

**Міністрество освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз системи контролю в управлінській діяльності в організації»

Виконала: здобувач вищої освіти

групи: M21-2

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Бондарь В.С.

Керівник: Петруня Ю.С., д.е.н., професор,

звідувач кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро-2025

АНОТАЦІЯ

Бондарь В.С. Аналіз системи контролю в управлінській діяльності в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка прикладних рішень щодо вдосконалення системи контролю з метою підвищення ефективності управлінської діяльності на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети була передбачена реалізація наступних завдань: дослідити поняття, основні принципи та інструменти системи контролю; проаналізувати існуючі методичні підходи до підвищення ефективності управління на основі контролю; охарактеризувати діяльність підприємства та оцінити його управлінські процеси; вивчити стан функціонування наявної системи контролю на підприємстві; запропонувати напрями модернізації системи контролінгу з метою посилення управлінської ефективності; здійснити оцінку економічного ефекту від запропонованих удосконалень.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси на ТОВ «Сільпо-Фуд». Предметом дослідження є методичні засади та інструменти контролю як засіб забезпечення ефективного управління на товаристві.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 67 сторінках, на яких міститься 4 рисунки та 15 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 64 джерела. В роботі міститься 2 додатки на 3-х сторінках.

Ключові слова: контроль, контролінг, ефективність, система контролю, цифровізація

ANNOTATION

Bondar V.S. Analysis of the control system in management activities in the organization.

Qualification work for obtaining the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations and develop applied solutions for improving the control system in order to increasing the efficiency of management activities using the example of Silpo-Food LLC.

To achieve the set goal, the following tasks were envisaged: to investigate the concept, basic principles and tools of the control system; to analyze existing methodological approaches to increasing the efficiency of management based on control; characterize the activities of the enterprise and evaluate its management processes; study the state of functioning of the existing control system at the enterprise; propose directions for modernization of the controlling system in order to increase management efficiency; assess the economic effect of the proposed improvements.

The object of the study is management processes at Silpo-Food LLC. The subject of the study is methodological principles and control tools as a means of ensuring effective management in the company.

The study was conducted on the materials of Silpo-Food Limited Liability Company.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographical references and appendices.

The text of the work is presented on 67 pages, which contain 4 figures and 15 tables. The list of bibliographical references includes 64 sources. The work contains 2 appendices on 3 pages.

Keywords: control, controlling, efficiency, control system, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Зміст контролю як складової управлінської системи підприємства	7
1.2 Основні принципи контролю в управлінні підприємством	14
1.3 Методичні основи та практичні приклади підвищення ефективності управління на основі контролю	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	21
2.1 Основна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»	22
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	30
2.3 Система контролю підприємства та шляхи її вдосконалення	37
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринкового середовища підприємства змушені шукати ефективні підходи до управління для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Одним із таких підходів виступає система контролю, що сприяє узгодженню процесів планування, обліку, аналізу та контролю задля досягнення стратегічних цілей компанії. Впровадження системи контролю в управлінську діяльність дає змогу покращити бізнес-адміністрування, забезпечити обґрунтоване прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на актуальній інформації. Водночас на більшості українських підприємств реалізується система контролінгу у комплексному вигляді або застосовується лише частково.

Отже, дослідження його теоретичних основ і формування практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження є важливим завданням для удосконалення управлінських процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка прикладних рішень щодо вдосконалення системи контролю з метою підвищення ефективності управлінської діяльності на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізувати наступні завдання:

- дослідити поняття, основні принципи та інструменти системи контролю;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до підвищення ефективності управління на основі контролю;
- охарактеризувати діяльність підприємства та оцінити його управлінські процеси;
- вивчити стан функціонування наявної системи контролю на підприємстві;

- запропонувати напрями модернізації системи контролінгу з метою посилення управлінської ефективності;
- здійснити оцінку економічного ефекту від запропонованих удосконалень.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є методичні засади та інструменти контролю як засіб забезпечення ефективного управління на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові, так і спеціалізовані методи: логічний аналіз і синтез, індуктивний та дедуктивний підходи, елементи системного та процесного аналізу (для дослідження теоретичних засад і підприємницької діяльності), методи порівняння, групування, графічного представлення (для аналізу діяльності компанії), а також економіко-математичні методи (для розрахунку ефективності запропонованих рішень).

Практична значущість результатів полягає у можливості впровадження запропонованих змін на підприємстві для поліпшення координації діяльності, зниження витрат, своєчасного виявлення та усунення відхилень від планових показників, що зрештою призведе до підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 67 сторінках, на яких міститься 4 рисунки та 15 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 64 джерела. В роботі міститься 2 додатки на 3-х сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст контролю як складової управлінської системи підприємства

У сучасних умовах швидкоплинного і непередбачуваного бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою інновацій і жорсткою конкуренцією, підприємства стикаються з необхідністю ускладнення бізнес-процесів та підвищення якості продукції. Це зумовлює потребу в управлінцях, здатних ефективно приймати рішення, забезпечуючи стабільний розвиток та успішну господарсько-фінансову діяльність. Постійна ринкова нестабільність вимагає від підприємств удосконалення управлінських механізмів, оперативного реагування на зміни, точного прогнозування та відсіву недостовірної інформації.

Досягнення таких завдань є можливим за умови наявності ефективної системи контролю в управлінській діяльності. Застосування контролю стає невід'ємною частиною реалізації стратегічних цілей організації. Контроль виконує роль інструменту збору, обробки та інтерпретації даних, виявляючи ключові тенденції та закономірності ринку, що дозволяє забезпечити стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Управлінський контроль викликає значний інтерес з боку вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у працях [3] акцентується інформаційна функція контролінгу, яка полягає в забезпеченні керівництва достовірною і своєчасною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень. Це підтверджує ключову роль контролю як засобу забезпечення узгодженості підсистем управління та ефективного використання ресурсів підприємства.

На думку Калиняк Б.Л. [21], контроль інтегрує різні структурні компоненти підприємства і слугує сполучною ланкою між управлінськими процесами, включаючи бізнес-процеси, центри відповідальності, системи

бюджетування, управлінського обліку та інформаційного забезпечення. Вивчає роль контролінгу в стратегічному управлінні підприємством, зокрема функціональну інтеграцію бюджетування, обліку, моніторингу та аналізу.

Виноградова Є.В. [25] наголошує на необхідності теоретичного обґрунтування контролю, визначаючи його складові та пропонуючи методи їх впровадження задля підвищення результативності підприємницької діяльності. Розробляє теоретико-методичні засади впровадження системи контролю в управлінські процеси. Акцентує увагу на адаптації контролінгу до галузевих особливостей.

Данилків Х.П. [12] розглядає контроль як окремий напрям економічної діяльності, який забезпечує аналіз альтернатив управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію. Авторки комплексного підходу до оцінки контролю в бізнес-адмініструванні, вивчають вплив контролю на оперативне та стратегічне прийняття рішень.

Калиняк Б.Л., Письменна Т.В. [20] трактують контроль як складову фінансової стратегії підприємства, яка не лише виконує контрольну функцію, а й забезпечує інтеграцію управлінської системи. Досліджують контролінг як частину фінансової стратегії підприємства, вивчають його роль у координації управлінських рішень.

Спіфанова І.Ю. [15] вивчає роль контроль в системі антикризового управління витратами, розробляючи алгоритми оперативного контролю та реагування. Науковиця є авторкою багатьох наукових праць, присвячених вдосконаленню контролю витрат та формуванню антикризових систем контролю на підприємствах.

Анатолій Загородній досліджував систему фінансового контролю підприємств, а також роль внутрішнього контролю в системі економічної безпеки.

Іноземні науковці не розглядають контроль, а замість нього акцентують увагу на застосуванні контролінгу.

Термін «контролінг» походить від англійського «to control» —

управляти, спостерігати, перевіряти відповідність дій визначеним стандартам. Історично поняття виникло у XV столітті у Великобританії і спочатку позначало облік та нагляд за державними фінансовими потоками.

Доцільно розглянути декілька наукових шкіл, які досліджують контролінг на підприємствах (табл. 1.1):

1. Німецька школа контролінгу (континентальна модель):

Петер Хорва (Peter Horváth). Один з основоположників сучасного контролінгу. Розробив системну концепцію контролінгу як зв'язувальної ланки між плануванням, обліком, аналізом і прийняттям управлінських рішень. Автор роботи „Controlling“, яка є базовою для німецькомовного середовища. [35]

Райнгард Майер (Reinhard Mayer). Вивчав функціональні особливості стратегічного контролінгу в управлінні складними організаціями. Його дослідження спрямовані на адаптацію систем контролю до змін зовнішнього середовища. [36]

Хельмут Каплан (Helmut Kaplan). Один із теоретиків інтеграції фінансового та нефінансового контролю в управлінні. Впроваджував концепції контролінгу на основі Balanced Scorecard. [39]

2. Англо-американська школа контролю (менеджерська модель):

Роберт Ентоні (Robert N. Anthony). Один із перших науковців, який пов'язав контроль з процесом стратегічного управління. Його книга "Planning and Control Systems" стала основою сучасного розуміння управлінського контролю в США. [49]

Джон Діксон (John Dixon). Розробляв концепції адаптивного контролю в умовах невизначеності та зміни бізнес-моделей. Досліджував вплив поведінкових чинників на контрольну функцію. [49]

Джон Чемберс (John Chambers). Дослідник впровадження ІТ-технологій у системи управління, у тому числі систем автоматизованого контролю. [49]

Таким чином питання контролю в управлінні підприємством є предметом дослідження як зарубіжних, так і українських учених. Усі вони

підкреслюють, що контроль є ключовим елементом управлінського циклу; сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей; повинен адаптуватися до змін у середовищі та цифрових викликів.

Таблиця 1.1

Наукові школи контролю: порівняльна характеристика

Характеристика	Англо-американська школа	Німецька (континентальна та європейська) школа
Походження	Виникла у США та Великобританії	Виникла в Німеччині та інших країнах континентальної Європи
Концептуальна основа	Ґрунтується на концепції управлінського обліку	Базується на ідеї інтеграції обліку, планування, контролю та інформаційного забезпечення
Основна мета	Забезпечення інформацією для прийняття рішень менеджерами	Орієнтація на досягнення цілей організації та координацію всіх її підрозділів
Сфера застосування	Переважає використання на рівні окремих підрозділів або функціональних сфер	Охоплює всю організацію в цілому
Роль у прийнятті рішень	Контролінг відіграє допоміжну роль у прийнятті рішень	Контролінг є активним учасником процесу прийняття рішень
Інструменти	Акцент на фінансових інструментах, таких як бюджетування, аналіз відхилень, управлінський облік	Використання широкого спектру інструментів: стратегічне планування, збалансована система показників, управління ризиками тощо
Організаційна структура	Контролери часто є частиною фінансового відділу	Контролінг є окремим відділом або службою в організаційній структурі
Орієнтація	Переважає орієнтована на внутрішні процеси та операційну ефективність	Орієнтована як на внутрішні процеси, так і на взаємодію з зовнішнім середовищем

Джерело: побудовано авторами за [36-49]

Різні дослідники трактують контроль як функцію управління, систему, методологічний інструмент або комплекс управлінських засобів.

Поняття «контроль» у сфері управління підприємством є багатоаспектним і трактується залежно від наукової школи, управлінського рівня, галузі діяльності підприємства та практичного контексту. Аналіз літературних джерел свідчить про існування кількох підходів до його

визначення (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення поняття «контроль»

Підхід	Суть визначення	Основний акцент
Класичний	Функція управління, що оцінює відхилення	Порівняння план-факт
Системний	Елемент зворотного зв'язку в системі	Саморегуляція, узгодженість
Процесний	Частина циклу управління	Безперервність, адаптивність
Інформаційно-аналітичний	Засіб збору та аналізу управлінської інформації	Рішення на основі даних
Фінансово-економічний	Моніторинг фінансових показників	Економічна доцільність, стабільність
Контролінговий	Комплексна система управлінського контролю	Інтеграція аналізу, обліку, планування

Джерело: складено автором на підставі [49]

1. Класичний (функціональний) підхід. Цей підхід розглядає контроль як одну з основних функцій управління, поряд із плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням. У межах цього підходу контроль означає систематичний процес спостереження, вимірювання та оцінювання діяльності підприємства з метою виявлення відхилень від плану і прийняття коригувальних дій (за Н. Koontz, С. O'Donnell). Основна увага приділяється виявленню відхилень між запланованими та фактичними результатами і реакції на них.

2. Системний підхід. Контроль трактується як інтегрований елемент системи управління, що охоплює всі рівні підприємства — від стратегічного до операційного, як елемент системи управління, який забезпечує зворотний зв'язок, коригування дій та досягнення цілей на основі об'єктивної оцінки стану об'єкта управління. Саме при цьому визначенні підкреслюється роль контролю у забезпеченні саморегуляції системи, постійного вдосконалення діяльності підприємства.

