

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Управління товариством з обмеженою відповідальністю
(на прикладі підприємства)**

Студента **Савін Олександр Олексійович**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	5
1.1. Теоретичні менеджменту на підприємстві	5
1.2. Організація процесу управління та його складові елементи	9
1.3. Характеристика методів управління підприємством	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	15
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	15
2.2. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд»	20
2.2. Оцінка діючої системи управління та ефективності її функціонування	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	27
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Посилення конкурентної боротьби, цифровізація бізнес-процесів, динамічність споживчого попиту та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень зумовлюють зростання ролі ефективної системи управління підприємством. Особливого значення набуває управління товариствами з обмеженою відповідальністю, які є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні.

Система управління товариством з обмеженою відповідальністю охоплює комплекс організаційних, економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас сучасні підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних із необхідністю вдосконалення організаційних структур, підвищенням ефективності управлінських процесів та адаптацією до змін економічного середовища.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю дослідження особливостей управління товариством з обмеженою відповідальністю та пошуку шляхів удосконалення системи управління підприємством в умовах сучасного ринкового середовища. Ефективна система управління є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості, підвищення результативності діяльності та досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад управління товариством з обмеженою відповідальністю, аналіз системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні основи менеджменту на підприємстві;
- дослідити організацію процесу управління та його основні складові елементи;
- охарактеризувати методи управління підприємством;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства;
- здійснити оцінку діючої системи управління та ефективності її функціонування;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об’єктом дослідження є процес управління товариством з обмеженою відповідальністю.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, статистичний та графічний методи, а також методи оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Сільпо-Фуд» для вдосконалення системи управління, підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення процесу прийняття управлінських рішень та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні менеджменту на підприємстві

У сучасних умовах господарювання менеджмент відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, оскільки саме через реалізацію його функцій і застосування відповідних методів досягаються стратегічні та оперативні цілі організації. Досягнення високих результатів діяльності можливе лише за умови, що управлінські процеси ґрунтуються на наукових засадах, сучасних концепціях менеджменту та раціональній організації праці. Ефективна управлінська діяльність потребує не лише глибокого розуміння існуючих методів управління, а й уміння адаптувати їх до конкретних умов функціонування підприємства. Власне це створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей персоналу та розкриття його творчого потенціалу.

Практика функціонування сучасних підприємств і результати численних наукових досліджень підтверджують, що успішність діяльності організацій безпосередньо залежить від якості управління трудовими ресурсами. Зокрема, досвід використання сучасних управлінських підходів на підприємствах аграрного сектору Волинської області засвідчує важливість ефективної організації праці, застосування дієвих механізмів мотивації та налагодження конструктивної взаємодії між керівництвом і працівниками. У сучасному бізнес-середовищі керівник повинен не лише координувати роботу персоналу, а й уміти мотивувати колектив, ефективно комунікувати та доносити поставлені завдання у зрозумілій формі. Саме використання сучасних мотиваційних інструментів і раціональних методів управління забезпечує досягнення поставлених цілей та успішне вирішення соціально-економічних завдань підприємства [1].

Сучасна управлінська діяльність характеризується необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, оперативного аналізу ситуації та прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

Здатність менеджера своєчасно адаптуватися до нових умов, обґрунтовано оцінювати можливі ризики та обирати оптимальні способи розв'язання проблем є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Отже, підвищення професійної компетентності керівників, удосконалення їхніх управлінських навичок і розвиток сучасного управлінського мислення безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та довгострокову результативність.

В табл. 1.1. наведено трактування сутності менеджменту в науковій літературі.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «менеджмент» в науковій літературі

Автор	Сутність
Битов В. [1]	Ключовий інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, що сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку організації.
Боярчук А. [2]	Система управління діяльністю підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів, оцінювання результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування малого бізнесу.
Глушенкова А.А., Олійник Д.О. [3]	Процес організації та вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на підвищення ефективності управління, розвиток підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища.
Лозовський О.М., Гусак К.Ю. [4]	Сукупність методів і підходів до управління підприємством, які забезпечують оптимізацію управлінських процесів, підвищення результативності діяльності та раціональне використання ресурсів.
Сахно Є.Ю., Пономаренко С.І., Дорош М.С. [5]	Цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення визначених результатів та ефективного функціонування організації.
Пономарьов В.І., Кривенко Л.Г. [6]	Стратегічно орієнтований процес управління підприємством, що передбачає розроблення та реалізацію довгострокових цілей, забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку підприємства.
Бондарчук Л., Томчук О. [7]	Комплексна система управління сучасним підприємством, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій та ефективну адаптацію до сучасних економічних викликів.

Джерело: [1-7]

Результати аналізу, наведені в таблиці 1.1, засвідчують існування різних наукових підходів до визначення сутності менеджменту. Незважаючи на

відмінності у трактуваннях, більшість учених розглядають менеджмент як основний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Узагальнюючи наукові підходи, менеджмент можна визначити як цілісну систему управління діяльністю організації, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю використання ресурсів. Реалізація цих функцій спрямована на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

Менеджмент є одним із ключових чинників, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та координацію діяльності всіх його структурних підрозділів. Завдяки раціонально організованій системі управління створюються умови для оптимального використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, що сприяє досягненню визначених результатів діяльності. Реалізація управлінських функцій передбачає послідовне визначення цілей, розроблення планів їх досягнення, організацію виконання поставлених завдань, формування ефективної системи мотивації персоналу та здійснення постійного контролю за виконанням управлінських рішень. Основні принципи та вимоги до діяльності сучасного менеджера узагальнено на рисунку 1.1.

1 Правило

- Знати теорію керівництва

2 Правило

- Мати навички з управління

Рис. 1.1. Золоті правила менеджера в сучасній компанії

Джерело: [8-9]

У сучасній теорії управління менеджмент розглядається як один із базових інструментів організації роботи персоналу, який забезпечує координацію спільної

діяльності працівників для досягнення поставлених цілей. Ефективна система менеджменту сприяє раціональному розподілу функціональних обов'язків, узгодженню дій працівників і створенню умов для підвищення результативності діяльності підприємства.

Професійна діяльність менеджера потребує високого рівня знань, практичного досвіду та сформованих управлінських компетентностей, необхідних для прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень. Керівник повинен комплексно оцінювати взаємозв'язок між окремими бізнес-процесами, визначати пріоритетні напрями розвитку підприємства, враховувати наявні ресурсні можливості та прогнозувати потенційні ризики, які можуть впливати на результати діяльності організації. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [10].

Практична реалізація принципів менеджменту значною мірою залежить від людського капіталу, рівня професійної підготовки персоналу, його мотивації, відповідальності, цілеспрямованості та здатності до розвитку. Тому одним із головних завдань керівництва є формування сприятливих умов праці, які забезпечують максимально ефективне використання потенціалу працівників, розвиток їхніх професійних компетентностей та зміцнення корпоративної культури. Водночас сучасне підприємство доцільно розглядати як організацію, що постійно навчається, удосконалює професійні знання працівників і стимулює обмін досвідом, що позитивно впливає на загальну результативність його діяльності [11].

Сучасна теорія менеджменту пропонує широкий спектр методів, інструментів і технологій управління, які сформувалися в процесі еволюції управлінської науки та підтвердили свою ефективність у практичній діяльності підприємств. Значна частина сучасних управлінських методів базується на класичних підходах, однак сьогодні вони активно модернізуються відповідно до нових умов господарювання. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, інформаційних систем та інтелектуальних інструментів

управління, які забезпечують швидке опрацювання інформації, підвищують якість управлінських рішень та сприяють зростанню ефективності функціонування підприємства загалом.

1.2. Організація процесу управління та його складові елементи

У загальному розумінні управління розглядають як цілеспрямований процес впливу людини або групи осіб на певний об'єкт із метою організації, координації та регулювання його функціонування. Такий вплив може здійснюватися як щодо технічних систем, так і стосовно соціально-економічних процесів, які виникають у діяльності суспільства [12]. Основною метою управління є забезпечення розвитку об'єкта відповідно до визначених цілей шляхом врахування закономірностей його функціонування, впливу зовнішнього середовища та внутрішніх факторів розвитку. У зв'язку з цим управлінський процес формується як цілісна взаємопов'язана система, основу якої становить взаємодія трьох ключових складових, що утворюють так звану тріаду управління (рис. 1.2).

