

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет економіки і менеджменту

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення прибутковості діяльності суб'єкта підприємництва»

6.076. 210940.ПЗ

за освітньою програмою: Економіка та управління підприємством

зі спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Виконав студент групи ЕП 01-22

|                                 |                   |                                 |
|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|
|                                 | <hr/>             | / Микита ФИЛИМОНОВ /            |
|                                 | (підпис студента) | (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)                 |
| Керівник:                       | <hr/>             | / проф. Тетяна ІГНАШКІНА /      |
|                                 | (підпис)          | (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)         |
| Нормоконтролер:                 | <hr/>             | /ст. викл. Ангеліна НАЙДОВСЬКА/ |
|                                 | (підпис)          | (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)         |
| Консультанти:                   |                   |                                 |
| <u>Аналітична частина</u>       | <hr/>             | / проф. Тетяна ІГНАШКІНА /      |
| (назва розділу)                 | (підпис)          | (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)         |
| <u>Рекомендаційна частина</u>   | <hr/>             | / проф. Тетяна ІГНАШКІНА /      |
| (назва розділу)                 | (підпис)          | (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)         |
| Охорона праці та захист         |                   |                                 |
| <u>навколишнього середовища</u> | <hr/>             | / зав. каф. Олександр ЄРЬОМІН   |
| (назва розділу)                 | (підпис)          | (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)         |

Засвідчую, що у цій роботі  
немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент

---

(підпис)

Дніпро - 2026

# Explanatory Note

to a bachelor's qualification work

on the topic: «Economic Justification for Strategies to Increase the Profitability of a Business Entity»

6.076. 210940.ПЗ

under the study program: Economy and Management of Enterprise

Speciality: 076 «Business, Trade and Exchange Activities»

Done by the student of the group: ЕП 01-22

/ Mykyta FYLYMONOV /

(name, surname)

Supervisor:

/ Prof. Tetyana IHNASHKINA /

(position, name, surname)

Normative controller:

/ Senior Instructor Anhelina  
NAIDOVSKA /

(position, name, surname)

Consultants:

Analytic chapter

(Section title)

/ Prof. Tetyana IHNASHKINA /

(position, name, surname)

Recommendation chapter

(Section title)

/ Prof. Tetyana IHNASHKINA /

(position, name, surname)

Occupational safety and  
environmental protection

(Section title)

/ Head of the department

Oleksandr YEROMIN/

(position, name, surname)

I duly certify that this Explanatory Note does not  
contain any material borrowed from the works of other  
authors without appropriate reference  
Student \_\_\_\_\_

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет економіки і менеджменту  
Кафедра економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня  
Ступінь вищої освіти: бакалавр  
Освітня програма: Економіка та управління підприємством  
Спеціальність: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕП

Світлана ДОВБНЯ

(підпис)

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

«\_\_» 2026 р.

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

студенту Филімонову Микиті Андрійович

(Прізвище, Ім'я По батькові)

Тема роботи: Економічне обґрунтування напрямів підвищення прибутковості діяльності суб'єкта підприємництва

Керівник роботи: Ігнашкіна Тетяна Борисівна, к.е.н., доцент

(Прізвище, Ім'я, По батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від " \_\_ " 2026 р. № \_\_\_\_

1. Строк подання студентом роботи: «10» червня 2026 р.

2. Вихідні дані до роботи: Організаційно-правова та техніко-технологічна характеристика підприємства, фінансові показники, дані про ресурси, фінансова звітність, перспективні плани

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно опрацювати):

3.1 Аналітична частина: характеристика підприємства, аналіз показників діяльності підприємства

3.2 Рекомендаційна частина: Обґрунтування запропонованих заходів. Визначення прогностичних значень основних показників діяльності підприємства за умови реалізації проєктних рішень

3.3 Охорона праці та захист навколишнього середовища: Загальна характеристика умов праці в роздрібній торгівлі. Організація системи управління охороною праці. Техніка безпеки та пожежна профілактика. Захист навколишнього середовища

#### 4. Консультанти розділів роботи:

| Розділ                                              | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Завдання видав: (підпис консультанта, дата) | Завдання прийняв: (підпис студента, дата) |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Аналітична частина                               | Проф. Ігнашкіна Т.Б.                      |                                             |                                           |
| 2. Рекомендаційна частина                           | Проф. Ігнашкіна Т.Б.                      |                                             |                                           |
| 3. Охорона праці та захист навколишнього середовища | Зав. кафедри Єрьомін О.О.                 |                                             |                                           |