3. Процесний підхід. У цьому контексті контроль розглядається як безперервний процес, що супроводжує управлінський цикл: планування →

реалізація → контроль → коригування. Таким чином це процес постійного спостереження та аналізу діяльності, який спрямований на своєчасне виявлення відхилень і оптимізацію управлінських рішень (за R. Anthony, J. Reese). Акцент робиться на моніторингу та коригуванні в реальному часі.

4. Інформаційно-аналітичний підхід. Контроль розглядається як засіб інформаційного забезпечення управління. Він дозволяє збирати, систематизувати, аналізувати та передавати релевантну інформацію керівництву. Тобто це інструмент аналітичної підтримки управління, що базується на об'єктивних даних, спрямованих на виявлення ризиків, недоліків і точок росту. Такий підхід особливо актуальний в умовах цифровізації, Big Data та систем BI.

5. Фінансово-економічний підхід. У межах цього підходу контроль трактується як інструмент збереження фінансової стабільності, забезпечення рентабельності та запобігання ризикам, як комплекс заходів, спрямованих на виявлення відхилень у фінансово-господарській діяльності та вжиття заходів щодо їх усунення (за А. Загороднім). Акцент на економічній ефективності, обліку та звітності.

6. Контролінговий підхід. Контролінг розглядається як сучасна форма контролю, що інтегрує в собі планування, облік, аналіз, контроль і прийняття рішень.

Контролінг — це система управлінського контролю, яка поєднує інформаційно-аналітичну, координаційну та діагностичну функції в межах досягнення стратегічних цілей (за Р. Horváth, Т. Kaplan). Такий підхід передбачає комплексну оцінку діяльності на основі KPI, BSC, ризик-менеджменту.

Існуючі підходи до визначення поняття «контроль» не є взаємовиключними, а доповнюють один одного, формуючи багаторівневу систему управління. У сучасних умовах найбільш ефективними є комбіновані підходи, які поєднують процесність, аналітичність і стратегічну орієнтацію контролю.

Контролінг як сучасне управлінське явище сформувався на стику таких дисциплін, як економічний аналіз, облік, стратегічне планування та менеджмент [17]. Через розбіжності в підходах виникла термінологічна варіативність: контролінг часто ототожнюють з управлінським обліком, внутрішнім контролем або управлінням за відхиленнями.

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна визначити контролінг як комплексну систему, яка дозволяє забезпечити відповідність між запланованими та фактичними результатами, сприяє аналітичній оцінці діяльності підприємства, охоплює всі управлінські функції і формує підґрунтя для своєчасних коригувальних дій [3; 16; 8].

Аналіз літератури вказує на відсутність єдиного трактування контролінгу. Його розглядають і як метод забезпечення ефективного управління, і як концепцію менеджменту, і як механізм інформаційної підтримки керівництва.

Ключовим аспектом контролінгу є орієнтація на майбутнє. Він дає змогу підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, зменшити рівень невизначеності та ефективно реалізовувати поставлені цілі. Минулі дані розглядаються лише в контексті їхнього впливу на майбутнє. [43]

В управлінні підприємством важливе значення має формування стратегічних орієнтирів, що поєднують коротко- та довгострокові завдання. Основна мета контролінгу полягає у створенні передумов для досягнення максимізації вартості підприємства з урахуванням допустимого рівня ризику [17].

Контролінг функціонує як самостійна підсистема управління, що виконує функції планування, контролю, обліку, аналізу та координації. Він забезпечує механізм зворотного зв'язку в системі управління підприємством і спрямований на стратегічний розвиток.

У стратегічному управлінні контролінг виконує такі основні функції:

- перевірка обґрунтованості стратегічних припущень;
- контроль за реалізацією стратегічних планів;

- стратегічний нагляд.

Таким чином, контролінг є складною управлінською системою, що поєднує функціональні та інформаційні аспекти управління, інтегрує всі ключові елементи менеджменту й підтримує стратегічний розвиток підприємства [3; 8].

1.2. Основні принципи контролю в управлінні підприємством

У контексті сучасного менеджменту контроль відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Його ефективність значною мірою визначається дотриманням базових принципів, які формують основу для побудови системи контролю. [43]

Принцип орієнтації на цілі є фундаментальним. Він означає, що всі процеси підприємства повинні бути спрямовані на досягнення конкретно визначених результатів – від зростання прибутковості до розширення ринкової частки чи підвищення задоволеності клієнтів. Завдяки цьому принципу зусилля працівників різних підрозділів консолідуються навколо пріоритетних завдань, що сприяє цілісності управління та зменшує витрати ресурсів.

Принцип системного підходу передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого з взаємопов'язаними компонентами. Ефективність контролю досягається лише за умови, що усі підрозділи взаємодіють між собою, обмінюються інформацією та координують дії. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, конфліктів інтересів і сприяє синергії в роботі організації.

Безперервність контролю – ще один важливий принцип, що вимагає постійного функціонування контрольної системи в межах усього управлінського циклу: від планування до оцінювання результатів і впровадження коригувальних дій. Регулярний моніторинг дає змогу оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, знижуючи ризики та

забезпечуючи адаптивність бізнесу.

Орієнтація на результат полягає у зосередженні уваги не лише на дотриманні процедур, а на досягненні конкретних цілей. Це означає встановлення KPI, оцінку виконання планів та корекцію дій у разі виявлення відхилень. Такий підхід стимулює відповідальність та сприяє концентрації ресурсів на ключових напрямках розвитку.

Принцип відповідальності передбачає чіткий розподіл повноважень і завдань між учасниками процесу управління. Кожен працівник та підрозділ повинні знати зону своєї відповідальності, що підвищує прозорість, покращує дисципліну та забезпечує контрольованість управлінських дій.

Об'єктивність є визначальним чинником достовірності управлінських рішень. Контроль має базуватись на перевірених, фактичних даних, отриманих з надійних джерел. Застосування методів економічного аналізу, статистики, незалежної експертизи підвищує обґрунтованість висновків та дозволяє уникнути суб'єктивних помилок.

Гнучкість системи контролю передбачає її здатність адаптуватися до нових умов: змін у ринковому середовищі, законодавстві, технологіях. Гнучка система здатна швидко змінювати параметри контролю, методи оцінювання та пріоритети залежно від ситуації.

Принцип економічної доцільності означає, що витрати на створення, підтримку та функціонування контрольної системи повинні бути виправдані результатами її застосування. Це вимагає раціонального підходу до вибору інструментів контролю, оптимізації процесів та періодичної оцінки ефективності системи.

Принцип комунікації та зворотного зв'язку підкреслює важливість постійного інформаційного обміну між усіма рівнями управління. Якісний зворотний зв'язок забезпечує своєчасне виявлення проблем, дозволяє швидко реагувати на зміни та ефективно вдосконалювати управлінські підходи.

Принцип професіоналізму полягає в тому, що контрольні функції повинні виконуватися компетентними фахівцями, які володіють необхідними

знаннями, навичками й аналітичним мисленням. Постійне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження кращих практик та консультування з експертами підвищують якість і надійність контрольних процесів.

Ефективне впровадження вищенаведених принципів забезпечує низку позитивних змін у роботі підприємства, зокрема:

- вдосконалення процесів планування та прогнозування;
- покращення платіжної дисципліни;
- оптимізацію кредитної політики;
- ефективне управління ресурсами;
- створення системи управлінського обліку;
- формування резервів і забезпечення фінансової стабільності;
- зменшення ризиків;
- прогнозування фінансового стану та виявлення загроз;
- відповідність між діями та стратегією підприємства;
- можливість оперативного аналізу і порівняння показників;
- покращення координації між підрозділами та рівнями управління.

Загалом, принципи контролю створюють підґрунтя для побудови гнучкої, ефективної та стратегічно орієнтованої системи управління, що здатна оперативно реагувати на зміни, досягати цілей та формувати стійку конкурентну позицію підприємства на ринку.

1.3 Методичні основи та практичні приклади підвищення ефективності управління на основі контролю

У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції підприємствам потрібно стратегічно переосмислювати свою діяльність і структуру управління. Для збереження конкурентних переваг організації повинні оптимізувати свої бізнес-процеси, які є сукупністю логічно впорядкованих дій, спрямованих на досягнення визначених результатів із

використанням ресурсів підприємства. Саме бізнес-процеси перетворюють «входи» (ресурси) в «виходи» (цінність для клієнта), і їх ефективне управління є необхідною умовою успішної діяльності.

У добу цифрової економіки на перший план виходить інтеграція інновацій у щоденні управлінські процеси. Бізнес-адміністрування в такому середовищі набуває нових рис — від переходу до цифрових платформ до посиленої клієнтоорієнтованості. Однією з ключових змін є фокусування організацій на задоволенні потреб споживачів, що стає можливим завдяки сучасним технологіям, таким як CRM-системи, цифровий маркетинг та аналітика даних.

Клієнтоорієнтований підхід в управлінні передбачає:

- ухвалення рішень на основі потреб клієнта;
- залучення працівників до процесів управління;
- використання швидкодіючих аналітичних інструментів;
- трансформацію корпоративної культури відповідно до принципів орієнтації на споживача.

Інструментом реалізації таких підходів стають CRM-системи, які дозволяють не лише структурувати інформацію про клієнтів, а й автоматизувати взаємодію з ними у межах усіх бізнес-процесів. Паралельно розвивається концепція інноваційних екосистем, де взаємодіють підприємства, наукові парки, інвестори та інші суб'єкти ринку. Їх діяльність ґрунтується на саморегулюванні, відкритості, проектному підході й орієнтації на сталий розвиток. [39]

Одним із сучасних управлінських підходів є поведінковий маркетинг, який засновується на вивченні індивідуальної поведінки споживачів і формуванні персоналізованих стратегій впливу. У практиці його реалізації виділяють: систематичний збір даних (через сайти, мобільні застосунки, офлайн-аналітику); сегментацію аудиторії; адаптацію маркетингових кампаній на основі аналізу поведінки.

Концепція безперервного вдосконалення (Kaizen), сформульована в

Японії, закликає до постійної модернізації всіх аспектів бізнесу. Вона є фундаментом для подальших західних підходів, таких як Lean, Six Sigma, TQM. У сучасних реаліях така філософія супроводжується інструментами менеджменту знань, що перетворюється на ключовий фактор інноваційної діяльності.

Водночас у випадках, коли необхідне не поступове, а кардинальне оновлення, застосовують реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – радикальне перепроєктування організаційної діяльності для досягнення значного покращення ефективності. Його відмінність від реструктуризації полягає у масштабності змін, що можуть забезпечити зростання ефективності на сотні відсотків. Світова практика (IBM, Ford, American Express, Netflix) підтверджує ефективність цього підходу. [40]

Реалізація BPR передбачає кілька етапів: підготовку, візуалізацію, моделювання, побудову нових процесів, впровадження. Кожен з них супроводжується застосуванням методів аналізу, планування, ризик-менеджменту та цифрових рішень.

У таблиці 1.3 систематизовано ключові методичні елементи контролю, що сприяють покращенню управлінських процесів.

Таблиця 1.3

Методичні елементи контролю

Елемент контролю	Зміст	Значення для управління
Стратегічне планування	Встановлення цілей, формування KPI	Визначає стратегічний напрям діяльності
Бюджетування	Розподіл ресурсів, визначення обмежень	Забезпечує раціональне використання ресурсів
Контроль відхилень	Аналіз невідповідностей між фактичними і плановими показниками	Дозволяє оперативно коригувати діяльність
Управління ризиками	Ідентифікація й мінімізація потенційних загроз	Підвищує стабільність і прогнозованість
Комунікація і звітність	Зворотний зв'язок, обмін інформацією, моніторинг ефективності	Формує прозорість та підзвітність управління

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Реальні кейси ефективного використання контролю в управлінні

представлені як в іноземних, так і українських компаніях. Наприклад:

- Amazon застосовує хмарні системи та аналітику для масштабованого контролю.
- Tesla інтегрує контроль із системами інноваційного менеджменту.
- Unilever поєднує контроль із цілями сталого розвитку.
- Нафтогаз, Нова Пошта, Оболонь, Kernel, Епіцентр К демонструють адаптацію сучасних моделей контролю до національного контексту.

За словами К. С. Безгіна, ключові показники, які визначають якість бізнеспроцесів, включають: освіченість персоналу, ефективність використання персоналу, компетентність персоналу, рівень їхньої трудової активності, креативність персоналу, задоволеність персоналу, якість виробничих процесів, якість логістичного обслуговування, якість використовуваних технологій, якість технологічного обслуговування, частка витрат на підвищення якості та частка витрат на інновації [1].

Оцінювання ефективності контролю бізнес-процесів на підприємстві полягає в ідентифікації, аналізі та визначенні ефективності контролінгової системи, спрямованої на моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів з метою виявлення та усунення слабких місць в організації. Це включає підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, сприяючи його розвитку.

Ключовими показниками, що свідчать про ефективність контрольних процедур, є:

- рівень ресурсного забезпечення;
- швидкість і точність виконання операцій;
- охоплення персоналу бізнес-процесами;
- кількість виявлених та усунутих відхилень;
- якість управлінських рішень.