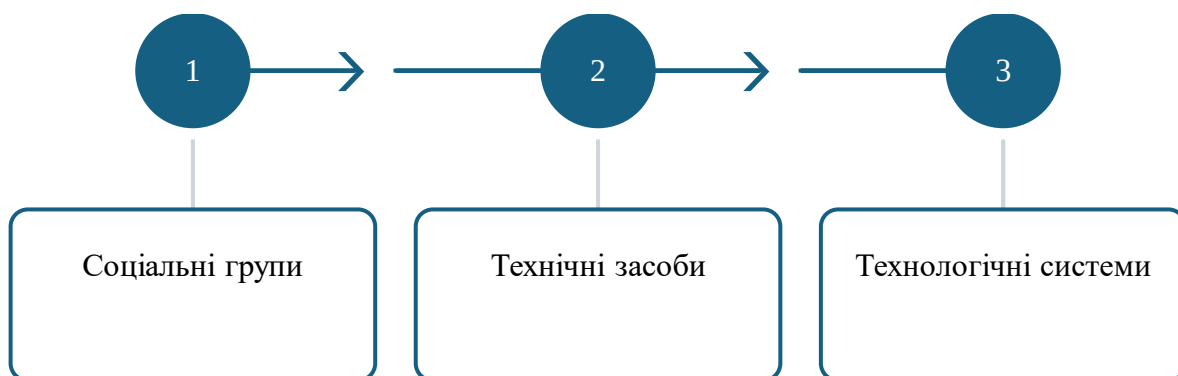


Рис.1.2. Тріада управління у різних сферах суспільної діяльності

Джерело: [13]

Дослідження тріади управління, наведеної на рисунку 1.2, свідчить, що ефективність будь-якої системи менеджменту визначається гармонійною взаємодією трьох основних елементів: людських ресурсів, технологічних процесів і технічного забезпечення. Лише їх комплексне функціонування забезпечує

результативність управлінських рішень та ефективну організацію діяльності незалежно від сфери застосування.

Реалізація управлінських функцій здійснюється у визначеній логічній послідовності, у межах якої відбувається збір, опрацювання та аналіз інформації, необхідної для підготовки й прийняття управлінських рішень. Сукупність таких взаємопов'язаних дій формує єдиний процес управління підприємством, який складається з окремих послідовних етапів (рис. 1.3).

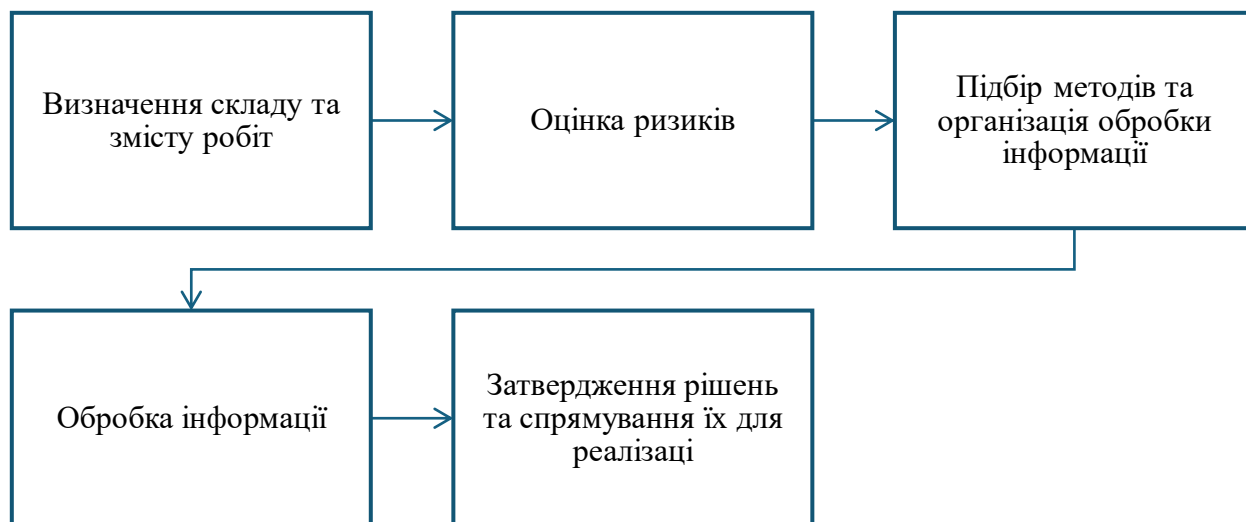


Рис. 1.3. Основні етапи процесу управління підприємством

Джерело: [15]

Етапи управлінського процесу, відображені на рисунку 1.3, демонструють системний характер управлінської діяльності, що передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних управлінських процедур. Кожен із цих етапів має важливе значення для формування обґрунтованих управлінських рішень, координації діяльності структурних підрозділів та досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме логічна послідовність реалізації управлінських дій забезпечує ефективність функціонування організації та підвищує результативність її діяльності.

Практична реалізація процесу управління здійснюється через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій менеджменту, які відображають основні напрями управлінського впливу на діяльність підприємства. Сукупність цих функцій створює необхідні організаційні передумови для координації роботи

персоналу, ефективного використання ресурсів та досягнення визначених цілей розвитку організації. Основні функції процесу управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика функцій менеджменту

Функція	Характеристика функції
Планування	Визначає основні напрями розвитку підприємства та передбачає встановлення цілей, формування стратегій і завдань діяльності. Передбачає прогнозування результатів, вибір оптимальних способів досягнення поставлених цілей і визначення термінів їх реалізації. Є базовою функцією, яка створює основу для виконання інших управлінських функцій.
Організація	Спрямована на формування структури управління підприємством, розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, а також встановлення взаємозв'язків між підрозділами. Забезпечує впорядкування виробничих, економічних і соціальних процесів у діяльності підприємства.
Мотивація	Передбачає стимулювання працівників до ефективної діяльності шляхом створення умов, які задовольняють їхні потреби та сприяють досягненню цілей підприємства. Спрямована на підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу у результатах роботи.
Контроль	Полягає у здійсненні постійного спостереження за діяльністю підприємства, порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками та виявленні можливих відхилень. Дозволяє своєчасно визначати причини помилок і приймати заходи щодо їх усунення.
Координація	Забезпечує узгодженість дій різних підрозділів і працівників підприємства, сприяє ефективній взаємодії між ними та оптимальному використанню ресурсів. Спрямована на підтримання гармонійного розвитку всіх напрямів діяльності підприємства.
Регулювання	Передбачає внесення необхідних змін у діяльність підприємства з метою усунення відхилень від запланованих показників. Спрямоване на підтримання стабільності функціонування організації та забезпечення порядку в управлінських процесах.
Облік і аналіз	Полягає у зборі, обробці та оцінюванні інформації про результати діяльності підприємства. Дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, виявити проблемні напрями та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Джерело: [16]

Отже, наведені функції менеджменту утворюють взаємопов'язану систему управління, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей. Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від узгодженого виконання всіх функцій менеджменту, що забезпечує стабільний розвиток організації, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.3. Характеристика методів управління підприємством

Методи управління доцільно аналізувати через призму трьох ключових характеристик: спрямованості, змісту та організаційної форми їх застосування. Саме ці ознаки дають можливість визначити специфіку використання окремих управлінських методів у діяльності підприємства, а також оцінити рівень їх результативності залежно від конкретних умов функціонування організації.

Спрямованість методів управління характеризує об'єкт, на який орієнтований управлінський вплив. Ним можуть бути окремі працівники, структурні підрозділи, підприємство в цілому, виробничі об'єднання або навіть галузеві системи управління. Вибір відповідних методів визначається рівнем менеджменту, масштабами діяльності суб'єкта господарювання, а також складністю завдань, що потребують вирішення.