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Виконання аналітичної частини                                        | 05.05.2026                    |          |
| 2     | Виконання рекомендаційної частини                                    | 25.05.2026                    |          |
| 3     | Виконання розділу «Охорона праці та захист навколишнього середовища» | 31.05.2026                    |          |
| 4     | Оформлення демонстраційного матеріалу                                | 06.06.2026                    |          |
| 5     | Оформлення пояснювальної записки                                     | 08.06.2026                    |          |
| 6     | Подання кваліфікаційної роботи до кафедри                            | 10.06.2026                    |          |
| 7     | Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії    | 17.06.2026                    |          |

Студент

(підпис)

**Микита ФИЛИМОНОВ**

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(підпис)

**Тетяна ІГНАШКІНА**

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## Відомість кваліфікаційної роботи бакалавра

| №<br>рядка | Форма<br>т | Позначення      | Назва                                  | Кільк.<br>листів | №<br>екз.                              | При<br>м.            |          |            |
|------------|------------|-----------------|----------------------------------------|------------------|----------------------------------------|----------------------|----------|------------|
| 1          |            |                 | <u>Документація</u><br><u>загальна</u> |                  |                                        |                      |          |            |
| 2          |            |                 | Заново розроблена                      |                  |                                        |                      |          |            |
| 3          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 4          | A4         | 6.076.210940.ПЗ | Пояснювальна<br>записка                | 68               |                                        |                      |          |            |
| 5          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 6          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 7          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 8          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 9          |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 10         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 11         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 12         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 13         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 14         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 15         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 16         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 17         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 18         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 19         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| 20         |            |                 |                                        |                  |                                        |                      |          |            |
| Зм.        | Ли<br>с.   | № докум.        | Підп<br>ис                             | Да<br>та         | 6.076.210940.ВР                        |                      |          |            |
| Розробник  |            | Филимонов М.А.  |                                        |                  | Відомість<br>кваліфікаційної<br>роботи | Літе<br>ра           | Лис<br>т | Лис<br>тів |
| Керівник   |            | Ігнашкіна Т.Б.  |                                        |                  |                                        | Б                    |          | 1          |
| Консульт.  |            | Ігнашкіна Т.Б.  |                                        |                  |                                        | МОН України<br>УДУНТ |          |            |
| Н. контр.  |            | Найдовська А.О. |                                        |                  |                                        | Кафедра ЕП           |          |            |
| Затв.      |            | Довбня С.Б.     |                                        |                  |                                        | гр. ЕП01-22          |          |            |

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи бакалавра:

68 с., 12 рис., 12 табл., 19 джерел, 12 додатків.

Об'єкт розробки – процес формування рентабельності діяльності підприємства як економічного явища, що потребує управлінських рішень на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мета роботи – провести аналітичне оцінювання рентабельності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та обґрунтувати практичні напрями її підвищення з визначенням очікуваного економічного ефекту.

Методи дослідження – у роботі використано методи економічного аналізу, коефіцієнтний метод, порівняльний аналіз, табличний і графічний методи, а також методи узагальнення, аналізу та синтезу для формування рекомендацій щодо підвищення рентабельності підприємства.

Обґрунтовано шість практичних заходів, сукупний чистий економічний ефект від впровадження яких становить 1 030 млн грн на рік, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства майже вдвічі.

Результати роботи можуть стати основою для розробки практичних заходів, які дозволять підвищити рентабельність ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом оптимізації логістичних витрат, впровадження ERP-системи управління запасами та реструктуризації боргових зобов'язань.