Цифрова трансформація також змінює підхід до управління персоналом. Ключовою тенденцією є зростання значення цифрових компетентностей,

проактивної участі працівників у процесах трансформації, використання сучасних комунікаційних платформ.

Забезпечення ефективності бізнес-адміністрування в умовах цифрової економіки потребує впровадження гнучких та інноваційних методів контролю. Реінжиніринг, поведінковий маркетинг, CRM, аналітика даних і нові моделі управління персоналом мають стати основою трансформації управлінських процесів. Успіх таких змін залежить від системного підходу до контролю, його інтеграції в загальну стратегію розвитку компанії, адаптації до цифрових викликів і залучення персоналу до процесів змін.

У сучасному цифровому середовищі ефективність контролю визначається не лише правильністю методик, а й технологічною спроможністю підприємства швидко отримувати, аналізувати та застосовувати релевантну інформацію. Саме використання цифрових інструментів перетворює контроль на динамічний, проактивний процес, що забезпечує не просто фіксацію фактів, а своєчасне управлінське реагування.

Впровадження цифрових технологій у систему контролю дозволяє підприємствам:

- здійснювати контроль у режимі реального часу;
- автоматизувати звітність і аналітику;
- підвищити швидкість та обґрунтованість управлінських рішень;
- інтегрувати контроль із іншими системами (планування, облік, виробництво);
- посилити конкурентні позиції через проактивність, гнучкість і адаптивність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Основна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» — це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy group (рис. 2.1). Перший магазин було відкрито у 1998 році, а сьогодні вже понад 300 магазинів працюють по всій території країни. Контроль над Товариством здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» [37].

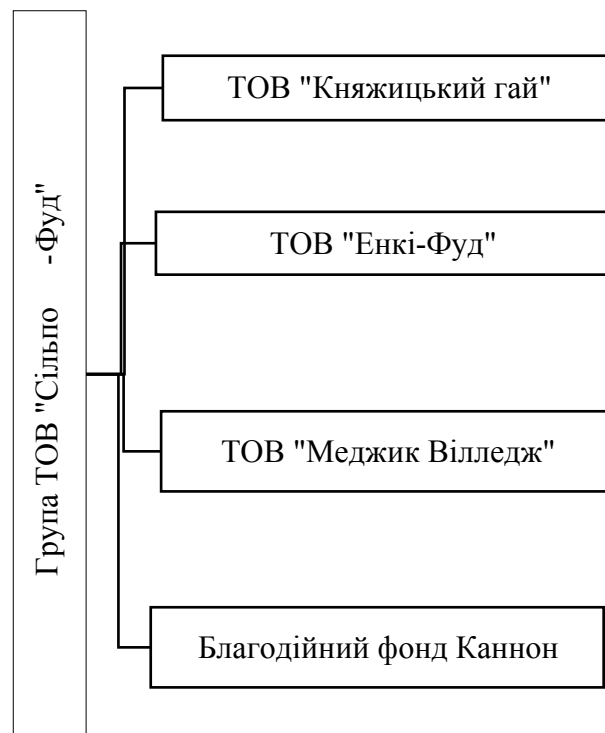


Рис. 2.1. Структура Групи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [37]

Згідно рис.2.1 до групи ТОВ «Сільпо-Фуд» входять чотири підприємства, серед яких:

1. ТОВ «Княжицький гай» - основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;
2. ТОВ «Енкі-Фуд» - основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством;
3. ТОВ «Меджик Вілледж» - основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;
4. Благодійний фонд «Каннон» - основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги.

Основним напрямком діяльності Групи є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, окрім цього підприємство займається власним виробництвом продукції: хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, копчення м'яса та риби тощо (код 47.11) [37].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має 6 ресторанів: ESCOBAR, WHO&WHY, Буланжері, Positano, LeGrill, Кантін. На початку військових дій заклади почали переформовуватися. У лютому відкрили волонтерську кухню у Escobar, де щоденно до травня готували 200 гарячих обідів — для ЗСУ, ТРО та ветеринарної клініки із Бородянки. Щотижня з вересня проводяться благодійні заходи у барі Who&Why. Два ресторани у Києві: Who&Why та ресторан Le Grill у часи роботи закладу та під час повітряної тривоги працюють як укриття [37].

Згідно рис. 2.2 Сільпо має 8 принципів, кожен з яких спрямований на досягнення місії підприємства. Інновації-створення нових ідей, сміливість та експерименти; орієнтованість на гостей-розуміти гостя; чесність і довіра до свої колег; згуртована команда- спільні цілі, перемоги, втрати. Взаємна підтримка та розвиток; мотивація співробітників- підтримка балансу робота-життя; нульові відходи-скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів; радість-сміливість бути кумедними та жартувати над собою; постійний розвиток- прагнення вчитися, отримувати нові навички.

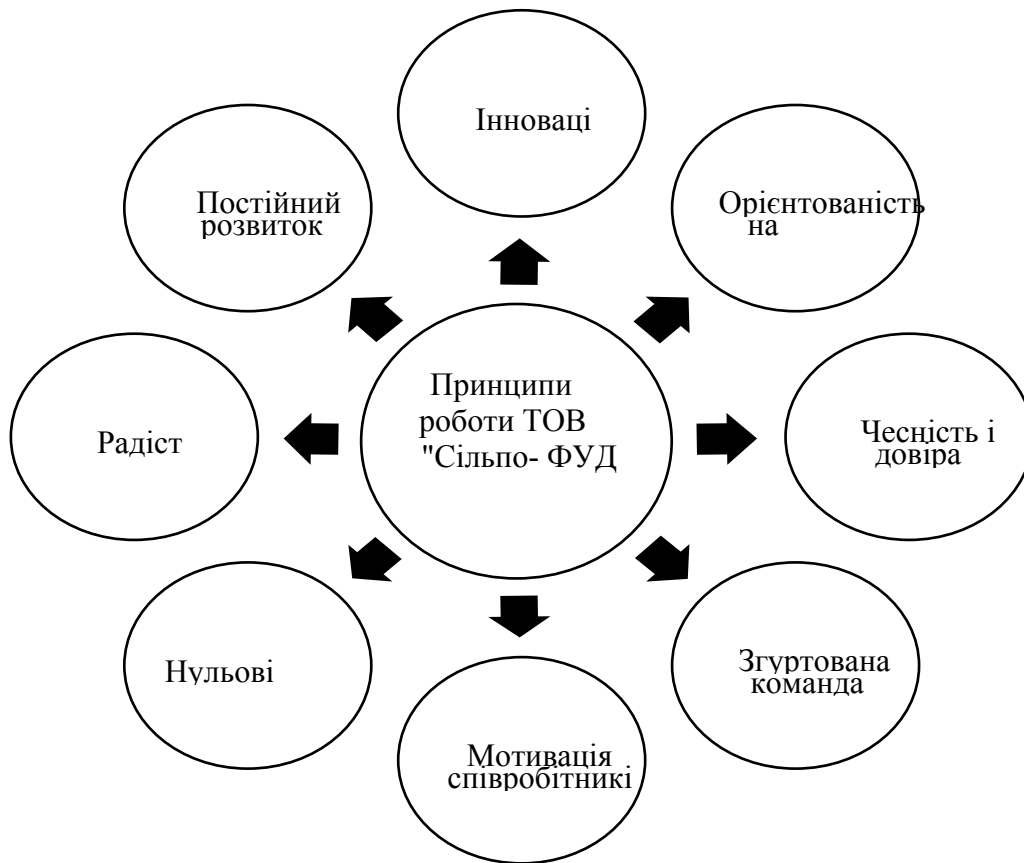


Рис. 2.2. Принципи роботи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [29]

Для проведення оцінки загального стан діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» доцільно повести економічний аналіз результатів діяльності Таким чином основні фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рік, якібули розраховані на основі офіційного звіту про управління та додаткових досліджень (табл. 2.1, додаток А).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»

за 2021–2023 роки, млрд.грн.

Показник	2021	2022	2023	Δ 2023/2022
Дохід від реалізації, млрд грн	72,8	70,0	84,7	+14,7
Валовий прибуток, млрд грн	20,6	19,2	24,3	+5,1
Операційний прибуток, млрд грн	-0,42	-1,16	+1,13	+2,29
Чистий прибуток, млрд грн	-1,85	-7,63	-1,85	+5,78
Кількість супермаркетів	333	305	315	+10
Чисельність персоналу, тис. осіб	42,2	36,5	29,9	-6,6

Джерело: складено автором на підставі [37]

Таким чином, згідно з даними наведеними в табл. 2.1 можна зробити висновки, що:

- у 2023 році компанія повернулася до операційного прибутку після двох років збитків;
- валовий прибуток зріс у 2023 році на 26,8% порівняно з 2022 роком;
- незважаючи на позитивні тенденції, чистий прибуток залишився від'ємним через високі адміністративні та збутові витрати.

Аналізуючи рис. 2.3 впродовж 2021-2023 рр. відбувалося зростання кількості супермаркетів з 333 до 315 та загальної торгівельної площі 339,8 до 484,2. В 2022 році 28 супермаркетів зменшилося, відповідно зменшилася загальна торгівельна площа на 56,2, що пов'язано з військовою агресією росії проти України. Також до мережі належать 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food.

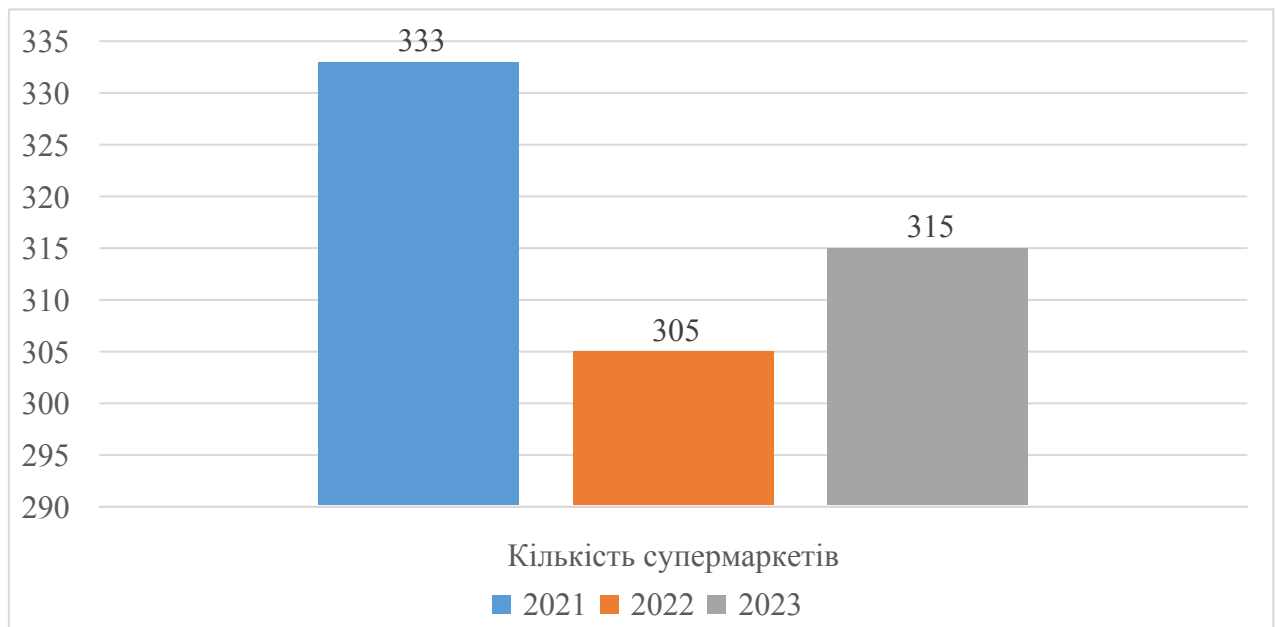


Рис. 2.3. Кількість супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.
Джерело: [37]

Загалом під час воєнних дій зачинилися 81 супермаркет, з них 49

супермаркетів вдалося відновити станом на початок 2023 року.

Для підтримки населення ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшили ліміт зняття готівки на касах «Сільпо» з 500 гривень до 6000 гривень, запроваджено програму допомоги через подарункові сертифікати в партнерстві з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard. З початку масованих ракетних обстрілів ТОВ «Сільпо-Фуд» запустив масштабну програму підготовки до роботи в умовах блекауту, усі магазини оснащені дизельними генераторами та старлінками [37].

На 2022 р. у розпорядженні ТОВ «Сільпо-ФУД» має 6 розподільчих центрів: РЦ Запоріжжя – 12991,8 м²; РЦ Квітневе – 55793 м²; РЦ Львів – 19781 м²; РЦ Одеса – 17718,63 м²; РЦ Перемога – 26990 м²; РЦ Немирів – 10618 м². Загальна площа розподільчих центрів складає 143 891 м² [37].

У 2022 році було закрито розподільчий центр у Харкові з міркувань безпеки, також було знищено розподільчий центр Квітневе (заморозка). На складі замороженої продукції було знищено 10 000 палет товару на суму 542 млн грн [37].