Зміст методів управління розкриває сукупність управлінських інструментів, прийомів і способів, які застосовуються керівником для організації роботи персоналу та координації діяльності підприємства. До таких інструментів належать розроблення і прийняття управлінських рішень, постановка цілей і завдань, контроль за їх виконанням, мотивація працівників, а також регулювання окремих напрямів діяльності організації. Саме зміст методів визначає характер взаємодії між керівництвом і персоналом та безпосередньо впливає на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [17].

Організаційна форма методів управління відображає механізм практичного здійснення управлінського впливу. Він може реалізовуватися безпосередньо шляхом видання наказів, розпоряджень, інструкцій або інших обов'язкових до виконання документів. Поряд із цим застосовуються непрямі форми впливу, які передбачають створення сприятливих умов праці, використання матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення системи мотивації персоналу та постановку завдань, що спонукають працівників до досягнення високих результатів діяльності.

Зазначені ознаки є підґрунтям для формування сучасної класифікації методів управління. У теорії менеджменту їх поділяють на кілька основних груп, кожна з яких відрізняється характером управлінського впливу, змістом застосовуваних інструментів і механізмами реалізації. Узагальнену класифікацію методів управління підприємством наведено на рис. 1.4.

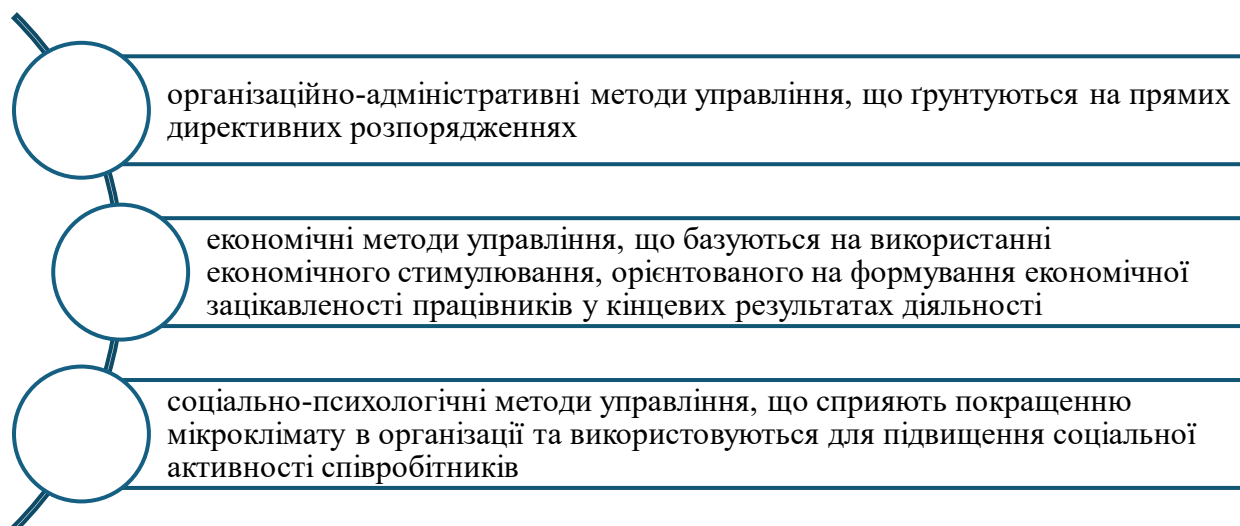


Рис. 1.4. Характеристика методів управління підприємством

Джерело: [18-19]

У процесі управління підприємством різні групи методів не застосовуються ізольовано, а функціонують у взаємозв'язку, доповнюючи одна одну та забезпечуючи комплексний вплив на діяльність організації. Саме вони є базовими інструментами реалізації управлінських функцій, за допомогою яких керівництво досягає стратегічних і поточних цілей підприємства. Результативність управління значною мірою визначається здатністю керівників правильно поєднувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи залежно від особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування організації.

Організаційно-адміністративні методи управління охоплюють сукупність способів і механізмів, спрямованих на регламентування діяльності персоналу, розподіл функціональних обов'язків та координацію роботи структурних підрозділів. Їх використання забезпечує дотримання трудової дисципліни, чітке

виконання управлінських рішень, визначення відповідальності працівників за результати виконуваних завдань і неухильне виконання внутрішніх правил та нормативів діяльності підприємства [20].

Економічні методи управління ґрунтуються на використанні фінансових стимулів і економічних механізмів, які мотивують працівників до підвищення продуктивності праці та ефективнішого використання ресурсів підприємства. Основною метою цих методів є формування матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів роботи та забезпеченні стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Одним із ключових елементів економічного механізму є комерційний розрахунок, який передбачає оцінювання результативності діяльності шляхом зіставлення понесених витрат із отриманими фінансовими результатами.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на регулювання соціальних процесів і міжособистісної взаємодії в трудовому колективі. Їх основу становить застосування моральних стимулів, розвиток внутрішньої мотивації працівників, формування позитивного ставлення до професійної діяльності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Використання психологічних інструментів дозволяє підвищити відповідальність персоналу за виконання службових обов'язків, зміцнити командну взаємодію та перетворити працю на усвідомлену потребу працівника [21].

Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є створення умов для професійного зростання працівників, розвитку їхніх здібностей і творчого потенціалу, а також забезпечення можливостей для самореалізації. Комплексне використання таких підходів сприяє більш ефективному використанню людського капіталу, підвищенню продуктивності праці та забезпечує стале функціонування підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює свою діяльність у складі корпорації Fozzy Group, яка належить до найбільших торговельно-промислових груп України. Корпорація об'єднує розгалужену мережу, що налічує понад 600 підприємств роздрібної торгівлі, розташованих у різних областях країни. У магазинах мережі покупцям пропонується широкий вибір товарів, асортимент яких перевищує 35 тис. позицій. Важливою складовою стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» є розширення портфеля власних торгових марок, до яких належать «Премія», Premiya Select, «Повна Чаша» та EXTRA!, що забезпечують підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку. Основні відомості про підприємство та загальну характеристику його діяльності наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика інформації про діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Показник	Характеристика
1. Реквізити підприємства		
1.1.	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
1.2.	Скорочене найменування	ТОВ «Сільпо-Фуд»
1.3.	Ідентифікаційний код	40720198
1.4.	Юридична адреса	02090, Україна, м. Київ, вул. Бутлерова, будинок 1
1.5.	Регіон розташування	м. Київ
2. Відомості про державну реєстрацію		
2.1.	Дата реєстрації	05.08.2016
2.2.	Орган реєстрації	Дніпровська районна державна адміністрація м. Києва
3. Основні напрями діяльності		
3.1.	Основний вид діяльності	47.11 – роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах із переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів
3.2.	Додатковий вид діяльності	47.19 – інші види роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах

Джерело: [22-26]

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі

України, що здійснює діяльність у сфері реалізації продовольчих і супутніх товарів. Компанія розпочала свою діяльність у 2016 році, а її головний офіс знаходиться в місті Києві. Основним видом економічної діяльності підприємства є функціонування неспеціалізованих магазинів, у яких основну частку асортименту становлять продукти харчування, алкогольні та безалкогольні напої, а також тютюнові вироби.

Сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» посідає вагомe місце серед найбільших операторів українського ринку продовольчого ритейлу. Інформацію щодо темпів розширення торговельної мережі підприємства протягом 2020–2025 рр. наведено на рисунку 2.1.