Ключові слова: ПРИБУТКОВІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, МОДЕЛЬ DuPont, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БОРГІВ, ОХОРОНА ПРАЦІ.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                 | 8  |
| 1 АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА                                                                                                  | 10 |
| 1.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»                                                                          | 10 |
| 1.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»                                                        | 14 |
| 2 РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА                                                                                              | 31 |
| 2.1 Основні напрями підвищення прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд»                                                         | 31 |
| 2.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів                                                                   | 32 |
| 2.3 Визначення прогностичних значень основних показників діяльності підприємства за умови реалізації проектних рішень | 41 |
| 3 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ЗАХИСТ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ                                                    | 45 |
| 3.1 Загальна характеристика умов праці                                                                                | 45 |
| 3.2 Техніка безпеки та пожежна профілактика                                                                           | 48 |
| 3.3 Захист навколишнього середовища                                                                                   | 50 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ                                                                                              | 53 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ                                                                                                      | 55 |
| ДОДАТКИ                                                                                                               | 58 |

## ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнного стану, інфляційного тиску та порушення логістичних ланцюгів підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно шукати резерви підвищення ефективності. Одним із ключових показників, який відображає здатність підприємства отримувати прибуток від використання ресурсів, витрат і капіталу, є рентабельність. Саме аналіз рентабельності дає змогу виявити слабкі місця у фінансово-господарській діяльності, оцінити якість управління витратами та визначити реальні напрями покращення результатів діяльності.

Питання аналізу рентабельності та підвищення прибутковості підприємств розглядалися у працях багатьох науковців, зокрема М. Л. Гончаренка, В. Р. Кобилецького, М. С. Мироненка, Л. С. Новіченко, М. І. Ребрика, Н. Б. Кирич, Н. Ткачук та К. Василенко. Водночас практичне застосування цих підходів у діяльності великих торговельних мереж в умовах війни потребує додаткового аналітичного обґрунтування.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналітичного оцінювання рентабельності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та обґрунтуванні практичних напрямів її підвищення.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2023–2025 роки;
- розрахувати та оцінити показники рентабельності підприємства за витратним, ресурсним і дохідним підходами;



- визначити основні проблеми та внутрішні резерви підвищення рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення рентабельності діяльності підприємства;
- визначити прогностні значення основних показників діяльності підприємства за умови реалізації запропонованих проєктних рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування рентабельності діяльності підприємства як економічного результату його господарської діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо оцінювання і підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для узагальнення підходів до розуміння рентабельності), коефіцієнтний аналіз (для розрахунку показників рентабельності), порівняльний аналіз (для оцінювання динаміки показників), табличний і графічний методи (для наочного подання результатів), аналіз і синтез (для формування рекомендаційної частини роботи).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 роки, матеріали річної звітності підприємства, статистичні дані, аналітичні огляди ринку роздрібної торгівлі України, наукові публікації та електронні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд», зростання чистого прибутку, прискорення оборотності ресурсів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

## 1 АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

### 1.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» було зареєстроване 5 серпня 2016 року як юридична особа, що здійснює роздрібну торгівлю продуктами харчування та супутніми товарами. Підприємство є невід'ємною частиною групи компаній Fozzy Group, яка об'єднує низку бізнесів у сфері торгівлі, логістики, виробництва та дистрибуції. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Статутний капітал становить 18 127 940 081,21 грн, що є одним із найбільших показників серед підприємств роздрібної торгівлі України.

Єдиним засновником товариства є ПАТ «ЗНВКІФ «Рітейл Капітал», якому належить 100% статутного капіталу. Кінцевим бенефіціаром, який здійснює непрямий вирішальний вплив, є Володимир Костельман. Керівництво поточною діяльністю здійснює директор Лесько Юрій Анатолійович, який має право підпису фінансових та господарських документів. Бухгалтерський облік веде Бруснік Лариса Дмитрівна. Підприємство є правонаступником ТОВ «Рітейл Проперті», що свідчить про проведену корпоративну реорганізацію з метою оптимізації структури управління активами [1].

Таблиця 1.1 – Загальні організаційно-правові та реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                    | Значення                                             |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| Повне найменування          | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» |
| Скорочена назва             | ТОВ «Сільпо-Фуд»                                     |
| Ідентифікаційний код        | 40720198                                             |
| Дата реєстрації             | 05.08.2016                                           |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю              |

Продовження табл. 1.1

|                                |                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Юридична адреса                | 02121, м. Київ, проспект Павла Тичини, буд. 1-В, каб. 188                                                                 |
| Керівник                       | Лесько Юрій Анатолійович                                                                                                  |
| Статутний капітал              | 18 127 940 081,21 грн                                                                                                     |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Володимир Костельман                                                                                                      |
| Єдиний засновник               | ПАТ «ЗНВКІФ «Рітейл Капітал» (100% частки)                                                                                |