Окрім матеріальних втрат на підприємстві також відбулося зменшення кількості персоналу підприємства (рис. 2.4).

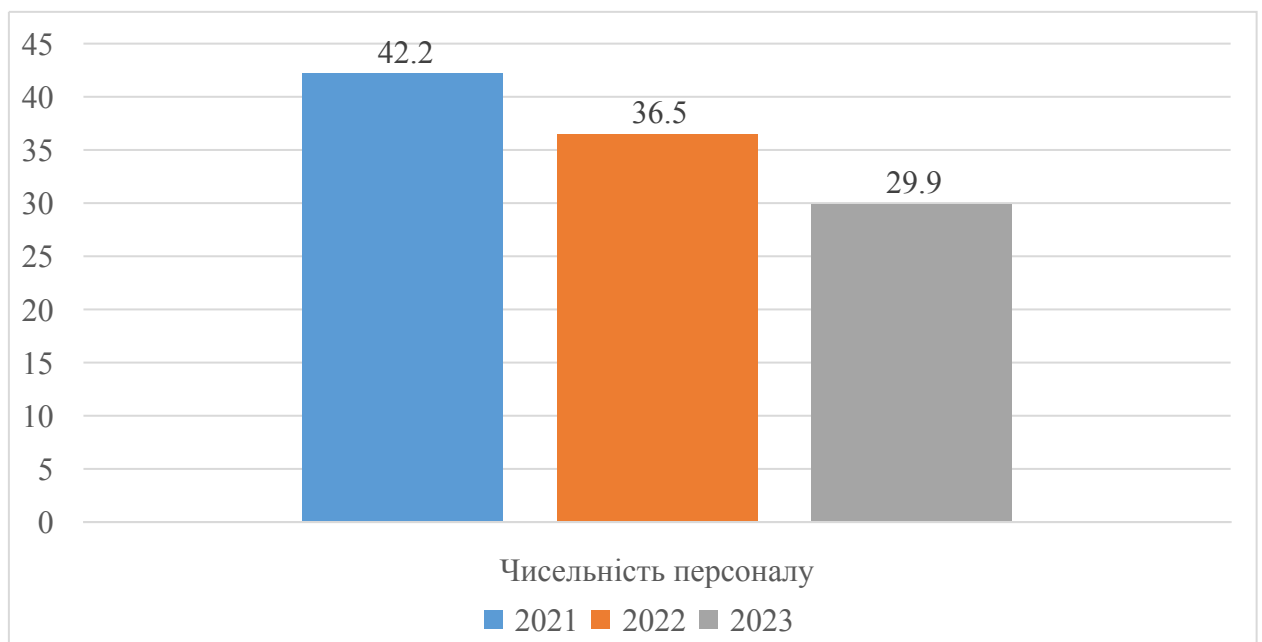


Рис. 2.4 Чисельність персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Джерело: [37]

Згідно рис. 2.4 в 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» зменшилася на 9545, близько 1636 співробітників приєдналися до Збройних Сил України та територіальної оборони, деякі звільнилися та евакуювалися до інших країн.

Окрім цього відбулося також незначне скорочення штату з метою зменшення витрат на оплату праці персоналу через погіршення стану компанії в результаті збройної агресії росії. Також окрім скорочення штату частина працівників втратили свої робочі місця через закриття або руйнування супермаркетів на окупованих територіях.

Аналізуючи витрати на оплату праці ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2018-2021 рр. відбувалося зростання витрат на оплату праці, а в 2022 році відбулося зменшення до рівня 2020 року, що пов'язано з зменшенням кількості працівників та переглядом структури витрат на підприємстві.

ТОВ "Сільпо-Фуд" має сім рівнів в своїй організаційній структурі. Найвищим рівнем є директор, у його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру, також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом, під його керівництвом знаходяться директори з операційної діяльності, вони фактично керують діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить дійснення оперативного управління компанією, контроль діяльності персоналу компанії, організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів. У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

Наступний рівень включає операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, адміністративний офіс, фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу, управління логістики та виробництво.

Відповідно в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це спеціаліст, до завдань якого входить організація продажів товарів або послуг.

На наступному рівні знаходяться ритейл-директори різних регіонів, за ними - управління регіону та магазини [37].

Таким чином, організаційна структура ТОВ "Сільпо-Фуд" включає кілька рівнів керівництва, починаючи з директора і до магазинів, з певними підрозділами та відділами на кожному рівні.

До початку військових дій ТОВ «Сільпо-Фуд» розробив дизайнерські 8 тематичних супермаркетів, які були реалізовані в 2022 році, серед них «Історія про найменшого на землі», «Мандала», «Чаклунський», «Сталкер», «Сад каміння», «Емоційний» і тд. В 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2022 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine [37].

З 2019 року в магазинах почали запроваджувати «Самокаси», що значно пришвидшують купівлю товару, на самокасах клієнт проводить в середньому 2 хвилини 9 секунд. В 2022 році було встановлено 784 самокаси, також у 2020 році в мобільному додатку було впроваджено функцію «Вільнокаса», скануючи товари безпосередньо в торговому залі супермаркету, дана функція працює у всіх супермаркетах [37].

Інтегрована система менеджменту (ICM) ТОВ «Сільпо-Фуд» — це частина системи менеджменту компанії, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 14001, ISO 39001, ISO 45001 та функціонує як єдине ціле:

- ISO 45001 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці»: допомагає забезпечити безпечні умови праці з мінімальною кількістю ризиків для працівників.

- ISO 39001 «Система менеджменту безпеки дорожнього руху»: дає можливість поліпшити безпеку та зменшити ризик травм або смерті внаслідок дорожньо-транспортних пригод.

- ISO 14001 «Система екологічного менеджменту»: дає змогу зменшити вплив діяльності компанії на навколишнє середовище та раціонально використовувати природні ресурси [38].

Компанія розпочала свою діяльність в цьому напрямку в 2020 році в

рамках співпраці із ЄБРР [38].

Створення інтегрованої системи менеджменту відбулося в 2021 році, почали запроваджуватися інструменти впливу, але 2022 у зв'язку із новими умовами, які виникли в результаті воєнних дій відбулося призупинення розробки ISO 14001, 39001.

Але в 2023 році робота над проектом відновилась і на разі відбувається удосконалення існуючих процесів.

За період існування проекту було проведено ідентифікацію ризиків безпеки праці на 293 магазинах та 6 РЦ, розроблено 3000 карт ризиків. Виявлено 30 видів ризиків та розроблено методи управління ризиками щодо безпеки праці, серед яких технічні заходи, заміна обладнання, капітальний та поточний ремонт, організаційні заходи.

Для зменшення впливу на навколишнє середовища затверджено стратегію по закупівлі холодильного обладнання з 2023 р. для нових магазинів виключно на екологічному холодоагенті, на разі реалізовано у 11 магазинів із запланованих 49. Також було створено проект «Фудрелампінг» зменшення електроспоживання шляхом переходу на світлодіодне освітлення та повна відмова від використання спеціальних люмінесцентних ламп, було замінено 21 607 люмінісцентних ламп. Проект «Моніторинг енергоресурсів» полягає у впровадженні системи моніторинга технічного обліку електроенергії та витрати холодної води з метою подальшого збору, аналізу інформації, прогнозування та створення оповіщення при виникненні позапланових ситуацій [38].

Згідно з вищенаведеними даними ТОВ "Сільпо-Фуд" активно працює над удосконаленням процесів, забезпеченням безпеки праці та зменшенням негативного впливу на довкілля. Ці заходи свідчать про прагнення підприємства до сталого розвитку та відповідального підходу до своєї діяльності.

Окрім основних економічних показників доцільно проаналізувати і регіональну структур товарообороту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники регіональної структури товарообороту ТОВ «Сільпо»
за 2021-2023 роки, млрд.грн.

Регіон	2021	2022	2023	Частка у 2023, %
Центр	14,1	16,7	23,9	30
Південь	15,3	16,7	20,8	26
Північ	10,6	11,6	14,4	18
Захід	7,6	9,6	12,8	16
Схід	11,2	9,6	8,0	10

Джерело [37]

Найбільше зростання товарообороту спостерігалось в Центральному регіоні, тоді як на Сході відбулося скорочення через воєнні дії.

Дослідження операційної ефективності діяльності свідчить, що:

- середній товарооборот на 1 супермаркет: зріс з 0,210 млрд грн у 2022 році до 0,253 млрд грн у 2023 році;
- середній товарооборот на 1 працівника: зріс з 1,76 млн грн у 2022 році до 2,67 млн грн у 2023 році;

Підвищення ефективності праці та оптимізація персоналу сприяли зростанню продуктивності.

Аналіз онлайн-доставки свідчить:

- у 2023 році швидка та планова доставка охоплювала 102 міста, що на 22 більше, ніж у 2022 році;
- найпопулярніші товари для онлайн-замовлень: банани, куряче філе, помідори, огірки, червоний перець.

Таким чином, розширення географії доставки та зростання онлайн-продажів свідчать про адаптацію компанії до змін у споживчій поведінці.

Частка ринку в 2023 році характеризується:

- АТБ: 38%
- Fozzy Group (включаючи Сільпо): 25%
- Сільпо-Фуд: 17%
- METRO, Novus, Varus та інші: решта частки ринку.

Сільпо зберігає стабільну позицію на ринку, поступаючись лише АТБ за обсягом виторгу.

Аналіз основної діяльності можна охарактеризувати наступним чином:

- до позитивних тенденцій: зростання доходу, повернення до операційного прибутку, підвищення ефективності праці.
- до викликів: збереження чистого збитку, необхідність оптимізації витрат, адаптація до змін у споживчому попиті.
- до рекомендацій: подальша цифровізація, розвиток онлайн-каналів продажів, оптимізація логістики та асортименту.

2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ "Сільпо-Фуд" має великий потенціал для росту і розширення на ринку через постійне збільшення споживчої потреби, розвиток онлайн-сегменту та укладання стратегічних партнерств. Однак, вона також стикається з великою кількістю конкурентів та іншими зовнішніми загрозами.

Внутрішнє середовище компанії має свої переваги, такі як відомий бренд, розгалужена мережа магазинів і висока якість продукції. Проте, наявність збитку на підприємстві, може призвести компанію до кризового стану (табл. 2.3).

Підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно провести ретельний аналіз фінансових процесів, розробити стратегію залучення капіталу, зменшення ризиків та покращення ефективності управління, а також активно використовувати можливості для розширення ринку, вдосконалення онлайнсегменту та укладання стратегічних партнерств.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має велику кількість конкурентів в Україні, серед яких ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Омега», «Метро» та «Ашан» і тд. Кожне із цих підприємств веде боротьбу за клієнтів, використовуючи різні маркетингові політики.

СВОТ-аналіз підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відома торговельна марка Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни Великий асортимент товару Інноваційний підхід до створення нових супермаркетів Виробництво власної продукції	Наявність збитку на підприємстві
Можливості	Загрози
Розширення мережі супермаркетів на території України та за її межами	Нестабільна політична ситуація в Україні Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній Погіршення платоспроможності населення Порушення логістичних шляхів

Джерело: складено автором на підставі [37]

Аналізуючи маркетингове середовище в якому працює ТОВ «Сільпо-Фуд» слід зазначити, що підприємство використовує такі інструменти:

1. Доступність цін, тобто націнка товарів йде приблизно 8-12 %, що дозволяє продавати товари за нижчою ціною ніж у конкурентів.
2. Проведення програми «Ціна тижня» згідно якої впродовж тижня, певні популярні та сезонні товари продаються за знижками від 1% до 50-60%, схожа акція також проводиться в ТОВ «АТБ-маркет».
3. Розміщення супермаркетів в доступних місцях, в супермаркетах, біля житлових комплексів тощо.
4. Розвиток впізнаваності бренду, введення сторінок в соцмережах, реклама на білбордах та телевізійна реклама.
5. Ремонт в супермаркетах, виконання індивідуальних супермаркетів із цікавою тематикою.

Загалом підприємство має глобалізаційну маркетингову політику, що полягає в залученні нових клієнтів та утримання лояльних покупців.

Аналіз фінансового стану є важливою складовою управління будь-яким підприємством, і його значення особливо актуалізується в умовах економічної нестабільності в Україні. Один із ключових аспектів цього процесу -

виявлення індикаторів рівня фінансової кризи, які можуть сигналізувати про можливі проблеми на підприємстві. Задля визначення фінансового стану підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» ми проаналізували показники ліквідності, рентабельності, ділової активності, відносні показники фінансової стійкості.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності є дуже важливою складовою при визначенні фінансового стану підприємства. В тому випадку, коли порушені показники платоспроможності та ліквідності на підприємстві може виникнути «криза ліквідності», такий стан підприємства, коли існує значна невідповідність між обсягами зобов'язань, що мають бути погашені, та сумою активів, що можна використати для таких розрахунків [21].

В більшості випадків основними причинами, що зумовлюють недостатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства є: низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни; високий рівень низьколіквідних активів у загальній вартості майна підприємства; низький рівень окупності капітальних вкладень; - відсутність страхових фондів [21].

Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки на основі офіційної фінансової звітності та досліджень (табл. 2.4, додаток Б).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Нормативне значення	Абсол.відх. 2023 від 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,44	>1,0	-0,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,27	>0,8	-0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,05	>0,2	-0,08
Чистий оборотний капітал, млн грн	-3 736	-4 231	-5005	>0	-774

Джерело: складено автором на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.4 можна зробити висновок, що у 2023 році показники ліквідності погіршилися, що свідчить про зниження здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання. Відсутність позитивного чистого оборотного капіталу вказує на потенційні труднощі з фінансуванням поточної діяльності.

Розраховані показники ліквідності доцільно охарактеризувати як:

1. **Коефіцієнт поточної ліквідності (0,44 у 2023).** Значення суттєво нижче за норматив ($>1,0$), що означає: на кожну 1 грн короткострокових зобов'язань компанія має лише 0,44 грн поточних активів. Причиною цього є: зростання короткострокової кредиторської заборгованості (постачальники, банки); зниження обсягів грошових коштів через зростання витрат на логістику, енергію, та зменшення рентабельності; фокус на виторгу та розширенні доставки замість накопичення ліквідних активів.

2. **Абсолютна ліквідність (0,05 у 2023).** Значення свідчить, що грошові кошти та їхні еквіваленти покривають лише 5% поточних зобов'язань. Це критично низький рівень, типовий для компаній з агресивною політикою фінансування, які більше покладаються на оборотні активи й операційний дохід.

Аналіз фінансової стійкості на ведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Нормативне значення	Абсол. відх. 2023 від 2022
Коефіцієнт автономії	0,03	-0,04	-0,021	$>0,5$	
Коефіцієнт фінансової залежності	33,33	-27,30	-22,1	$<2,0$	5,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,04	3,82	3,9	$>0,5$	0,08
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,83	1,10	1,15	$<1,0$	0,05

Джерело: складено автором на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.5 можна зробити висновок, що

низький рівень автономії та висока фінансова залежність свідчать про значну залежність компанії від зовнішнього фінансування, що може ускладнити стійкість у довгостроковій перспективі.

Розраховані показники ліквідності доцільно охарактеризувати як:

1. **Коефіцієнт автономії (близький до 0 у 2023).** Це означає, що практично всі активи фінансуються за рахунок залученого (переважно короткострокового) капіталу. Відсутність власного капіталу знижує довіру інвесторів і банків, підвищує ризик банкрутства у разі шоків.

2. **Коефіцієнт фінансової залежності (понад 25 у 2022).** Це надзвичайно високий рівень, який означає: на кожен 1 грн власного капіталу компанія має понад 25 грн зобов'язань. Таке співвідношення характерне для компаній, які мають накопичені збитки і змушені використовувати зовнішні джерела навіть для базової операційної діяльності.

Ділова активність - це характеристика діяльності підприємства, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану по всім видам показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості, пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва, аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів, прагнення лідерства на ринку [25]. Розраховані показники ділової активності наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Нормативне значення	Абсол.відх. 2023 від 2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,51	2,19	2,35	зростання	0,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,83	4,47	4,68	зростання	0,21
Коефіцієнт оборотності запасів	13,50	11,87	12,55	зростання	0,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,08	10,33		зростання	0,42

Джерело: складено автором на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.6 можна зробити висновок, що зниження оборотності активів та запасів вказує на уповільнення ділової активності компанії. Незначне покращення оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про ефективніше управління дебіторами.

Розраховані показники ділової активності доцільно охарактеризувати як:

1. Оборотно́ість активів (зниження до 2,19 у 2022). Вказує на зниження ефективності використання активів: кожна 1 грн активів генерує все менше виторгу. Причинами цього є: зменшення обсягів продажів у частині регіонів через війну; висока частка активів у вигляді запасів і дебіторської заборгованості.

2. Оборотно́ість запасів (зниження до 11,87). Менш часта заміна запасів може свідчити про: накопичення непроданих товарів (ризик знецінення); проблеми з логістикою чи закупівлями (особливо в регіонах активних бойових дій).

3. Оборотно́ість дебіторської заборгованості (невелике покращення). Свідчить про стабілізацію політики продажів у кредит або кращий контроль над дебіторами. Позитивна ознака - компанія отримує оплату швидше.

Отже на підприємстві зберігається тенденція до збільшення позикового капіталу та довгострокових зобов'язань, що може вказує на збільшення залежності від зовнішнього фінансування, що є досить негативним фактором. Однак, зменшення показників фінансового ризику і фінансової стабільності свідчить про поліпшення загального фінансового стану компанії у 2022 році.

Стосовно 2023 року можна зробити висновок, що:

- **Ліквідність:** Показники ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань.

- **Фінансова стійкість:** Висока залежність від зовнішнього фінансування та низький рівень автономії можуть ускладнити довгострокову стійкість компанії.

- Ділова активність: Зниження оборотності активів та запасів вказує на уповільнення операційної діяльності, що може негативно вплинути на прибутковість.

Для покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно порекомендувати:

- Оптимізувати структуру капіталу з метою зменшення залежності від зовнішнього фінансування.
- Підвищити ефективність управління оборотними активами для покращення ліквідності.
- Зосередитися на заходах, спрямованих на підвищення оборотності активів та запасів.

Крім того, необхідно акцентувати уваги на зв'язок між розрахованими показниками:

- Низька ліквідність і фінансова стійкість → Змушують компанію фінансуватися короткостроковим боргом → Ризик касових розривів.
- Зменшення оборотності активів → Зниження ефективності капіталу → Низька дохідність при високому рівні позик → Фінансовий тиск на компанію.

В даній ситуації можна порекомендувати з метою покращення контролю за діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Залучення довгострокового капіталу (або збільшення частки власного через реінвестиції прибутку).
2. Оптимізація товарних запасів — зменшити ризик «застою» і втрат через знецінення.
3. Посилення контролю над витратами — зменшення адміністративних і логістичних витрат.
4. Аналіз структури асортименту — зосередження на товарах з високим обігом і прибутковістю.
5. Фінансова реструктуризація — можлива консолідація боргу або перегляд умов позик.

2.3 Система контролю підприємства та шляхи її вдосконалення

Контроль повинен мати деякі характеристики, що роблять його найбільш ефективним. Насамперед, – це стратегічна спрямованість контролю, тобто контроль повинен відбивати загальні пріоритети організації й підтримувати їх. Діяльність, що не має стратегічного значення, не повинна піддаватися тотальному й строгому контролю. Абсолютний контроль над дрібними операціями не має змісту, і буде тільки відволікати сили від дійсно важливих цілей.

Орієнтація на результати: кінцева мета контролю полягає в тому, щоб вирішити проблеми варті перед товариством, організацією й досягти бажаних результатів. Контроль впливає на організацію. Невдало спроектовані системи контролю можуть зводити на нівелювання людей орієнтованим на них, тобто співробітники будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення цілей організації.

Для того щоб бути ефективним контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що дійсно важливо.

Важливою вимогою до ефективного контролю є його своєчасність. Своєчасність полягає в наявності тимчасового інтервалу (між проведенням вимірів або оцінок), що адекватно відповідає контролюваному явищу. Значення оптимального тимчасового інтервалу визначається з урахуванням тимчасових рамок основного плану, швидкості змін і витрат на проведення вимірів і поширення отриманих результатів. Крім цього найважливішою метою контролю залишається усунення відхилень перш, ніж вони придбають необоротний характер.

Контроль повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Без достатнього ступеня гнучкості система контролю буде не діюча в тих ситуаціях, для яких вона призначалася.

Простота контролю є запорукою його ефективності. Найпростіші

методи контролю вимагають менших зусиль і більше економічні. Для того щоб бути ефективним контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, взаємодіючих із системою контролю й реалізуючих її.

Економічність контролю має на увазі пропорційність між затрачуваними зусиллями й результатами контролю. Необхідно взяти за правило - всі витрати, чинені організацією, повинні приводити до збільшення її переваг і доходів.

Таким чином, після проведення аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно сформулювати напрями удосконалення контролю відповідно до сучасних принципів корпоративного управління, цифрових інструментів та специфіки ритейл-сектора:

1. Впровадження системи інтегрованого управлінського контролю (ERP + BI), яке передбачає встановлення або модернізація ERP-системи (напр., SAP, Oracle, 1C) для автоматизованого збору управлінських даних; впровадження BI-систем (Business Intelligence) — Power BI, Tableau, Qlik для аналітики в режимі реального часу; централізований дашборд для топ-менеджменту з ключовими показниками ефективності (KPI).

В результаті чого товариство отримає:

- зниження кількості помилок у звітності;
- швидше прийняття рішень на основі точних даних;
- посилення прозорості управлінських процесів.

2. KPI-контроль та мотивація на основі результатів, що передбачає розробку чіткої системи KPI для кожного управлінського рівня (прибутковість підрозділу, обіг товарів, рівень задоволеності клієнтів); регулярну оцінку досягнень із фіксованим механізмом заохочення (бонусна система, нематеріальні стимули); встановлення індивідуальних планів розвитку керівників на основі управлінського аудиту.

Завдяки запропонованим заходам можна буде досягти:

- посилення відповідальності за результати;
- мотивація до підвищення ефективності та ініціативності.

3. Внутрішній аудит і функціональний контроль, а саме: створення

незалежного підрозділу внутрішнього аудиту, підзвітного не лише генеральному директору, а й наглядовій раді; впровадження ротаційного аудиту функціональних напрямів (логістика, маркетинг, фінанси, ІТ); щоквартальне використання контрольних листів та внутрішніх стандартів перевірок.

Таким чином, очікуваний ефект буде виражений:

- виявленням неефективних або ризикованих процесів;
- зменшенням випадків зловживань і шахрайства.

4. Залучення працівників до процесів контролю: впровадження цифрової системи зворотного зв'язку — анонімні скарги, пропозиції, сигнали про порушення; створення ініціативних груп працівників для моніторингу якості обслуговування та дотримання стандартів; ротація співробітників у контрольних функціях між магазинами.

Результатом від реалізації даного заходу буде:

- підвищення рівня залученості персоналу;
- формування культури відповідальності «знизу-вгору».

5. Постійне навчання управлінців і цифрова культура. Дана пропозиція стосується впровадження цифрової платформи навчання (LMS) з курсами з фінансового менеджменту, ризик-менеджменту, управління персоналом тощо; щоквартальні оціночні сесії для управлінців середньої ланки; навчання роботі з цифровими аналітичними інструментами.

В результаті чого можна буде отримати:

- Професійне зростання управлінців.
- Підвищення якості управлінських рішень.

6. Антикризове управління і сценарне планування, яке передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу з відповідними фінансовими моделями; запровадження алгоритмів дій у разі кризових ситуацій (логістичні збої, відключення електроенергії, кіберзагрози); проведення імітаційних тренувань для управлінців.

Впровадження даного заходу дозволить:

- підвищити рівень готовності до непередбачуваних подій;
- зменшити втрати у форс-мажорних умовах.

ТОВ «Сільпо-Фуд» — одна з провідних роздрібних торговельних мереж України, що входить до складу Fozzy Group. Для забезпечення ефективної діяльності компанія впровадила комплексну систему контролю, яка охоплює всі ключові аспекти операційної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні компоненти системи контролю ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компонент системи	Опис
Внутрішній аудит	Проводиться незалежними аудиторами для оцінки ефективності внутрішнього контролю та виявлення ризиків .
Інформаційні системи	Використання систем WMS G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central для управління складськими операціями та обліку товарів в режимі реального часу .
Контроль якості	Впровадження політики якості, що включає контроль сировини, відповідність технологій виробництва стандартам, контроль температурних режимів та обробку рекламаций .
Фінансовий контроль	Регулярний моніторинг фінансових показників, включаючи дебіторську заборгованість та ліквідність, для забезпечення фінансової стабільності .

Джерело: складено автором на підставі [37]

Система управлінського контролю ТОВ «Сільпо-Фуд» включає:

- Фінансовий контроль: регулярний аналіз фінансових показників, зокрема дебіторської заборгованості та ліквідності. Розраховані показники фінансового контролю за діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» наведені у п.2.2.
- Операційний контроль: моніторинг ефективності логістичних процесів та управління запасами.

Компанія «Сільпо-Фуд» має розгалужену логістичну інфраструктуру, яка включає:

- ~ розподільчі центри класу А: забезпечують ефективну обробку та зберігання товарів;
- ~ власний автопарк: дозволяє здійснювати своєчасну доставку продукції до магазинів;

~ системи управління складом (WMS): автоматизують процеси приймання, зберігання та відвантаження товарів;

~ інформаційні системи G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central: забезпечують централізоване управління товарними запасами та логістичними операціями.