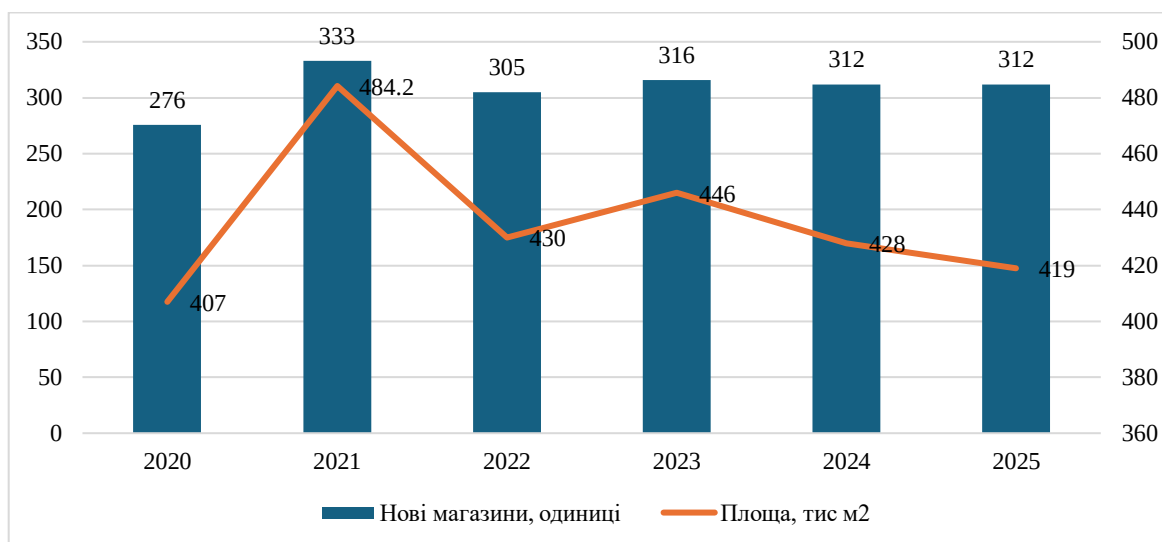


Рис. 2.1. Динаміка кількості нових магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхньої площі за період 2020-2025 рр.

Джерело: [22-26]

Проведений аналіз свідчить, що упродовж досліджуваного періоду темпи відкриття нових торговельних об'єктів змінювалися нерівномірно. Незважаючи на окремі коливання, в останні роки спостерігається тенденція до стабілізації розвитку мережі. При цьому загальна площа нових магазинів дещо скоротилася, що може свідчити про орієнтацію підприємства на більш ефективне використання торговельних площ.

Попри складні економічні умови та наслідки воєнних дій, компанія продовжує інвестувати у розвиток мережі, утримуючи високі конкурентні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі, що підтверджують дані, наведені на рисунку 2.2.

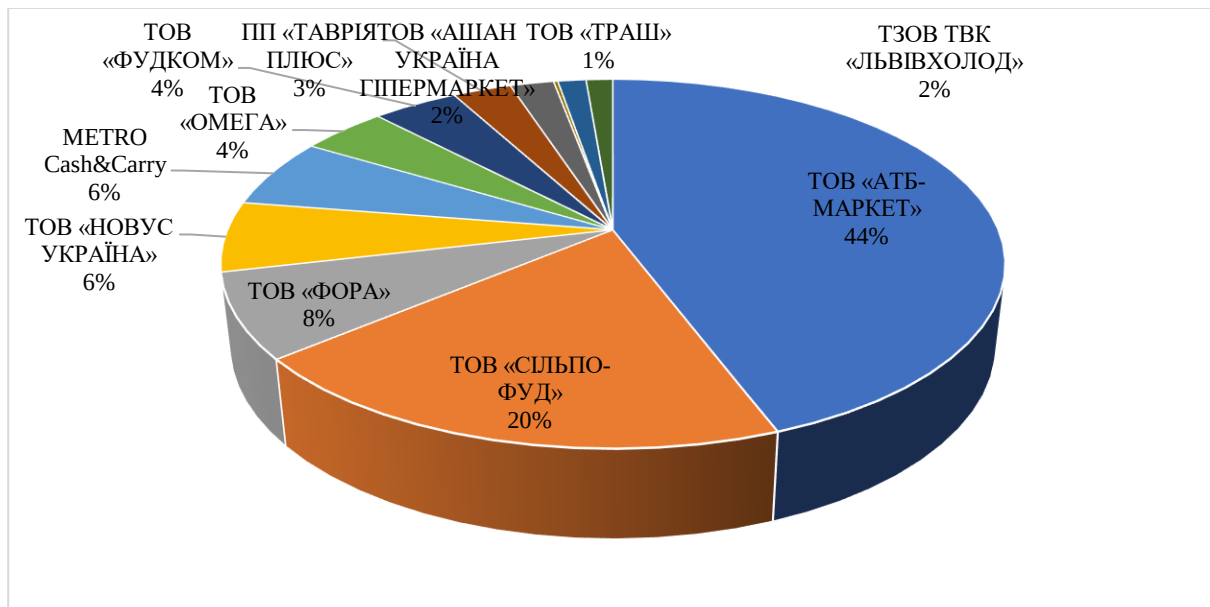


Рис. 2.2. Частка ТОВ «Сільпо-Фуд» в рейтингу компаній за обсягом продажу станом на 2024 рік, %

Джерело: [27]

Система управління ТОВ «Сільпо-Фуд» сформована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітке розмежування повноважень між структурними підрозділами та посадовими особами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращує координацію роботи між окремими службами та забезпечує належний контроль за виконанням прийнятих рішень на всіх рівнях управління (Додаток А).

Управлінська модель підприємства базується на багаторівневій системі підпорядкування. Загальне керівництво діяльністю здійснює директор, який координує роботу функціональних напрямів, зокрема фінансового, комерційного, маркетингового, логістичного та кадрового. Координацію повсякденної операційної діяльності забезпечує операційний директор, який контролює взаємодію адміністративних і виробничих підрозділів. Окремий напрям управління

охоплює розвиток торговельної мережі, де регіональні керівники відповідають за ефективність роботи магазинів у відповідних регіонах. Така організаційна структура створює умови для ефективного розподілу функцій, підвищення відповідальності працівників та забезпечення стабільної діяльності підприємства.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2025 рр.

Показники	Період			Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	84 727 987	93 017 469	106 012 905	9,78	13,97
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	60 419 457	65 098 324	72 114 042	7,74	10,78
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	24 308 530	27 919 145	33 898 863	14,85	21,42
Чистий прибуток, тис. грн	-1 850 930	153 507	1 131 421	-108,29	637,05
Загальна вартість активів, тис. грн	33 358 509	34 144 146	25 284 402	2,36	-25,95
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	15 566 910	14 695 835	17 278 096	-5,60	17,57
Віддача основних засобів, грн	5,44	3,34	6,14	-38,60	83,83
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	29 888	31 366	34 402	4,95	9,68
Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	2834,85	2965,55088	3081,59133	4,61	3,91
Власний капітал, тис. грн	-10434623	-8 519 242	-6 221 348	-18,36	-26,97
Рентабельність продажів, %	-2,18	0,17	1,07	-107,80	529,41
Рентабельність активів, %	-5,55	0,45	4,47	-108,11	893,33
Рентабельність власного капіталу	17,74	-1,8	-18,19	-110,15	910,56

Джерело: [24-26]

Дані, наведені в таблиці 2.2, свідчать про покращення результативності господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2023–2025 рр. За аналізований період підприємство забезпечило стале зростання чистого доходу від

реалізації продукції: його обсяг збільшився з 84 727 987 тис. грн у 2023 р. до 106 012 905 тис. грн у 2025 р. Підвищення обсягів продажу позитивно вплинуло на фінансові результати, унаслідок чого валовий прибуток зріс до 33 898 863 тис. грн. Водночас підприємство успішно пододало кризовий фінансовий стан: після отримання чистого збитку в сумі 1 850 930 тис. грн у 2023 р. вже у 2024 р. діяльність стала прибутковою із чистим прибутком 153 507 тис. грн, який у 2025 р. збільшився до 1 131 421 тис. грн.

У 2025 році відбулося певне зменшення загальної вартості активів підприємства, однак одночасно простежувалося збільшення вартості основних засобів на 2 582 261 тис. грн. Це свідчить про здійснення інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та оновлення виробничих ресурсів. Крім того, чисельність персоналу зросла до 34 402 працівників, що супроводжувалося підвищенням ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, продуктивність праці досягла 3 081,59 тис. грн у розрахунку на одного працівника. Водночас істотно покращилися показники прибутковості: рентабельність продажів змінилася з від'ємного значення -2,18 % у 2023 р. до позитивного рівня 1,07 % у 2025 р., тоді як рентабельність активів зросла з -5,55 % до 4,47 %. Це свідчить про більш раціональне використання наявних ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що у 2025 році ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво зміцнило свої фінансово-економічні позиції. Підприємство відновило прибутковість, забезпечило стале зростання доходів, покращило показники продуктивності праці та рентабельності, що характеризує процес поступового відновлення фінансової стійкості після негативного впливу воєнних подій. Досягнуті результати формують міцну основу для подальшого розвитку компанії, зміцнення її конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування в майбутньому.