Джерело: складено автором на основі [1]

Станом на кінець 2025 року мережа супермаркетів «Сільпо» налічувала 308 магазинів, розташованих у різних регіонах України. Загальна торгова площа цих об'єктів сягала 431 886 м². Середня площа одного супермаркету становила 1 402 м², що відповідає формату сучасного повносервісного магазину з широким асортиментом, зонами власної кулінарії та зонами відпочинку. Окремим преміальним напрямом є делікатес-маркети «Le Silpo», яких налічується 4 одиниці загальною площею 7 175 м². Ці заклади орієнтовані на споживачів із вищим рівнем доходу та пропонують ексклюзивні продукти, авторську кухню та підвищений рівень сервісу.

Таблиця 1.2 – Динаміка розвитку мережі «Сільпо» у 2023–2025 роках

| Показник                                   | 2023  | 2024  | 2025  | Зміна 2025/2023 |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------|
| Кількість супермаркетів, од.               | 316   | 312   | 308   | –8 (–2,5%)      |
| Загальна торгова площа, тис. м²            | 432,5 | 430,1 | 431,9 | –0,6 (–0,1%)    |
| Середня площа одного магазину, м²          | 1 369 | 1 378 | 1 402 | +33 (+2,4%)     |
| Кількість делікатес-маркетів Le Silpo, од. | 3     | 4     | 4     | +1 (+33,3%)     |
| Загальна площа Le Silpo, м²                | 5 820 | 7 175 | 7 175 | +1 355 (+23,3%) |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

Аналіз даних таблиці 1.2 показує, що загальна кількість магазинів скоротилася на 8 одиниць, що пов'язано з двома основними причинами. По-перше, внаслідок бойових дій було пошкоджено або повністю зруйновано 32 магазини, частина з яких не підлягала відновленню. По-друге, компанія провела оптимізацію мережі, заклавши нерентабельні точки в регіонах із низькою купівельною спроможністю. Незважаючи на скорочення кількості об'єктів, середня площа магазину зросла на 2,4%, що свідчить про тенденцію до укрупнення торгових точок та розширення асортименту. Також збільшилася кількість преміальних маркетів Le Silpo, що демонструє стратегічний курс на диференціацію форматів.

Сільпо займає друге місце за часткою ринку (10%) після АТБ (28%). Проте за показником товарообігу на один магазин Сільпо є лідером (344,2 млн грн проти 230,8 млн грн у АТБ), що свідчить про вищу ефективність кожної окремої торгової точки, що досягається за рахунок більшого формату, широкого асортименту та додаткових послуг. Водночас за товарообігом на квадратний метр Сільпо значно поступається АТБ (245,4 проти 461,5 тис. грн), що пояснюється більш просторими магазинами з меншою щільністю викладки. Продуктивність праці в Сільпо (3,27 млн грн/ос.) майже вдвічі нижча, ніж в АТБ (6,00 млн грн/ос.), оскільки в дискаунтерах менше персоналу на одиницю площі. Однак Сільпо пропонує найвищу заробітну плату (27,8 тис. грн), що є конкурентною перевагою на ринку праці. За рівнем цифровізації та обсягом власного виробництва Сільпо значно випереджає всіх конкурентів.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» є розвинене власне виробництво кулінарної, хлібобулочної та кондитерської продукції. Станом на 2025 рік підприємство мало 225 пекарень, 328 кулінарних цехів, 288 піца-станцій та 147 точок приготування суші. Загальний річний обсяг виробництва кулінарної продукції становив 37 294 тони. Наявність власного виробництва дозволяє:

1. забезпечувати стабільну якість та свіжість продукції;

2. отримувати вищу торговельну маржу порівняно з перепродажем готових товарів;
3. зменшувати залежність від зовнішніх постачальників;
4. оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань;
5. формувати унікальний асортимент (фірмові страви, сезонні пропозиції).

Ефективна логістика є критичною для роздрібної мережі з сотнями магазинів. ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє шістьма розподільчими центрами загальною площею 147 871 м<sup>2</sup>. Автотранспортний парк налічує 336 вантажних автомобілів. Річний пробіг автотранспорту становить понад 51 тис. км. Така інфраструктура забезпечує безперебійне постачання товарів до всіх регіонів, навіть в умовах бойових дій. Крім того, компанія використовує сучасні системи управління запасами (WMS), що дозволяють оптимізувати рівень складських запасів та зменшити витрати на зберігання [1].

