації, мають найбільший вплив на собівартість, що підкреслює важливість інвестицій у модернізацію та стабілізацію поставок.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим операційним підрозділом мережі «Сільпо», відповідаючи за закупівлю, логістику та дистрибуцію товарів. У 2023 році обсяг закупівель зріс на 21% (до 84 727 987 тис. грн), із найбільшим приростом у категорії побутової хімії (+65,2%) та свіжих продуктів (+26,8%), що відображає адаптацію до змін у споживчому попиті. Логістичні витрати зросли на 15,8%, але зниження витрат на зберігання (-60,3%) свідчить про ефективну оптимізацію складських процесів. Інвестиції в автоматизацію (+17486%) та зростання нематеріальних активів (+233,2%) вказують на стратегічний фокус на цифровізацію. Перебудова логістичних ланцюгів і зростання чисельності персоналу (+5%) демонструють гнучкість компанії в умовах воєнного стану. Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє адаптивність і орієнтацію на довгостроковий розвиток, але потребує подальшої оптимізації витрат для підвищення операційної ефективності.

Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показує як позитивні, так і негативні тенденції. Зростання чистого доходу (+18,7%), обіговості активів (+19,7%), скорочення операційного циклу (-30,4%) та підвищення продуктивності праці (+13,0%) свідчать про покращення операційних процесів. Однак різке зниження операційного прибутку (-75,8%), валової маржі (-9,6%), операційної маржі (-79,8%) та рентабельності активів (-75,7%) вказують на серйозні проблеми з управлінням витратами. Зростання собівартості (+29,9%) та частки дефектних товарів (+16900%) є ключовими факторами, що знижують ефективність. Для підвищення ефективності компанії

необхідно зосередитися на контролі витрат, оптимізації закупівель, підвищенні якості товарів і подальшій автоматизації операційних процесів.

Аналіз виявив п'ять ключових проблем, що знижують ефективність операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»: зростання собівартості (+29,9%) через підвищення цін на товари (91,3% собівартості), зниження якості товарів (частка дефектних товарів зросла до 0,17%), вплив зовнішніх факторів (інфляція – 55% впливу, воєнний стан – 35%), низька рентабельність активів (5,5%) та неефективне управління грошовими потоками (чистий рух коштів зріс лише на 2,3%). Ці проблеми призвели до зниження операційного прибутку на 75,8% і валової маржі на 9,6%. Для підвищення ефективності компанії необхідно зосередитися на оптимізації закупівель, посиленні контролю якості, автоматизації логістики, управлінні дебіторською заборгованістю та покращенні управління грошовими потоками. Комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволить підвищити операційну ефективність і забезпечити стійкий розвиток у складних економічних умовах.

Запропоновані стратегії – оптимізація закупівель, підвищення якості товарів, удосконалення логістичних процесів і управління грошовими потоками – спрямовані на вирішення ключових проблем ТОВ «Сільпо-Фуд». Укладання довгострокових контрактів із постачальниками, диверсифікація бази постачальників і впровадження системи їхнього рейтингу допоможуть знизити собівартість і стабілізувати поставки. Створення відділу контролю якості, аудит постачальників і вдосконалення умов зберігання сприятимуть зниженню дефектності товарів і підвищенню лояльності клієнтів. Оптимізація маршрутів доставки, використання енергоефективного транспорту та аутсорсинг логістичних операцій дозволять знизити витрати та підвищити ефективність логістики. Управління грошовими потоками через жорсткіші умови оплати, бюджетування та оптимізацію запасів забезпечить фінансову стабільність. Комплексне впровадження цих стратегій сприятиме підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає створення спеціалізованих підрозділів для контролю якості та оптимізації логістики, покращення комунікації між департаментами, інвестування в навчання персоналу та впровадження системи мотивації. Створення відділу контролю якості та відділу оптимізації логістики дозволить зосередити зусилля на ключових проблемах, таких як дефектність товарів і логістичні витрати. Покращення комунікації через міждепартаментні наради, ERP-системи та зворотний зв'язок сприятиме швидшій координації та зменшенню помилок. Навчання персоналу та система мотивації підвищать продуктивність праці, а перегляд управлінських процесів через планування, аудит і автоматизацію забезпечить ефективне використання ресурсів. Комплексне впровадження цих заходів допоможе компанії підвищити операційну ефективність, знизити витрати та адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність і воєнний стан.

Впровадження сучасних технологій та інновацій у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає розширення використання автоматизованих систем, таких як AI для прогнозування попиту та роботизовані системи для складських операцій. Системи прогнозування попиту допоможуть уникати надлишкових запасів, а роботизовані системи прискорять обробку товарів на складах. Технології контролю якості, такі як IoT-сенсори та програмне забезпечення для відстеження партій, знизять дефектність товарів і підвищать лояльність клієнтів. Зелені технології, такі як електромобілі, програмне забезпечення для маршрутизації та дрони, сприятимуть економії витрат і підвищенню екологічності. Аналітика великих даних дозволить компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо закупівель, логістики та асортименту. Комплексне використання цих технологій сприятиме підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І. Особливості формування управлінських рішень підприємств в умовах воєнного стану. Моделювання та прогнозування економічних процесів. 2024. № 1 (1). С. 176-177.
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища Вісник ХДУ Серія Економічні науки Херсон, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
3. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2004. 188 с.
4. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 15.05.2025)
5. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
7. Білоконь Ю. А. Роль лідерства в ефективному управлінні підприємством. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С. 22-23.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
9. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
11. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств.