2.2. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для комплексної оцінки результативності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники, які характеризують зміну обсягів доходів, витрат і кінцевих фінансових результатів підприємства. Динаміка відповідних показників за 2023–2025 рр. представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів та витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023-2025 рр. тис. грн.

Показники	Період			Темп росту, %	
	2023	2024	2025	2024/2022	2024/2023
Дохід від реалізації	84 727 987	93 075 047	106012 905	9,85	13,90
Собівартість реалізації	60 419 457	65 155 921	72 114 042	7,84	10,68
Валовий прибуток	24 308 530	27 919 126	33 898 863	14,85	21,42
Витрати на збут	19 669 097	21 367 259	25 907 418	8,63	21,25
Адміністративні витрати	4 342 286	4 567 798	5 497 791	5,19	20,36
Інші операційні доходи	906 959	938 164	928 252	3,44	-1,06
Інші операційні витрати	63 819	20 137	41 506	-68,45	106,12
Прибуток від операційної діяльності	1 140 287	2 902 096	3 380 400	154,51	16,48
Інші доходи	534 620	934 474	1 193 284	74,79	27,70
Інші витрати	893 153	1 212 007	562 282	35,70	-53,61
Фінансові доходи	384 148	349 637	411 687	-8,98	17,75
Фінансові витрати	2 909 288	2 792 446	2 796 543	-4,02	0,15
Витрати від інвестицій в асоційовані компанії	97 876	28 247	511 176	-71,14	1709,66
Прибуток до оподаткування	-1 850 930	153 507	1 115 370	-108,29	626,59
Ромір податку на приубток	0	0	16 051	—	—
Чистий прибуток	-1 850 930	153 507	1 131 421	-108,29	637,05

Джерело: [24-26]

Опрацювання даних таблиці 2.3 свідчить про стале покращення фінансових результатів підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 9,85 % порівняно з 2023 роком, а у 2025 році приріст становив ще 13,90 %. Така тенденція свідчить про збільшення обсягів продажу, зміцнення ринкових позицій підприємства та зростання споживчого попиту.

Разом зі збільшенням доходів відбулося підвищення собівартості реалізованої продукції, витрат на збут і адміністративних витрат, що є закономірним наслідком розширення масштабів діяльності компанії. Водночас темпи зростання валового прибутку були вищими за темпи збільшення основних витрат, унаслідок чого валовий прибуток зріс на 14,85 % у 2024 році та ще на 21,42 % у 2025 році. Суттєво покращився також фінансовий результат від операційної діяльності: операційний прибуток збільшився більш ніж у 2,5 раза у 2024 році та продовжив зростати у 2025 році.

Особливо позитивною є зміна кінцевого фінансового результату. Якщо у 2023 році підприємство завершило діяльність із чистим збитком, то вже у 2024 році було досягнуто позитивного фінансового результату, а у 2025 році чистий прибуток перевищив 1,1 млрд грн. Власне це свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат та покращення загальної результативності господарської діяльності.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що у 2023–2025 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечило стабільне зростання доходів, покращення показників прибутковості та зміцнення фінансових результатів. Незважаючи на збільшення витрат, підприємство змогло наростити обсяги валового й операційного прибутку та перейти від збиткової діяльності до стійкого отримання чистого прибутку. Це свідчить про ефективне управління ресурсами, розширення масштабів господарської діяльності та створення належних передумов для подальшого розвитку.

Інформацію щодо змін у ресурсному забезпеченні ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2023–2025 рр. наведено на рисунку 2.3.

Аналіз даних рисунка 2.3 свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Вартість необоротних активів збільшилася з 20 339 874 тис. грн у 2023 році до 25 284 402 тис. грн у 2025 році, що характеризує активне оновлення матеріально-технічної бази, реалізацію інвестиційних проєктів та подальший розвиток торговельної мережі. Позитивну динаміку демонстрували й оборотні активи, обсяг яких зріс із 12 970 844 тис. грн до 14 605 181 тис. грн. Таке

збільшення пов'язане зі зростанням товарних запасів, грошових коштів та інших оборотних ресурсів, необхідних для забезпечення розширення господарської діяльності.

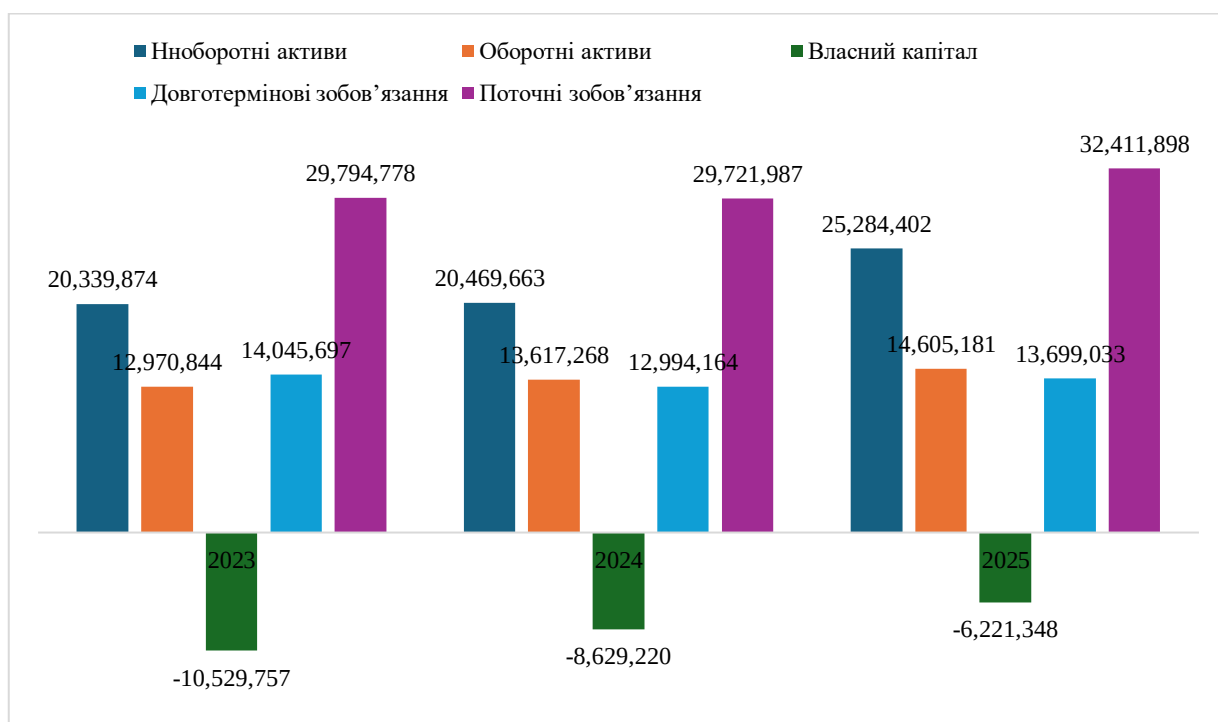


Рис. 2.3. Динаміка ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: [24-26]

Протягом досліджуваного періоду власний капітал підприємства залишався від'ємним, однак його дефіцит поступово скорочувався: із –10 529 757 тис. грн у 2023 році до –6 221 348 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про покращення фінансового стану та поступове відновлення капітальної бази підприємства. Довгострокові зобов'язання після незначного скорочення у 2024 році знову збільшилися у 2025 році до 13 699 033 тис. грн, що може бути пов'язано із залученням додаткових інвестиційних ресурсів для фінансування розвитку. Одночасно спостерігалось зростання поточних зобов'язань до 32 411 898 тис. грн, що свідчить про активне використання короткострокових джерел фінансування та кредиторської заборгованості в процесі здійснення операційної діяльності.