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно впроваджує цифрові технології для підвищення зручності покупців та зниження операційних витрат. Мобільний застосунок «Сільпо» має 4,22 тис. активних користувачів, щомісячна аудиторія становить 2,21 тис. осіб. Застосунок дозволяє отримувати персоналізовані знижки, накопичувати кешбек, переглядати електронні чеки та брати участь у програмах лояльності. Онлайн-супермаркет забезпечує доставку товарів у більш ніж 450 населених пунктів. Сервіс експрес-доставки ЛОКО працює в 59 містах із середнім часом доставки 27 хвилин. Також у магазинах впроваджено самокаси та систему Scan&Go («Вільнокаса»), яка дозволяє покупцям самостійно сканувати товари та сплачувати без черг, що зменшує потребу в касовому персоналі та прискорює обслуговування [2; 3; 4].

Війна в Україні завдала значних збитків підприємству: 32 магазини були пошкоджені або зруйновані, частина об'єктів опинилася на тимчасово окупованих територіях. Відновлення деяких магазинів триває. Незважаючи на це, компанія продовжує працювати, підтримує Збройні Сили України: перерахування коштів, волонтерська допомога, надає продовольчу допомогу

лікарням, переселенцям та соціально вразливим верствам населення. Загальна сума благодійної допомоги перевищила десятки мільйонів гривень. Підприємство також реалізує програми психологічної підтримки працівників, медичного страхування та допомоги сім'ям загиблих.

## 1.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для оцінки виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» розглянемо динаміку чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутку за період 2023–2025 років.

Таблиця 1.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023–2025 роках

| Показник                                         | 2023  | 2024 | 2025  | Абсолютна зміна<br>2025/2023 | Відносна зміна, % |
|--------------------------------------------------|-------|------|-------|------------------------------|-------------------|
| Чистий дохід (виручка),<br>млрд грн              | 84,7  | 93,0 | 106,0 | +21,3                        | +25,1             |
| Собівартість реалізованої<br>продукції, млрд грн | 60,4  | 65,1 | 72,1  | +11,7                        | +19,4             |
| Валовий прибуток, млрд грн                       | 24,3  | 27,9 | 33,9  | +9,6                         | +39,5             |
| Операційний прибуток,<br>млрд грн                | 1,14  | 2,91 | 3,39  | +2,25                        | +197,4            |
| Прибуток до оподаткування,<br>млрд грн           | 1,02  | 2,55 | 3,10  | +2,08                        | +203,9            |
| Чистий прибуток (збиток),<br>млрд грн            | –1,85 | 0,15 | 1,13  | +2,98                        | -                 |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

Як видно з таблиці 1.3, чистий дохід зріс на 25,1% за три роки, що є високим показником в умовах воєнного стану та інфляції. Собівартість збільшилася меншими темпами (+19,4%), що дозволило валовому прибутку зрости на 39,5%. Таке випереджальне зростання валового прибутку порівняно з

доходом свідчить про підвищення торговельної націнки (маржі) або про оптимізацію закупівельних цін. Особливо вражаючою є динаміка операційного прибутку, який зріс майже втричі (+197,4%), що стало можливим завдяки відносному скороченню адміністративних та збутових витрат у відсотках до доходу. Найважливішим результатом є вихід із чистого збитку (–1,85 млрд грн у 2023 році) до чистого прибутку 1,13 млрд грн у 2025 році. Подолання збитковості є ключовим сигналом відновлення фінансової стабільності.

На рисунку 1.1 зображено динаміку чистого доходу, собівартості та валового прибутку.