Аналіз ефективності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні логістичні показники ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Абсол.відх. 2023 від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Кількість розподільчих центрів	5	6	6	1	0
Кількість магазинів	305	316	316	11	0
Кількість міст присутності	71	79	79	8	0
Частка витрат на логістику, %	21,8	20,5	19,7	-2,1	-0,8
Коефіцієнт оборотності запасів	13,50	11,87	12,55	-0,95	0,68
Середній час доставки, год	24	22	20	-4	-2

Джерело: складено автором на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.8 можна зробити наступні висновки:

~ зменшення частки витрат на логістику свідчить про підвищення ефективності логістичних процесів.

~ зростання коефіцієнта оборотності запасів у 2023 році порівняно з 2022 роком вказує на покращення управління товарними запасами.

~ скорочення середнього часу доставки демонструє підвищення оперативності логістичних операцій.

Ефективне управління запасами є ключовим фактором у забезпеченні безперебійної роботи роздрібної мережі. ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджує наступні підходи:

~ системи прогнозування попиту: дозволяють точно планувати обсяги закупівель;

~ автоматизовані системи управління запасами: забезпечують своєчасне поповнення товарних залишків;

~ аналіз ABC/XYZ: використовується для класифікації товарів за обсягами продажів та стабільністю попиту.

Показники управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр.
Наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Абсол. відх. 2023 від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Середній рівень запасів, млн грн	6,5	6,0	5,8	-0,7	-0,2
Частка списаних товарів, %	2,5	2,2	2,0	-0,3	-0,2
Частка дефіцитних позицій, %	1,8	1,5	1,2	-0,6	-0,3

Джерело: складено автором самостійно на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.9 спостерігається наступна ситуація:

~ зменшення середнього рівня запасів свідчить про оптимізацію товарних залишків.

~ скорочення частки списаних товарів вказує на покращення контролю за термінами придатності та умовами зберігання.

~ зниження частки дефіцитних позицій демонструє ефективність системи поповнення запасів.

Таким чином, аналіз ефективності логістичних процесів та управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

~ компанія успішно впроваджує сучасні логістичні технології, що сприяє підвищенню ефективності операцій;

~ оптимізація управління запасами дозволяє зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів;

~ подальше вдосконалення логістичних процесів можливе шляхом впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати :

1. Впровадження системи штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами.

2. Оптимізація маршрутів доставки за допомогою сучасних логістичних платформ.

3. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів та навчальних програм з логістики та управління запасами.

- Контроль якості: впровадження політики якості, що включає контроль сировини, відповідність технологій виробництва стандартам, контроль температурних режимів та обробку рекламацій.

ТОВ «Сільпо-Фуд», як частина Fozzy Group, впровадило комплексну політику якості, спрямовану на забезпечення високих стандартів продукції та обслуговування. Основні аспекти політики якості включають:

- ~ контроль сировини: перевірка якості та безпеки сировини на етапі приймання, включаючи зовнішній аудит постачальників;

- ~ відповідність технологій виробництва стандартам: дотримання міжнародних і національних стандартів на всіх етапах виробництва;

- ~ контроль температурних режимів: забезпечення відповідних умов зберігання та транспортування продукції;

- ~ обробка рекламацій: ефективна система реагування на скарги споживачів та впровадження коригувальних заходів.

Для реалізації цієї політики створено спеціалізований департамент якості, який відповідає за розробку внутрішніх процедур, проведення аудитів та взаємодію з постачальниками. В

До основних інструментів контролю якості відносять:

1. Контроль сировини. На етапі приймання сировини здійснюється: візуальний огляд: перевірка наявності пошкоджень, відповідності маркування; лабораторні дослідження: аналіз фізико-хімічних та мікробіологічних показників; документальна перевірка: контроль наявності сертифікатів якості та відповідності.

2. Відповідність технологій виробництва стандартам. Виробничі процеси контролюються шляхом: регулярних внутрішніх аудитів: перевірка дотримання технологічних карт та інструкцій; калібрування обладнання: забезпечення точності вимірювань та відповідності параметрів; навчання персоналу: підвищення кваліфікації працівників щодо стандартів якості.

3. Контроль температурних режимів. Для забезпечення належних умов зберігання та транспортування продукції використовуються: температурні датчики: моніторинг температури в реальному часі; холодильне обладнання: підтримання необхідного температурного режиму на складах та в транспорті; регулярні перевірки: контроль дотримання температурних режимів під час зберігання та доставки.

4. Обробка рекламацій. Система обробки скарг споживачів включає: реєстрацію звернень: фіксація скарг у спеціалізованій базі даних; аналіз причин: виявлення джерел проблем та розробка коригувальних заходів; зворотний зв'язок: інформування споживачів про результати розгляду скарг та вжиті заходи.

Показники ефективності системи контролю якості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники контролю якості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Абсол.відх. 2023 від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Частка рекламацій, %	0,45	0,38	0,32	- 0,13	- 0,06
Випадки порушення температурного режиму, од.	120	85	60	-60	-25
Кількість внутрішніх аудитів	150	165	180	30	15
Частка відхилень від технологічних стандартів, %	1,2	0,9	0,7	-0,5	-0,2

Джерело: складено автором самостійно на підставі [37]

Дані наведені в табл. 2.10 свідчать про:

- ~ зменшення частки рекламацій свідчить про підвищення задоволеності споживачів та ефективність системи контролю якості;
- ~ скорочення випадків порушення температурного режиму вказує на покращення умов зберігання та транспортування продукції;
- ~ зростання кількості внутрішніх аудитів демонструє посилення контролю за дотриманням стандартів якості;
- ~ зниження частки відхилень від технологічних стандартів підтверджує

ефективність впроваджених заходів контролю.

На рис. 2.1 зображена динаміка показників системи якості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки.

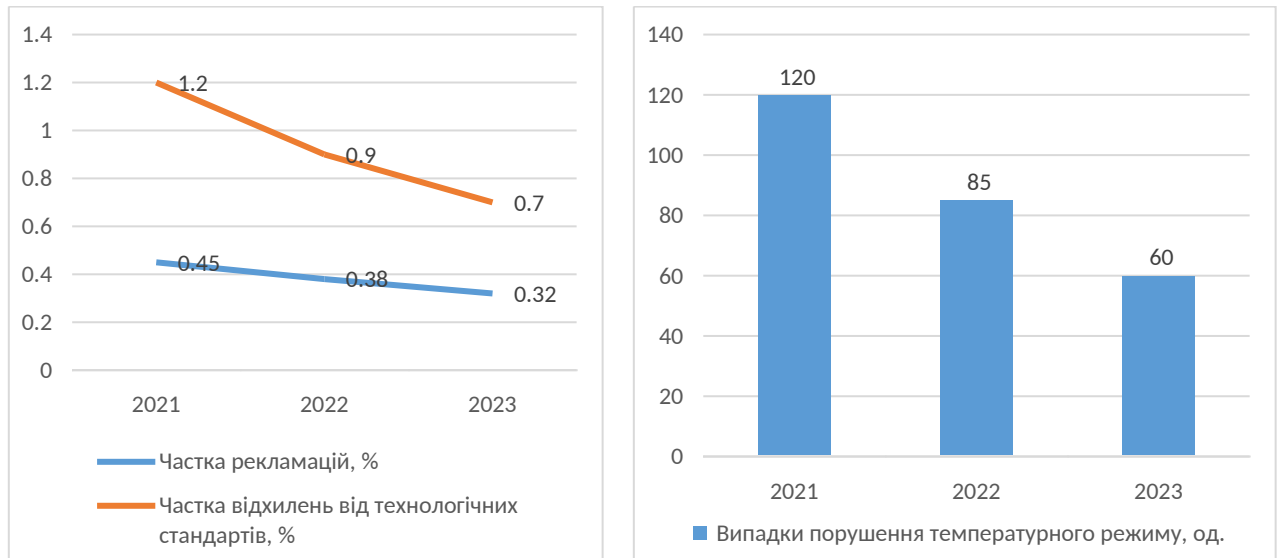


Рис. 2.1 Динаміка показників системи якості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором самостійно на підставі даних табл. 2.10

Таким чином, аналіз системи контролю якості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки показує позитивну динаміку в усіх ключових аспектах. Для подальшого вдосконалення рекомендується:

1. Впровадження автоматизованих систем моніторингу: використання сучасних технологій для більш ефективного контролю якості.
 2. Розширення навчальних програм для персоналу: підвищення обізнаності працівників щодо стандартів якості та процедур контролю.
 3. Поглиблення співпраці з постачальниками: спільна робота над покращенням якості сировини та дотриманням стандартів.
 4. Регулярний аналіз рекламаций: використання зворотного зв'язку для виявлення слабких місць у системі контролю якості та їх усунення.
- Інформаційні системи: використання систем G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central для управління складськими операціями та обліку товарів в режимі реального часу.

G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central — це модулі програмного забезпечення, розроблені компанією Symphony RetailAI для комплексного управління логістичними та комерційними процесами в роздрібній торгівлі:

~ G.O.L.D. Stock: система управління складом (WMS), яка забезпечує контроль, виконання та обробку логістичних операцій, включаючи приймання, зберігання, комплектацію замовлень та відвантаження товарів;

~ G.O.L.D. Central: модуль для управління центральними операціями, що охоплює управління довідковими даними, закупівлями, поповненням запасів, асортиментом, ціноутворенням та логістичними потоками.

Функціональні можливості та переваги впровадження даної системи наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні функції систем G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central

Функція	G.O.L.D. Stock	G.O.L.D. Central
Управління складськими операціями	+	x
Контроль логістичних потоків	+	+
Управління довідковими даними	x	+
Управління закупівлями та поповненням запасів	x	+
Управління асортиментом та ціноутворенням	x	+
Моніторинг та аналітика в реальному часі	+	+

Джерело: складено автором на підставі [61]

Згідно з інформацією наведеною в табл. 2.10 можна зазначити переваги впровадження:

~ підвищення точності обліку: зменшення кількості помилок при обробці товарів;

~ оптимізація логістичних процесів: скорочення часу обробки замовлень та зниження витрат на логістику;

~ покращення управління запасами: зменшення надлишкових запасів та уникнення дефіциту товарів;

~ підвищення рівня обслуговування клієнтів: забезпечення наявності необхідних товарів у потрібний час.

Впровадження системи і її вплив на ефективність операційної діяльності

ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності до та після впровадження систем G.O.L.D.

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Точність обліку товарів (%)	92	99	+7,6
Середній час обробки замовлення (хв)	45	30	-33,3
Рівень надлишкових запасів (%)	15	8	-46,7
Кількість випадків дефіциту товарів на полицях (на місяць)	20	5	-75

Джерело: складено автором на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.12 можна зробити висновки:

- підвищення точності обліку: зменшення розбіжностей між фактичними та обліковими даними про запаси;
- скорочення часу обробки замовлень: швидше комплектування та відвантаження товарів;
- зменшення надлишкових запасів: оптимізація рівня запасів, що знижує витрати на зберігання;
- зниження кількості випадків дефіциту товарів: покращення доступності товарів для клієнтів.

Таким чином, впровадження інформаційних систем G.O.L.D. Stock та G.O.L.D. Central у ТОВ «Сільпо-Фуд» сприяло значному покращенню ефективності складських та логістичних операцій. Основні досягнення включають: [61]

- ~ підвищення точності обліку товарів: зменшення помилок та втрат;
- ~ оптимізація логістичних процесів: скорочення часу обробки замовлень та зниження витрат;
- ~ покращення управління запасами: зменшення надлишкових запасів та уникнення дефіциту;
- ~ підвищення рівня обслуговування клієнтів: забезпечення наявності необхідних товарів у потрібний час.

Проведене дослідження дає можливість розробити рекомендації:

1. Подальша інтеграція систем: розширення функціоналу G.O.L.D. для покриття додаткових бізнес-процесів.
2. Навчання персоналу: проведення регулярних тренінгів для підвищення ефективності використання систем.
3. Моніторинг та аналіз даних: використання аналітичних інструментів для постійного вдосконалення процесів.

Незважаючи на позитивні тенденції, існують певні проблеми в системі контролю, які потребують уваги:

- ~ недостатня автоматизація процесів: Частина операцій виконується вручну, що підвищує ризик помилок;
- ~ обмежена інтеграція інформаційних систем: Відсутність єдиної платформи для обміну даними між підрозділами ускладнює управління;
- ~ низький рівень аналітичної підтримки: Відсутність розвинених аналітичних інструментів обмежує можливості прогнозування та планування.

Рекомендації щодо вдосконалення контролю в управлінській діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Впровадження ERP-системи: інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину систему для підвищення прозорості та ефективності управління.
2. Автоматизація контрольних процедур: використання сучасних технологій для зменшення ручної праці та мінімізації помилок.
3. Розвиток аналітичних інструментів: впровадження BI-систем для глибокого аналізу даних та підтримки прийняття рішень.
4. Підвищення кваліфікації персоналу: регулярне навчання співробітників для адаптації до нових технологій та методів управління.

Крім того удосконалення і підвищення якості контролю вплине на фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Фінансова стабілізація та підвищення ліквідності: реструктуризація боргових зобов'язань: домовитися з кредиторами про зміну умов кредитів (подовження термінів, зменшення процентних ставок); пошук стратегічних

партнерів або інвесторів: наприклад, для спільних проектів у сфері e-commerce або логістики; програмне скорочення адміністративних витрат: оптимізація управлінських структур, автоматизація бек-офісу.