Таким чином, результати аналізу ресурсного забезпечення підтверджують, що у 2023–2025 роках ТОВ «Сільпо-Фуд» послідовно нарощувало обсяги активів і фінансових ресурсів, забезпечуючи розширення масштабів своєї діяльності. Позитивними тенденціями є збільшення необоротних та оборотних активів, а також скорочення дефіциту власного капіталу. Водночас значна частка залучених коштів у структурі джерел фінансування свідчить про необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності підприємства від позикового капіталу.

2.2. Оцінка діючої системи управління та ефективності її функціонування

Система управління ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована відповідно до корпоративних принципів Fozzy Group і спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності. Управлінська модель компанії базується на поєднанні централізованого стратегічного керівництва із делегуванням частини оперативних повноважень на рівень окремих торговельних об'єктів. Такий підхід дає змогу забезпечувати дотримання єдиних корпоративних стандартів, водночас зберігаючи гнучкість управління та можливість оперативного реагування на особливості роботи кожного магазину. Належність підприємства до великої торговельної корпорації також створює додаткові переваги завдяки спільному використанню фінансових ресурсів, сучасної логістичної інфраструктури, інформаційних технологій та корпоративного досвіду.

Дослідження діючої системи управління показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує сучасний стратегічний підхід до розвитку підприємства. Основна увага приділяється довгостроковому плануванню, впровадженню інноваційних рішень, розширенню каналів реалізації продукції та цифровій трансформації бізнес-процесів. Одним із пріоритетних напрямів діяльності є автоматизація процесів обслуговування покупців, розвиток електронної комерції, сервісів онлайн-

замовлення та доставки товарів. Крім того, підприємство активно впроваджує омніканальну модель ведення бізнесу, яка інтегрує традиційні формати роздрібної торгівлі із сучасними цифровими платформами, забезпечуючи покупцям зручність придбання товарів та підвищуючи рівень їхньої лояльності.

Важливе місце в системі менеджменту підприємства займає процесний підхід до управління, який охоплює всі ключові напрями діяльності компанії, зокрема закупівлю товарів, логістичне забезпечення, управління товарними запасами, маркетингову діяльність, кадрову політику та організацію обслуговування споживачів. Особливу роль відіграє централізована система логістики та постачання, яка забезпечує безперервність поставок продукції навіть за умов нестабільного економічного середовища та воєнного стану. Водночас у всіх магазинах мережі застосовуються єдині корпоративні стандарти організації бізнес-процесів, що дозволяє підтримувати високий рівень якості обслуговування незалежно від місця розташування торговельного об'єкта.

Одним із найважливіших критеріїв оцінювання ефективності функціонування системи управління є фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Аналіз відкритої інформації свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується значними обсягами активів, стабільним зростанням доходів та високою ефективністю операційної діяльності. Такі результати підтверджують дієвість сформованої системи менеджменту, її здатність забезпечувати стабільний розвиток підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність навіть за умов складної економічної ситуації. Динаміку основних показників розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення
		2023	2024	2025	2025/ 2023
Показники ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	> 1	0,44	0,46	0,45	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,27	0,21	0,19	-0,08

Продовження табл. 2.4					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,05	0,05	0,06	0,01
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	- 16823934	- 16104719	-17806717	-982783,00
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	-0,32	-0,25	-0,16	0,16
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,6-1,5	-0,24	-0,20	-0,13	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	2,93	1,42	1,25	-1,69
Показники ділової активності підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	4,66	4,78	4,94	0,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,83	3,99	4,22	0,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	236,29	372,29	—	—
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	1,52	0,97	—	—
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	94,05	90,29	85,37	-8,68
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	17,58	12,67	12,76	-4,82
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	-8,05	-10,79	-17,04	-8,99
Показники рентабельності підприємства					
Рентабельність активів, %	збільшення	-5,55	0,45	4,47	10,02
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	-17,74	-1,80	-18,19	-0,45
Рентабельність діяльності, %	збільшення	-2,18	0,16	1,07	3,25
Рентабельність продукції, %	збільшення	1,89	4,45	4,69	2,80

Джерело: [24-26]'

Результати аналізу, представлені в таблиці 2.4, дають підстави стверджувати, що фінансово-економічний розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується як позитивними, так і проблемними тенденціями. Зокрема, підприємство демонструє покращення показників ділової активності, ефективності використання ресурсів і

прибутковості. Водночас окремі фінансові індикатори свідчать про наявність проблем, пов'язаних із рівнем ліквідності та фінансової стійкості, що вимагає подальшого вдосконалення системи управління та реалізації заходів, спрямованих на зміцнення фінансового стану підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має достатньо високий потенціал розвитку, який підтверджується зростанням ділової активності, покращенням показників рентабельності та зміцненням ринкових позицій. Разом із тим підприємство залишається залежним від зовнішніх джерел фінансування, що негативно впливає на окремі показники фінансової стійкості та платоспроможності. За таких умов актуальним є впровадження нових стратегічних напрямів розвитку, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію структури витрат, розширення джерел формування доходів і забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Проведене дослідження засвідчило, що ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується позитивними тенденціями розвитку та поступовим покращенням фінансово-економічних результатів. Водночас сучасне конкурентне середовище, економічна нестабільність і зміни споживчих уподобань вимагають від підприємства постійного вдосконалення системи управління, впровадження інноваційних рішень, розширення напрямів діяльності та пошуку додаткових джерел формування прибутку.

Одним із найбільш перспективних напрямів подальшого розвитку підприємства є диверсифікація бізнесу шляхом розширення спектра послуг і вдосконалення товарної пропозиції. Насамперед доцільно активізувати розвиток кейтерингових послуг, а також збільшити обсяги виробництва продукції власного виробництва, зокрема готових страв і напівфабрикатів, попит на які стабільно зростає.

З огляду на зниження купівельної спроможності населення доцільним є впровадження багаторівневої цінової політики, яка передбачатиме формування декількох цінових сегментів продукції. До асортименту варто включити доступні товари у компактному пакуванні для щоденного споживання, сімейні формати зі зниженою вартістю в розрахунку на одиницю продукції, а також готові комплекти інгредієнтів для швидкого приготування страв удома. Розширення власного виробництва напівфабрикатів дозволить підприємству ефективніше контролювати виробничі витрати, оптимізувати використання сировини, підтримувати стабільну якість продукції та скоротити втрати за рахунок переробки товарів із короткими строками реалізації. Водночас доцільно забезпечити прозоре маркування продукції із зазначенням харчової цінності, складу, походження сировини та наявності алергенів, що сприятиме підвищенню довіри покупців. Додатковою перевагою може стати укладання довгострокових договорів із постачальниками, що дозволить утримувати конкурентний рівень цін.

Результати аналізу споживчого попиту на напівфабрикати в місті Києві наведено на рисунку 3.1.