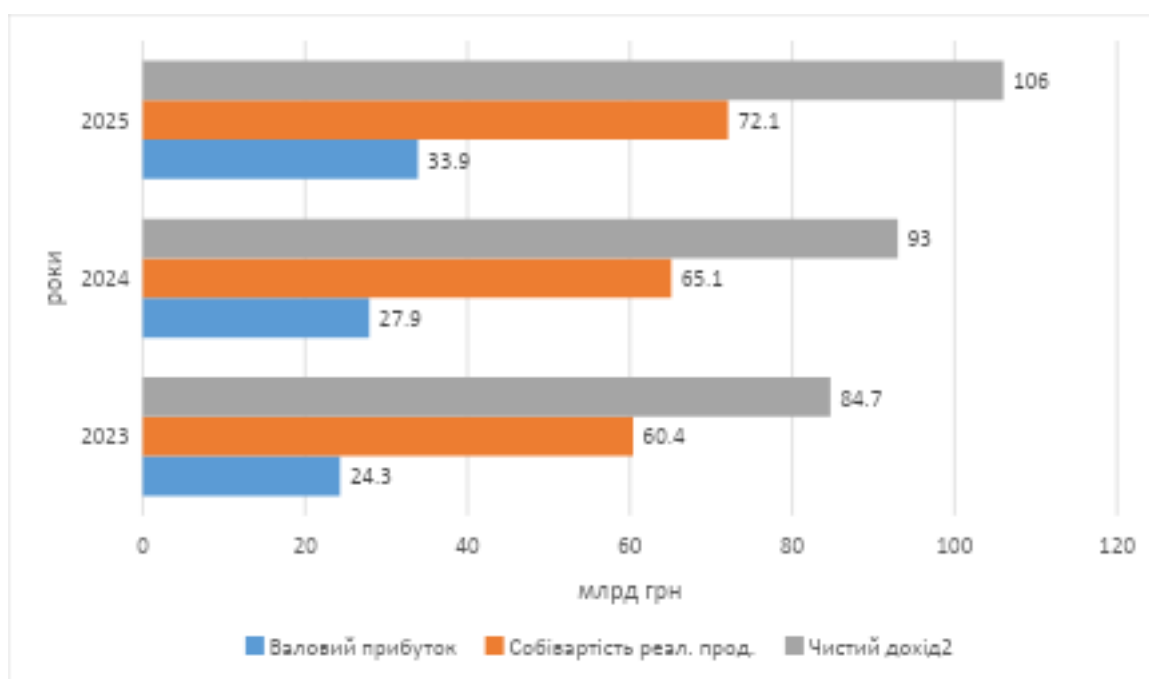


Рисунок 1.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку

Як видно з графіка, темпи зростання валового прибутку (39,5%) значно перевищують темпи зростання доходу (25,1%), що свідчить про позитивний структурний зсув. Собівартість зростала найповільніше, що підтверджує ефективну роботу з постачальниками.

На рисунку 1.2 зображено динаміку операційного, прибутку до оподаткування та чистого прибутку.