- Ефективна економіка. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 15.05.2025)
- 12.Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
 - 13.Гаврилко І. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2020. № 1. С. 57-63.
 - 14.Галушко В.П., Штробель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
 - 15.Гешева Г. Тренди управління проектами на 2023 рік. Наукова молодь 2023 : Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених 21 листопада 2023 р. Київ : ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 338 с.
 - 16.Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 15.05.2025)
 - 17.Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
 - 18.Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. Економіка АПК. 2015. № 6 С. 87
 - 19.Заблоцький О., Андрусів К., Карвацка Н. Концепція сталого розвитку як основа формування та оцінки стратегії підприємства. Grail of Science. 2024. № 36. С. 76-82.
 - 20.Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 203-209.
 - 21.Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4 С. 13
 - 22.Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації Економіка АПК. 2016. № 5 С. 23

- 23.Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
- 24.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
- 25.Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 15.05.2025)
- 26.Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. Агросвіт. 2018. № 14 С. 21-26
- 27.Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 15.05.2025)
- 28.Лісовал В. П., Старосельський М. І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
- 29.Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 15.05.2025)
- 30.Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6 С. 37.
- 31.Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ: “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
- 32.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
- 33.Непочатенко О. О., Чекалюк С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України Економіка АПК. 2015. № 7 С. 41.

- 34.Омельяненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.
- 35.Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.
- 36.Пальчик І. М., Кужелєв М. О., Желіховська М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 2. С. 246-252.
- 37.Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010>
- 38.Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт. 2022. № 4. С. 64–67.
- 39.Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2013. 274с.
- 40.Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. Агросвіт. 2022. № 2. С. 50–56.
- 41.Свірський Ю. Аналізування імітаційних моделей в управлінні бізнеспроцесами. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 12 (18). С. 151-164.
- 42.Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 15.05.2025)
- 43.Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. КИЇВ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.

44. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.
45. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.
46. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
47. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту Економіка АПК. 2016. № 3 С. 80.
48. Швець Ф. Д., Пахаренко О. В., Андрійцьо-Рузаєва А. Ю. Інструментарій методології ошадливого виробництва як невід’ємна складова оптимізації діяльності підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. № 2 (90). С. 248-259.
49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252с.
50. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

**Консолідований звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 31 грудня 2023**

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	912 627	724 956
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 357 328)	(3 384 954)
Інші операційні витрати	10	(63 920)	(160 951)
Операційний прибуток/(збиток)		1 130 812	(1 162 815)
Інші доходи	11	572 060	514 944
Інші витрати	12	(930 622)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	57 897
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 502 288)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	15	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 766)	(7 436 983)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	16	-	(196 212)
Збиток за рік		(1 850 766)	(7 633 195)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д

Додаток Б**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**

Консолідований звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	17	15 812 644	17 426 055
Інвестиційна нерухомість	18	965 871	289 880
Нематеріальні активи	19	2 182 015	3 097 805
Інвестиції в асоційовані компанії	20	938 611	1 036 487
Відстрочені податкові активи	16	69	69
Передплати за основні засоби	21	374 702	310 672
Фінансові інвестиції	25	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	22	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	45 173	-
Всього необоротних активів		20 333 645	22 161 796
Оборотні активи			
Запаси	23	4 819 385	5 973 572
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	6 551 707	2 673 381
Фінансові інвестиції	25	77 995	1 546 379
Фінансова оренда дебіторської заборгованості - оборотна	22	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	26	40 788	46 407
Гроші та їх еквіваленти	27	1 419 075	1 066 361
Інші оборотні активи	29	116 716	201 156
Всього оборотних активів		13 025 922	11 508 199
Всього активів		33 359 567	33 669 995

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	30	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)		(25 624 088)	(23 773 322)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(10 435 342)	(10 725 619)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(10 435 342)	(10 725 619)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	31	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	32	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	33	-	2 499 178
Інші зобов'язання	38	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	37	485 084	1 481 782
Банківські кредити	31	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	32	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	33	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	34	21 079 659	19 042 179
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	35	1 007 664	1 114 834
Зобов'язання за одержаними авансами	36	269 131	517 061
Інші зобов'язання	38	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 749 212	28 397 558
Всього зобов'язань		43 794 909	44 395 614
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 359 567	33 669 995

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 042 419)	-	(2 994 716)
Виправлення помилок	-	(62 610)	-	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 029)	-	(3 057 326)
Збиток за рік	-	(7 633 195)	-	(7 633 195)
Інший сукупний дохід	-	586	-	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 632 609)	-	(7 632 609)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 737 638)	-	(10 689 935)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 737 638)	-	(10 689 935)
Виправлення помилок	-	(35 684)	-	(35 684)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 773 322)	-	(10 725 619)
Збиток за рік	-	(1 850 766)	-	(1 850 766)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 766)	43	(1 850 723)
Дооцінка необоротних активів	-	-	-	-
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 624 088)	43	(10 435 342)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д