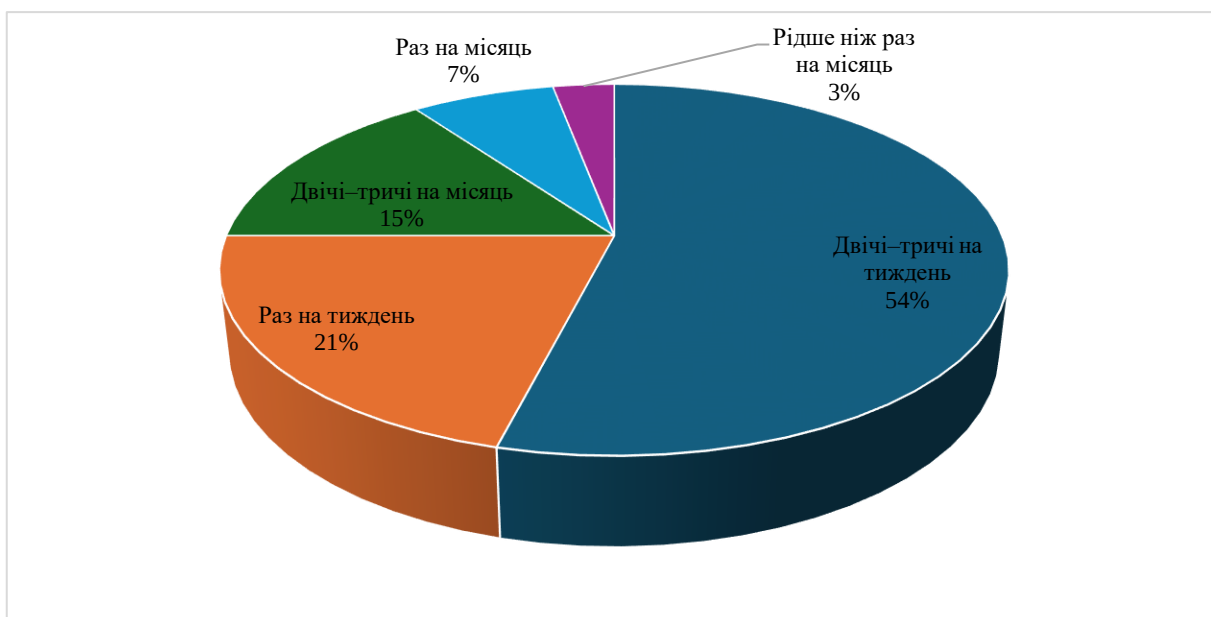


Рис. 3.1. Структура попиту на напівфабрикати в Києві станом на 2025 р.

Джерело: [28]

Наведені дані свідчать про високий рівень зацікавленості споживачів у продукції швидкого приготування. Зокрема, понад половина опитаних покупців (54 %) придбаває напівфабрикати два-три рази на тиждень, що підтверджує стабільний характер попиту на цю категорію товарів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це створює сприятливі умови для розширення асортименту готової продукції, збільшення її представленості у торговельній мережі та реалізації цільових маркетингових заходів, орієнтованих на найбільш активну категорію споживачів.

Водночас результати дослідження демонструють наявність значного потенціалу для подальшого зростання продажів. Так, 21 % покупців купують напівфабрикати лише один раз на тиждень, а ще 15 % – два-три рази на місяць. Власне це свідчить про можливість збільшення частоти повторних покупок шляхом удосконалення асортименту, покращення дизайну упаковки, реалізації програм лояльності, проведення акцій та підвищення зручності придбання продукції. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству оптимізувати товарну

політику, посилити ефективність маркетингових комунікацій і стимулювати зростання попиту.

Перспективним напрямом диверсифікації діяльності також є розвиток кейтерингових послуг. Запровадження такого напрямку дасть змогу підприємству розширити канали реалізації продукції власного виробництва, забезпечити більш повне завантаження виробничих потужностей та сформувати стабільний сегмент корпоративних клієнтів. Потенційними замовниками можуть стати підприємства, навчальні й медичні установи, організатори масових заходів, конференцій, громадських ініціатив та святкових подій. Для ефективного запуску кейтерингового напрямку доцільно розробити модульне меню із детально розрахованою собівартістю, сформувати пакети послуг різного цінового рівня («Економ», «Стандарт», «Преміум» або «Під ключ»), впровадити сервіс онлайн-розрахунку вартості замовлення через сайт чи мобільний застосунок, а також стандартизувати основні параметри обслуговування, включаючи терміни підтвердження замовлення, часові інтервали доставки, комплектацію необхідним інвентарем та порядок післяпродажного сервісу.

Основні сучасні тенденції розвитку ринку кейтерингових послуг наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика трендів в розвитку кейтерингу в Україні в 2025 р.

Тренд	Характеристика	Реалізація
Еко-кейтеринг і сталий розвиток	Використання локальних і сезонних продуктів, зменшення використання пластику, перехід на біорозкладні матеріали	Меню з локальних фермерських продуктів, пакування з біоматеріалів
Популяризація суперфудів	Акцент на інгредієнтах із високою поживною цінністю (чіа, кіноа, ягоди асаї, насіння, спіруліна)	Салати з кіноа, смузі-боули з ягодами асаї, десерти з насіння чіа
Кулінарна глобалізація	Змішання кухонь світу: азійські боули, мексиканські тако, ф'южн-меню	Тематичні станції (dumpling-station, taco-bar), ф'южн-вечірки
Фуд-дизайн і креативна подача	Візуальна естетика подачі, інтерактивні станції, їстівний декор	Finger food на ложках, фуд-шоу, подача страв із живими квітами
Розвиток коктейльної культури	Зростання популярності авторських алкогольних та безалкогольних міксів	Комбуча-бари, фрукти з пряними нотами, міні-тако до коктейлів

Продовження табл. 3.1

Рослинна альтернатива	Акцент на веганських і вегетаріанських стравах, білках бобових, десертах без молока та яєць	Веганське «м'ясо», сир з кеш'ю, десерти на аквафабі
Тематичні події та концептуальні меню	Організація фуршетів у стилі ретро, футуризму, еко чи регіональної кухні	Ретро-вечірки, еко-фуршети, футуристичні шоу з молекулярною кухнею
Технологічні інновації та роботизація	Використання автоматизованих кухонних рішень, VR-дизайну, сенсорів свіжості продуктів	Роботизовані кавомашини, віртуальні меню, «розумні» холодильники

Джерело: [29]

Отже, впровадження сучасних тенденцій розвитку кейтерингових послуг створить для ТОВ «Сільпо-Фуд» можливості не лише для розширення напрямів господарської діяльності, а й для зміцнення ринкових позицій компанії як одного з провідних операторів гастрономічного сервісу в Україні. Орієнтація на інноваційні рішення, високий рівень обслуговування, екологічну відповідальність та максимальну зручність для споживачів сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

Наступним етапом дослідження є оцінювання прогнозних обсягів доходу від реалізації напівфабрикатів і надання кейтерингових послуг з урахуванням очікуваного зростання попиту серед споживачів у місті Києві та місті Кривий Ріг (рис. 3.2).

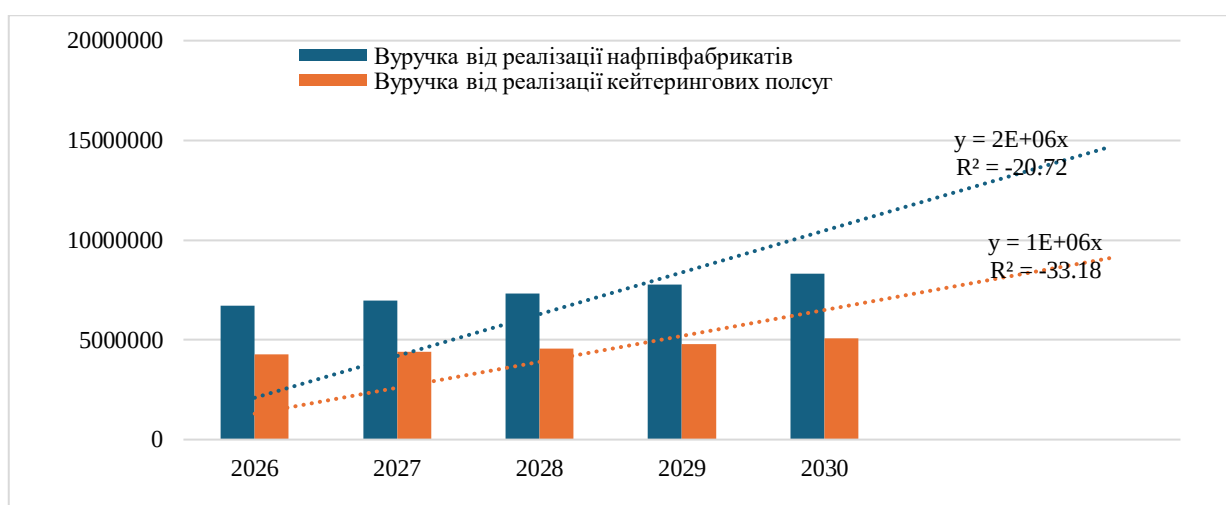


Рисунок 3.11 – Прогнозна динаміка виручки від реалізації напівфабрикатів та кейтерингових послуг в ТОВ «Сільпо-Фуд» в період 2026-2030 рр., тис. грн.