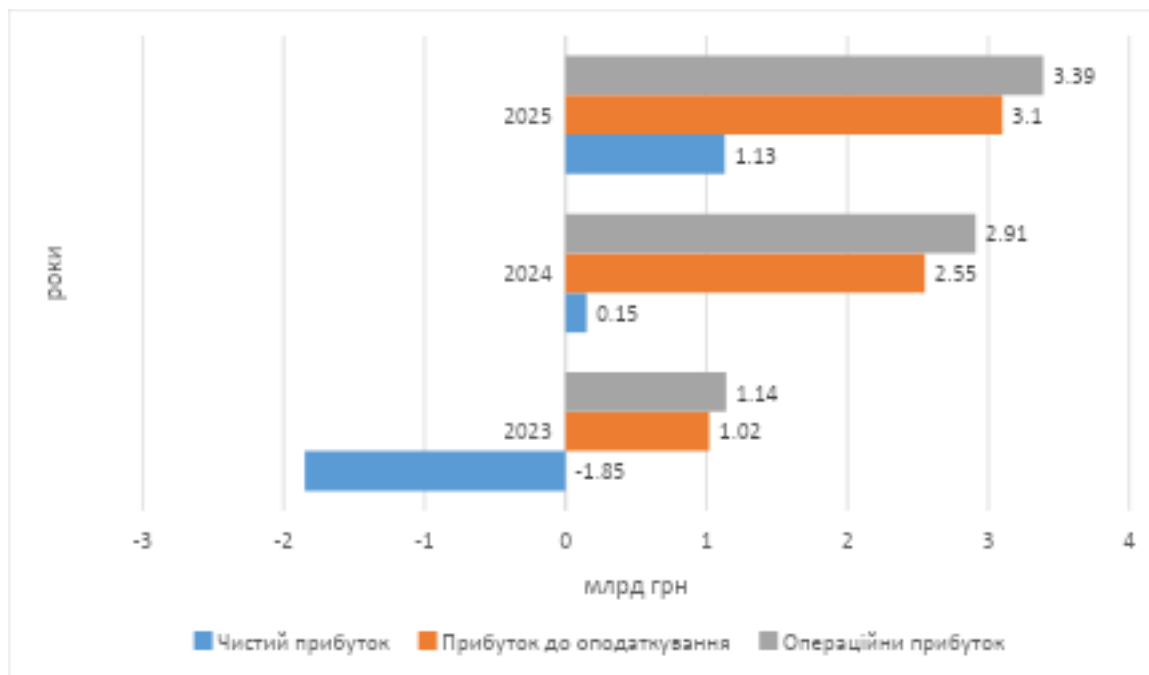


Рисунок 1.2 – Динаміка операційного, прибутку до оподаткування та чистого прибутку

Звертає на себе увагу різке зростання операційного прибутку у 2024 році (з 1,14 до 2,91 млрд грн) та подальша стабілізація у 2025 році (3,39 млрд грн). Чистий прибуток, який у 2023 році був від’ємним через значні від’ємні курсові різниці та втрати від знецінення активів, у 2025 році став позитивним (1,13 млрд грн), що свідчить про успішне подолання наслідків фінансових шоків, пов’язаних із війною.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі України. Станом на 2025 рік середньооблікова чисельність працівників становила 32 367 осіб. Продуктивність праці зросла на 14,1% за три роки, що є позитивною тенденцією, особливо з огляду на те, що чисельність збільшилася лише на 9,7%, що означає, що додаткові працівники були залучені з вищою індивідуальною продуктивністю, або ж впровадження технологій (наприклад, автоматизація касових операцій, систем управління запасами) дозволило існуючим працівникам працювати ефективніше. Водночас фонд оплати праці зріс на 32,8%, а середньомісячна зарплата – на 20,9%, що випереджає зростання



продуктивності, що може бути пояснене інфляційним тиском, підвищенням мінімальної заробітної плати та необхідністю утримувати кваліфікований персонал в умовах дефіциту кадрів. Співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати є неоптимальним (продуктивність зросла на 14,1%, а зарплата – на 20,9%), що потребує подальшого підвищення ефективності праці.

Таблиця 1.4 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                                                     | 2023   | 2024   | 2025   | Зміна<br>2025/2023 |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| Середньооблікова чисельність, осіб                           | 29 514 | 31 366 | 32 367 | +2 853 (+9,7%)     |
| Чистий дохід на одного працівника (продуктивність), тис. грн | 2 871  | 2 964  | 3 275  | +404 (+14,1%)      |
| Фонд оплати праці, млрд грн                                  | 8,15   | 9,24   | 10,82  | +2,67 (+32,8%)     |
| Середньомісячна заробітна плата, тис. грн                    | 23,0   | 24,5   | 27,8   | +4,8 (+20,9%)      |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

Підприємство володіє значними обсягами основних засобів, включаючи нерухомість, торгове обладнання, транспортні засоби та програмне забезпечення. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 21,3 млрд грн у 2023 році до 23,8 млрд грн у 2025 році (+11,7%). Ефективність їх використання оцінюється за допомогою показників фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності в таблиці 1.5.

Фондовіддача зросла з 3,98 до 4,45, тобто кожна гривня, вкладена в основні засоби, почала приносити на 0,47 грн більше доходу. Це позитивна тенденція, яка свідчить про краще використання наявного обладнання та нерухомості.

Таблиця 1.5 – Показники використання основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                                          | 2023  | 2024  | 2025  | Зміна 2025/2023 |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------|
| Середньорічна вартість основних засобів, млрд грн | 21,3  | 22,5  | 23,8  | +2,5 (+11,7%)   |
| Чистий дохід, млрд грн                            | 84,7  | 93,0  | 106,0 | +21,3 (+25,1%)  |
| Фондовіддача, грн/грн                             | 3,98  | 4,13  | 4,45  | +0,47 (+11,8%)  |
| Фондомісткість, грн/грн                           | 0,251 | 0,242 | 0,225 | -0,026 (-10,4%) |
| Фондоозброєність, тис. грн/особу                  | 720   | 718   | 735   | +15 (+2,1%)     |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

Відповідно, фондомісткість знизилася на 10,4%, що означає, що для отримання однієї гривні доходу тепер потрібно менше основних засобів. Фондоозброєність зросла незначно (+2,1%), що вказує на те, що збільшення чисельності персоналу супроводжувалося пропорційним зростанням вартості основних засобів. На рисунку 1.3 зображено динаміку фондовіддачі та фондомісткості.