Очікуваний результат: покращення показників ліквідності та фінансової стійкості; зменшення тиску на операційний грошовий потік.

2. Оптимізація товарного асортименту та обігу: запровадити глибокий ABC-аналіз асортименту — виявити товари з низьким попитом і прибутковістю; розвиток власних торгових марок (private label) — підвищення маржі на товари; інвестувати в системи прогнозування попиту — зменшення обсягів непроданих запасів.

В результаті чого можна буде досягти: зростання оборотності запасів, зниження втрат від списання; підвищення рентабельності продажів.

3. Розвиток омніканальності та цифрових сервісів: подальше розширення географії доставки (в т.ч. за участю локальних кур'єрських партнерств); інтеграція офлайн та онлайн-каналів — єдина програма лояльності, мобільні застосунки з індивідуальними пропозиціями; використання big data для персоналізованого маркетингу.

При реалізації даного заходу товариство отримає: підвищення середнього чека та лояльності клієнтів; зростання доходів без потреби в масштабному фізичному розширенні мережі.

4. Підвищення ефективності управління персоналом: навчання та автоматизація — скорочення рутинних операцій, розвиток soft skills персоналу; мотиваційні програми, орієнтовані на результат — KPI за продуктивністю, клієнтським сервісом; інструменти утримання ключових працівників (гнучкий графік, кар'єрне зростання).

Даний захід дозволить підвищити продуктивність праці і зменшить витрати на плинність кадрів і навчання.

5. Енергоефективність та стале управління: встановлення LED-освітлення, автоматизованих систем клімат-контролю; перехід на альтернативні джерела енергії (в межах окремих ТЦ або складів); екологічні

програми з утилізації пакування та скорочення харчових відходів.

Таким чином, це дозволить зменшити витрати на енергоносії і покращить імідж та відповідність ESG-стандартам (корисно при пошуку інвесторів).

6. Розширення ринку та диверсифікація: вихід у нові міста/ОТГ з високим потенціалом, але низькою конкуренцією; формати мікромаркетів, dark stores, pick-up точок — менші капіталовкладення, вища гнучкість; партнерські програми з локальними виробниками — підтримка економіки регіонів, зменшення логістичних витрат.

Запропонований захід надасть можливість збільшити клієнтську базу та географію покриття; зменшити залежність від традиційних супермаркетів.

Наступним кроком дослідження важливим є розрахунок прогнозних економічних показників після впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025 рік, засновані на офіційній фінансовій звітності, галузевих дослідженнях та економіко-статистичних моделях (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Прогнозні фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025 рік

Показник	2023	Прогноз на 2025	Δ 2025/2023
Дохід від реалізації, млрд грн	84,7	90,1–98,2	+6% до +16%
Збутові витрати, млрд грн	19,67	24,98	+27%
Кількість супермаркетів, од.	315	331	+16
Операційний прибуток, млрд грн	1,13	1,5–2,0	+33% до +77%
Чистий прибуток, млрд грн	-1,85	0,2–0,5	—
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,44	0,65–0,80	↑
Коефіцієнт автономії	~0	0,05–0,10	↑

Джерело: складено автором самостійно на підставі [37]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.13 з урахуванням регресійної моделі, яка враховує збутові витрати та кількість супермаркетів, прогнозований обсяг товарообороту на 2025 рік становить:

- точковий прогноз: 90,08 млрд грн
- інтервальний прогноз: 81,99–98,17 млрд грн

Це відповідає зростанню на 6% до 16% порівняно з 2023 роком.

У 2025 році очікується, що операційний прибуток зросте до 1,5–2,0 млрд грн завдяки:

- оптимізації логістичних процесів;
- зменшенню адміністративних витрат;
- зростанню частки власних торгових марок. [ur.knute.edu.ua]

Чистий прибуток прогнозується в межах 0,2–0,5 млрд грн, що свідчить про можливий вихід з зони збитковості.

Прогнозні показники свідчать про покращення коефіцієнта поточної ліквідності до 0,65–0,80 завдяки:

- зменшенню короткострокових зобов'язань;
- збільшенню обігових активів.

Коефіцієнт автономії може зрости до 0,05–0,10 за рахунок реінвестування прибутку та зменшення боргового навантаження.

Крім того, планується зростання мережі (кількості об'єктів Сільпо) рис. 2.5.

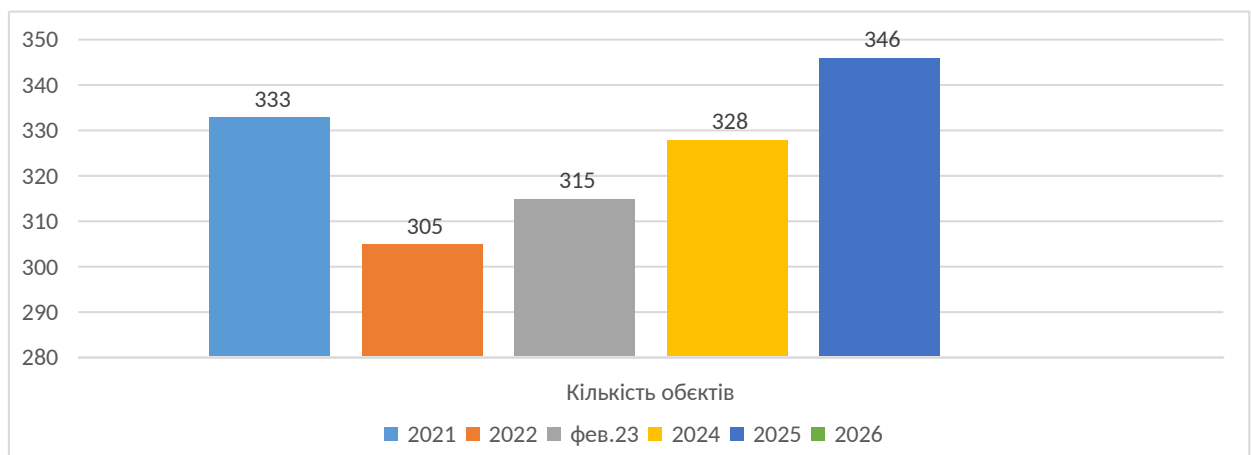


Рис. 2.5 Прогнозне зростання мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025, 2026 роки [37]

Також планується зростання ринку продуктової торгівлі України у 2025–2026 роках (рис. 2.6).

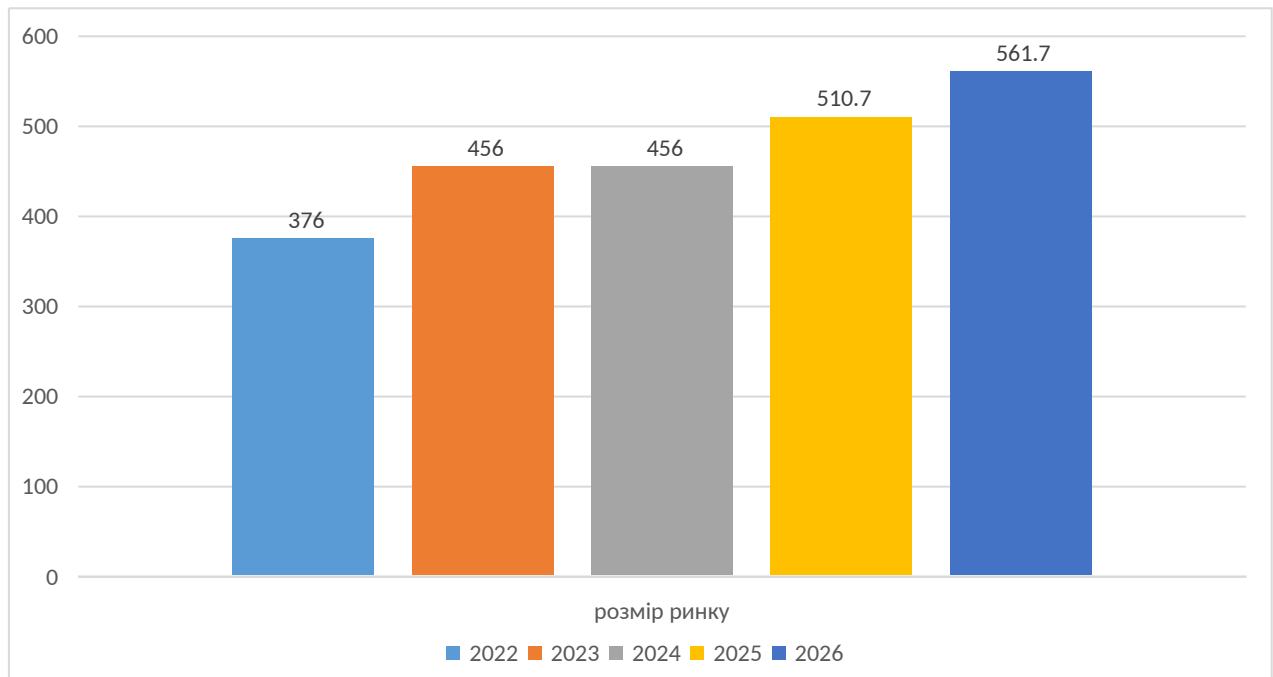


Рис. 2.6 Прогнозне зростання ємності ринку ТОВ «Сільпо-Фуд»
на 2025, 2026 роки [37]

Також доцільно зазначити, що при розрахунку зростання ринку було враховано коефіцієнти зростання доходів (у 2025 – 20,4, у 2026 – 22,5) і коефіцієнт інфляції (у 2025 – 30,6, у 2026 – 33,7).

Таким чином можна узагальнити вище наведені результати: зростання доходу: очікується стабільне зростання доходу, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку; покращення прибутковості: оптимізація витрат та збільшення ефективності операційної діяльності сприятимуть зростанню прибутковості; підвищення фінансової стійкості: зменшення боргового навантаження та збільшення власного капіталу покращать фінансову стійкість компанії.

Реалізація вищезазначених заходів дозволить: поліпшити показники ліквідності, рентабельності та ділової активності; знизити фінансові ризики; підвищити гнучкість компанії та адаптивність до ринкових змін.

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження було з'ясовано наступне:

1. У сучасних умовах швидкоплинного і непередбачуваного бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою інновацій і жорсткою конкуренцією, підприємства стикаються з необхідністю ускладнення бізнес-процесів та підвищення якості продукції. Це зумовлює потребу в управлінцях, здатних ефективно приймати рішення, забезпечуючи стабільний розвиток та успішну господарсько-фінансову діяльність. Постійна ринкова нестабільність вимагає від підприємств удосконалення управлінських механізмів, оперативного реагування на зміни, точного прогнозування та відсіву недостовірної інформації.

2. В роботі було проведено діагностику основної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» під час якої було з'ясовано, що товариство є одним з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy group. Основним напрямком діяльності Групи є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, окрім цього підприємство займається власним виробництвом продукції: хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, копчення м'яса та риби тощо.

3. Аналіз діяльності товариства свідчить, що у 2023 році компанія повернулася до операційного прибутку після двох років збитків; валовий прибуток зріс у 2023 році на 26,8% порівняно з 2022 роком; незважаючи на позитивні тенденції, чистий прибуток залишився від'ємним через високі адміністративні та збутові витрати. Впродовж 2021-2023 рр. відбувалося зростання кількості супермаркетів з 333 до 315 та загальної торгівельної площі 339,8 до 484,2. В 2022 році 28 супермаркетів зменшилося, відповідно зменшилася загальна торгівельна площа на 56,2, що пов'язано з військовою агресією росії проти України. Також до мережі належать 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та

непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Загалом під час воєнних дій зачинилися 81 супермаркет, з них 49 супермаркетів вдалося відновити станом на початок 2023 року.

Для підтримки населення ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшили ліміт зняття готівки на касах «Сільпо» з 500 гривень до 6000 гривень, запроваджено програму допомоги через подарункові сертифікати в партнерстві з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard. З початку масованих ракетних обстрілів ТОВ «Сільпо-Фуд» запустив масштабну програму підготовки до роботи в умовах блекауту, усі магазини оснащені дизельними генераторами та старлінками.

4. ТОВ "Сільпо-Фуд" має великий потенціал для росту і розширення на ринку через постійне збільшення споживчої потреби, розвиток онлайн-сегменту та укладання стратегічних партнерств. Однак, вона також стикається з великою кількістю конкурентів та іншими зовнішніми загрозами. Внутрішнє середовище компанії має свої переваги, такі як відомий бренд, розгалужена мережа магазинів і висока якість продукції. Проте, наявність збитку на підприємстві, може призвести компанію до кризового стану.

Отже на підприємстві зберігається тенденція до збільшення позикового капіталу та довгострокових зобов'язань, що може вказує на збільшення залежності від зовнішнього фінансування, що є досить негативним фактором. Однак, зменшення показників фінансового ризику і фінансової стабільності свідчить про поліпшення загального фінансового стану компанії у 2022 році.