Джерело: зроблено автором

Очікується, що позитивна динаміка доходів буде забезпечена насамперед за рахунок розширення асортименту напівфабрикатів, інтеграції кейтерингових сервісів у мобільний застосунок «SilpoRest», а також активного розвитку співпраці з корпоративними клієнтами. Додатковим чинником зростання стане зміна споживчих уподобань, оскільки дедалі більше покупців віддають перевагу готовим стравам, продукції швидкого приготування та сучасним сервісам доставки. Загалом прогнозована динаміка виручки підтверджує економічну доцільність розвитку запропонованого напрямку діяльності та його високий потенціал для формування додаткових доходів підприємства.

Таким чином, пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд» є розширення кейтерингового бізнесу, збільшення виробництва власних напівфабрикатів, активне впровадження цифрових технологій та подальше підвищення ефективності управлінських процесів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання фінансових результатів, посилить конкурентні переваги підприємства, сприятиме розширенню клієнтської бази та створить передумови для його стабільного довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що менеджмент є важливою складовою ефективної діяльності організації, оскільки забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію роботи підприємства. Ефективне управління дає змогу раціонально використовувати ресурси, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати досягнення стратегічних цілей та адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що процес управління має системний і послідовний характер та охоплює постановку цілей, аналіз інформації, прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання і контроль результатів. Основними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, облік і аналіз, які у взаємозв'язку забезпечують ефективне функціонування підприємства.

З'ясовано, що в практиці менеджменту застосовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Їх комплексне використання дозволяє забезпечити дисципліну праці, матеріальну зацікавленість працівників, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Надано загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» та встановлено, що підприємство є одним із провідних учасників ринку роздрібної торгівлі України та входить до складу Fozzy Group. Компанія має розгалужену мережу торговельних об'єктів, широкий асортимент товарів, власні торговельні марки та лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, ефективну координацію діяльності та стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Результати дослідження показали, що у 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів, валового та чистого прибутку. Компанія змогла подолати збитковість 2023 року і вийти на прибуткову діяльність у 2024–2025 рр. Водночас було виявлено зростання витрат і залежність від

залучених ресурсів, що свідчить про необхідність подальшого підвищення фінансової стійкості та оптимізації витрат.

Встановлено, що система управління ТОВ «Сільпо-Фуд» поєднує централізоване стратегічне управління з елементами децентралізованого оперативного менеджменту. Підприємство активно використовує цифрові технології, омніканальну модель продажів, стандартизовані бізнес-процеси та розвинену логістичну систему. Водночас проблеми ліквідності й фінансової стійкості зумовлюють потребу в удосконаленні управління та пошуку нових джерел доходів.

Запропоновано напрями удосконалення системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Основними з них визначено розвиток кейтерингових послуг, розширення виробництва власних напівфабрикатів, посилення цифровізації бізнес-процесів та вдосконалення управління асортиментом і витратами. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити подальший стабільний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битов, В. (2025). Менеджмент як запорука успіху в сучасних умовах ринкової економіки. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 498-501. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-7> (дата звернення 27.06.2026)
2. Боярчук А. Оцінювання ефективності системи менеджменту в малому бізнесі. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.36–38.
3. Глушенкова А.А., Олійник Д.О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2(32). С. 26–30.
4. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення 27.06.2026)
5. Сахно Є.Ю., Пономаренко С.І., Дорош М.С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2018. 320 с
6. Пономарьов В. І., Кривенко Л. Г. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 422 с
7. Бондарчук, Л., & Томчук, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Молодий вчений*, 1 (125), 109-113. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6> (дата звернення 27.06.2026)
8. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с
9. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с

10. Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 27. С. 61-65.
11. Напрямки покращення фінансового стану підприємства. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні : зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Херсон, 23 грудня 2021 р. Херсон : ХНТУ, 2021. С.252-254.
12. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
13. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
14. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Тріада плюс, 2018. 187 с
15. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
16. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
17. Менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Логістика» першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. М. Ястремська, І. М. Козлова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 45 с.
18. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту :навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. 3-тє вид., допов. і перероб. Львів : Нац. ун-т «Львів. Політехніка»; Інтелект-захід, 2017. 464 с.
19. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
20. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук ; Держ. ун-т «Житомир. Політехніка». Житомир : Рута, 2021. 856 с.

21. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
22. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 27.06.2026)
23. Інформація про Сільпо. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення 27.06.2026)
24. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/04/30/608bebf3bc36.pdf> (дата звернення 27.06.2026)
25. Silpo Food. (2024). *Звіт з управління*. URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf> (дата звернення 27.06.2026)
26. Silpo Food. (2025). *Звіт з управління*. URL: <https://static.silpo.ua/content/94589157-d79e-4aea-ade5-028817120d2b.pdf> (дата звернення 27.06.2026)
27. Компанії за видом діяльності - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (2025) URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/G/47.11> (дата звернення 27.06.2026)
28. Wizar Agency. (2025). Напівфабрикати: перспективи для бізнесу. URL: <https://wizar.agency/napivfabrykaty-perspektyvy-dlya-biznesu/> (дата звернення 27.06.2026)
29. Servizio. (2022). *Гастрономічні тренди у кейтерингу: що буде модним у 2025 році?* URL: <https://servizio.com.ua/blog/gastronomichni-trendi-u-kejteringu-sho-bude-modnim-u-2025-rotci/> (дата звернення 27.06.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

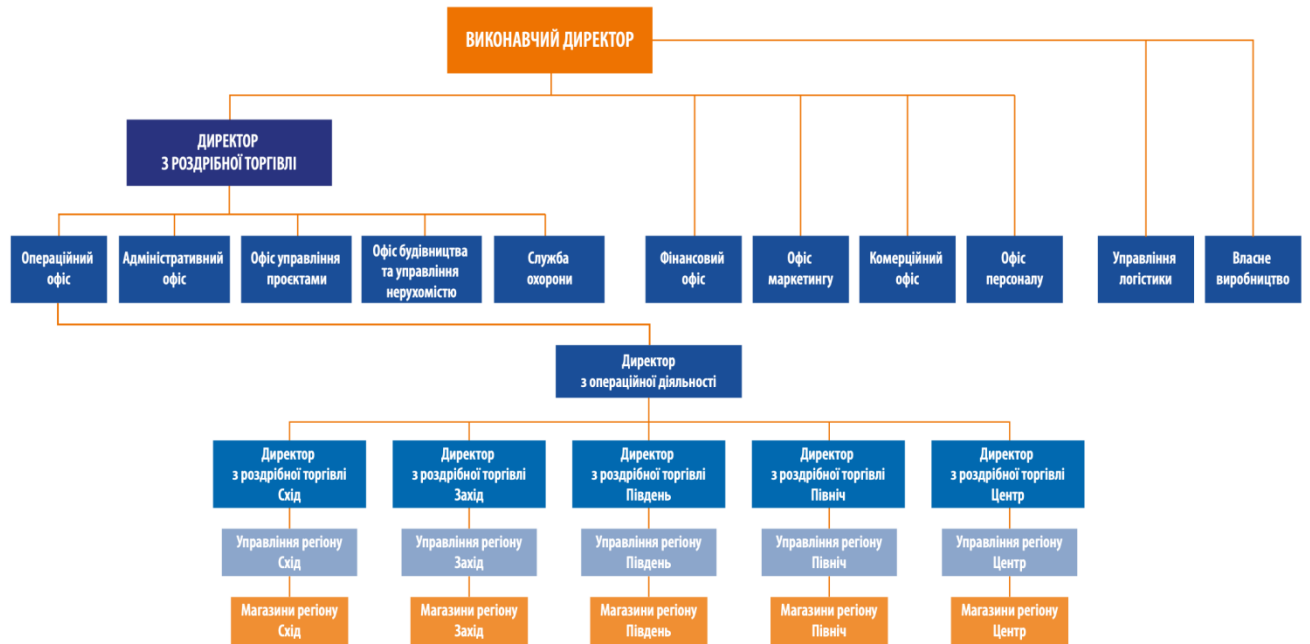


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: узагальнено автором