Стосовно 2023 року можна зробити висновок, що:

- Ліквідність: показники ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань.
- Фінансова стійкість: висока залежність від зовнішнього фінансування та низький рівень автономії можуть ускладнити довгострокову стійкість компанії.

- Ділова активність: зниження оборотності активів та запасів вказує на уповільнення операційної діяльності, що може негативно вплинути на прибутковість.

5. В результаті проведеного дослідження були сформульовані напрями удосконалення контролю відповідно до сучасних принципів корпоративного управління, цифрових інструментів та специфіки ритейл-сектора:

Впровадження системи інтегрованого управлінського контролю (ERP + BI), яке передбачає встановлення або модернізація ERP-системи (напр., SAP, Oracle, 1C) для автоматизованого збору управлінських даних; впровадження BI-систем (Business Intelligence) — Power BI, Tableau, Qlik для аналітики в режимі реального часу; централізований дашборд для топ-менеджменту з ключовими показниками ефективності (KPI). В результаті чого товариство отримає: зниження кількості помилок у звітності; швидше прийняття рішень на основі точних даних; посилення прозорості управлінських процесів.

KPI-контроль та мотивація на основі результатів, що передбачає розробку чіткої системи KPI для кожного управлінського рівня (прибутковість підрозділу, обіг товарів, рівень задоволеності клієнтів); регулярну оцінку досягнень із фіксованим механізмом заохочення (бонусна система, нематеріальні стимули); встановлення індивідуальних планів розвитку керівників на основі управлінського аудиту.

Завдяки запропонованим заходам можна буде досягти: посилення відповідальності за результати; мотивація до підвищення ефективності та ініціативності.

Внутрішній аудит і функціональний контроль, а саме: створення незалежного підрозділу внутрішнього аудиту, підзвітного не лише генеральному директору, а й наглядовій раді; впровадження ротаційного аудиту функціональних напрямів (логістика, маркетинг, фінанси, IT); щоквартальне використання контрольних листів та внутрішніх стандартів перевірок. Таким чином, очікуваний ефект буде виражений: виявленням неефективних або ризикованих процесів; зменшенням випадків зловживань і

шахрайства.

Залучення працівників до процесів контролю: впровадження цифрової системи зворотного зв'язку — анонімні скарги, пропозиції, сигнали про порушення; створення ініціативних груп працівників для моніторингу якості обслуговування та дотримання стандартів; ротація співробітників у контрольних функціях між магазинами. Результатом від реалізації даного заходу буде: підвищення рівня залученості персоналу; формування культури відповідальності «знизу-вгору».

Постійне навчання управлінців і цифрова культура. Дана пропозиція стосується впровадження цифрової платформи навчання (LMS) з курсами з фінансового менеджменту, ризик-менеджменту, управління персоналом тощо; щоквартальні оціночні сесії для управлінців середньої ланки; навчання роботі з цифровими аналітичними інструментами. В результаті чого можна буде отримати: професійне зростання управлінців; підвищення якості управлінських рішень.

6. Головні ризики, які впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»: розширення бойових дій на території України, посилення тиску на енергетичну та громадську інфраструктуру; скорочення реальних доходів населення; скорочення зовнішньої бюджетної підтримки; макроекономічна нестабільність та скорочення платоспроможності населення; волатильність національної валюти; експансія конкурентів в нижніх цінових сегментах, загострення цінової конкуренції; міграція попиту в сегмент онлайн-торгівлі; розвиток конкурентів в асортименті, якості та атмосфері.

7. Головні чинники, які допоможуть мінімізувати ризики: підтримка працездатності та стійкості мережі до операційних ризиків (наявність та утримання генераторного парку, дублювання каналів зв'язку, міграція у хмарні сервіси); заходи щодо економії та оптимізації процесів; підвищення лояльності гостей та покращення рівня сервісу; розвиток онлайн-торгівлі, сервісів доставки та інших послуг; поступове розширення мережі магазинів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіна Н. О., Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка* № 5, 2014. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
2. Балаш Л.Я. Сутність антикризового управління та особливості його здійснення: зб. матеріалів учасн. III Всеукраїнська науково-практична інтернетконференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством». Полтава. 2020. С. 420-422. <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/>
3. Білецький В. В. Антикризове управління як економічна категорія. Науковий вісник Вінницького національного технічного університету. 2016
4. Бочарова Надія, Тупицька Євгенія. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 34-49. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.4.
5. Бочкарьова Т., Кулинич Р. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 10. С. 188–193.
6. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип.3. С.100-112.
7. Бугай В. З. к.е.н., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. Вип.142. С. 101-111
8. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ "Комбінат "Тепличний"). *Економіка та управління національним господарством*. 2017. Вип. 12. С. 68—72.
9. Вронська Н., Мохнюк А. Дослідження та обґрунтування стратегії

розвитку підприємства в умовах економічно-політичної невизначеності: зб. матеріалів учасн. “Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства», Луцьк, 2020. С.336-338

10. Гапак Н., Капштан С. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. № 1. С. 191– 196.

11. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

13. Григор’єва О.В., Міщенко А.Ю Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13. С. 76–79.

14. Данилків Х.П. Фінансові аспекти управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства: монографія. Національний університет Львівська політехніка. Львів. 2022.

15. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 2.

16. Економічний часопис-XXI. 2011. Вип. 1-2. С. 62-65.

17. Єпіфанова І. Ю. Моніторинг як інструмент антикризового управління підприємствами. Вісник ЖНАЕУ, 2016, Вип. 2 (57). С.130-139.

18. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022. *Офіційний сайт «Сільпо»*.URL:

https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga

=2.265662287.1180024080.1687284369-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.04.2025).

19. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2023. *Офіційний сайт «Сільпо»*.URL:
https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56eb177682.pdf?_ga=2.46312615.1041923452.1699707303-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.04.2025).
20. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» 2021, 2022, 2023. *Офіційний сайт «Сільпо»*.
21. Інтегрована система менеджменту (ІСМ) ТОВ «Сільпо–Фуд»
22. Калиняк Б.Л, Письменна Т.В. Фінансова діагностика в системі антикризового управління діяльністю підприємства: магі.робота. Тернопіль.2017
23. Бланк И. А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
23. Карковська В. Я. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 36-43.
24. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
25. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016 Вип. 5. С.1-4
26. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер: Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 33. С. 111-116.
27. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. Сер. Економіка та управління підприємствами, 2017. Вип. 58. С. 83-
28. Макаренко П.М., Аранчій В.І.,Зоря О.П.,Лашко Ю.П Формування

фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі. Науковий вісник Полтавського державного аграрного університету. 2014

29. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки. 2012. Вип. 11(4). С. 48–51.

30. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки . 2015. Випуск 11. С.48-51

31. Матвійчук А.В. Моделювання та аналіз економічних систем на підґрунті теорії нечіткої логіки: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Київ, 2007. 33 с.

32. Морозов Є. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–119.

33. Наказ МЕРТ України «Про затвердження Методичних рекомендацій з внутрішнього контролю» № 997 від 14.06.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0822-11>

34. Нестор О.Ю. Сучасні особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України. Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2016. Вип.33. С.54-61

35. Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ). Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів.

36. Онісіфорова В.Ю , Болотова Т.М.Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.22268820.2020.25.0.119> .

37. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL:

<https://doi.org/10.30977/ppb.22268820.2020.25.0.119>.

38. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: монографія / за ред. Ю.Є. Петруні. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.

39. Офіційний сайт «Сільпо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua>

40. Панченко С. Технології автоматизації логістичних процесів / С. Панченко. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 312 с.

41. Переверзева І.Ф. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Причорноморські економічні студії. Сер: Економіка та управління підприємствами. Вип.19 2017. С.73-78

42. Петруня В.Ю., Петруня Ю.Є. Споживацька поведінка домашніх господарств у контексті суспільних та управлінських інтересів // Економічний вісник НГУ. - № 1. – 2019. – С. 96-104.

43. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Глобальна цифровізація як фактор змін у бізнес-середовищі та управлінні // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – С. 107-109.

44. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Комунікації в менеджменті. Практикум: навч. посібник. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 51 с.

45. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019 – 104 с.

46. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю., Єдинак В.Ю. Управлінський аналіз діяльності університетів в Україні // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. - №4. – С. 47-54.

47. Петруня Ю.Є., Разживін В.М. Індикатори стану інвестиційно-інноваційної діяльності: методичні підходи до визначення в контексті забезпечення регуляторної діяльності // Бізнес Інформ. – 2019. - №7. – С. 66-

70.

48. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

49. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

50. Показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»: звіт 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56e0bad926.pdf>

51. Політун Л. О. Внутрішній контроль та аудит: навч. посіб. – Тернопіль: Економічна думка, 2021. – 284 с.

52. Посохов І. М. Аналіз адекватності використання закордонних моделей оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних корпорацій. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Сер: Економічні науки. Чернівці, 2013. Вип. 1 (24). С. 158-168.

53. *Прийняття управлінських рішень*: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

54. Рішення про політику якості «Сільпо-Фуд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fozzy.ua/ua/quality_policy/

55. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. Тернопіль. 2015. Вип. 1. С. 109-114.

56. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 68-71

57. Савченко В. Фінансовий контроль : підручник / В. Савченко. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 328 с.

58. Система контролю в менеджменті: навч. посіб. / За ред. І. П.

Гаврилюк. – К. : КНЕУ, 2021. – 248 с.

59. Ткачук Г. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 13. С. 88–90.

60. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. Вип. 76-77. С. 70-80

61. Швець В. Г. Управління запасами підприємства / В. Г. Швець. – Тернопіль: Карт-бланш, 2020. – 276 с.

62. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. Вип. 4. С. 173-180.

63. Ixtenso – Retail trends: G.O.L.D. Central and G.O.L.D. Stock [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ixtenso.com>

64. Symphony RetailAI: Опис рішень G.O.L.D. Central та G.O.L.D. Stock [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.symphonyretailai.com>

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Баланс підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки
(тис. грн.)

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	4226036	2951855	2182015
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255753	465211	1904482
Основні засоби	1010	16590031	16907634	15812644
Відстрочені податкові активи	1045	196279	227715	69
Інші необоротні активи	1090	711069	310626	419875
Усього за розділом I	1095	23652373	22480532	20333645
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6461632	5973577	4819385
Векселі одержані	1120	1075259	1546379	77995
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3540581	1682271	6551963
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605535	556377	40788
з бюджетом	1135	51946	46201	40788
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	16258	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1336641	365196	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	635910	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1163038	1066300	1419075
Інші оборотні активи	1190	137550	201163	116716
Усього за розділом II	1195	15008092	11453722	13025922
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	38660465	33934254	33359567

Джерело: [37].

Продовження ДОДАТКУ Б

Таблиця Б2 - Баланс підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки (тис. грн.)

Пасив	2021	2022	2023
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	13047703	13047703	15188703
Резерв переоцінки	0	43	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(16042417)	(23773322)	(25624088)
Всього, дефіцит, що належить акціонерам Групи	0	(10725619)	(10435342)
Усього за розділом I	(2994714)	(10725619)	(10435342)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	1464696	1397278	1673193
Торгова та інша кредиторська заборгованість	0	0	358577
Непоточні зобов'язання з оренди	9583891	12088615	12013927
Інші фінансові зобов'язання	2498761	2499178	0
Інші зобов'язання	64562	12985	0
Усього за розділом II	13611910	15998056	14045697
III. Поточні зобов'язання та забезпечення			
Поточні зобов'язання	409449	1481782	485084
Банківські кредити	2373923	3274126	2925022
Поточні зобов'язання з оренди	1604645	2017479	1971174
Інші фінансові зобов'язання	522902	880061	1967575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	22511700	19042179	21079659
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259916	1114834	1007664
Зобов'язання за одержаними авансами	264605	517061	269131
Інші зобов'язання	96129	70036	43903
Усього за розділом III	28043269	28397558	29749212
Баланс	38660465	33934254	33359567

Джерело: [37].

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2021-2023 роки (тис. грн.).

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	72784231	69990601	84727987
Собівартість реалізованої продукції	2050	52182935	50688420	60419457
Валовий прибуток:	2090	20601296	19302181	24308530
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	412 331	724753	912627
Адміністративні витрати	2130	2775764	3380049	4357328
Витрати на збут	2150	18533954	17643976	19669097
Інші операційні витрати	2180	121 299	160302	63920
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			1130812
збиток	2195	417390	1157393	
Дохід / втрати (-) від інвестиції в асоційовані компанії	2200		(363909)	(97876)
Інші фінансові доходи	2220	314875	58748	384148
Інші доходи	2240	563547	515357	572060
Фінансові витрати	2250	2358809	2503139	2909288
Втрати від участі в капіталі	2255	2 814	5282	
Інші витрати	2270	25557	4306650	930622
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			
збиток	2295	1926148	7398359	1850766
Витрати з податку на прибуток	2300	79 969	31436	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
Збиток	2355	1 846 179	7366923	1850766

Джерело: [37].