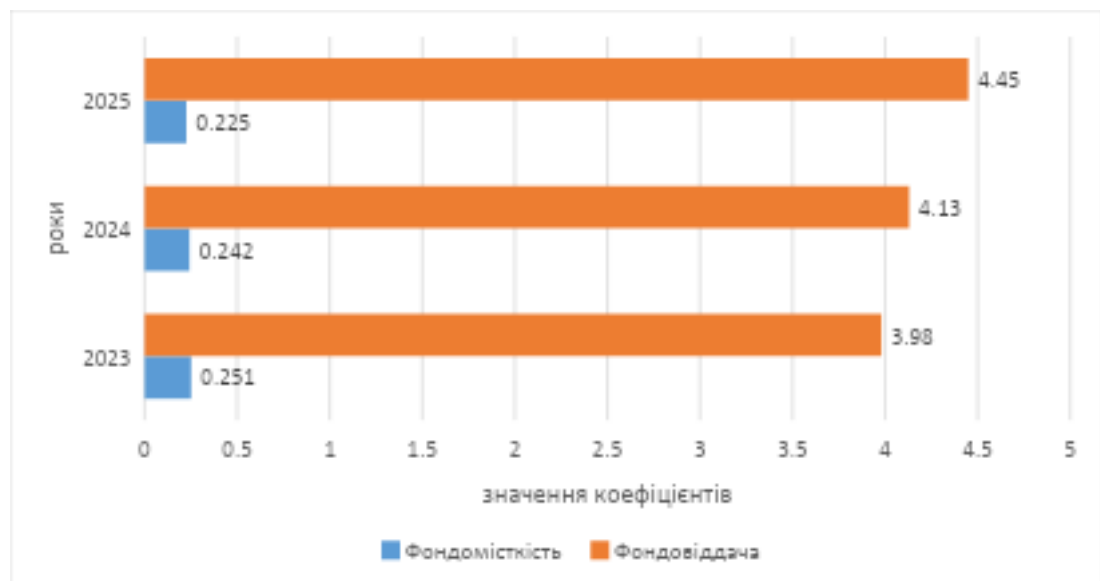


Рисунок 1.3 – Динаміка фондовіддачі та фондомісткості

Платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді оцінюється за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Усі три коефіцієнти ліквідності є значно нижчими за нормативні значення. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 0,45, тобто підприємство може покрити лише 45% своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності 0,19 вказує на те, що навіть після вилучення запасів (найменш ліквідної частини оборотних активів) залишається вкрай мало коштів для погашення боргів. Абсолютна ліквідність 0,06 означає, що підприємство може негайно погасити лише 6% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. Така ситуація є типовою для багатьох торговельних мереж, які фінансуються за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками (великий обсяг товарних запасів на умовах відстрочки платежу). Проте низька ліквідність створює ризик неплатоспроможності при різкому погіршенні умов кредитування або падінні продажів.

У складі активів переважають необоротні активи (63,5%), що є характерним для компаній із великою кількістю нерухомості, орендних прав та обладнання. Оборотні активи представлені переважно запасами (20,8%), дебіторською заборгованістю (9,4%) та грошовими коштами (5%). У пасивах домінують поточні зобов'язання (близько 70%), тоді як власний капітал є від'ємним (–6,3 млрд грн) через накопичені збитки минулих років. Від'ємний власний капітал є серйозним сигналом фінансової нестійкості, хоча в українській практиці для великих торговельних мереж таке явище не є унікальним. На рисунку 1.4 зображена структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» [2; 3; 4].



Рисунок 1.4 – Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рентабельність є ключовим індикатором, що відображає кінцеву результативність діяльності підприємства. Вона показує, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси – капітал, активи, витрати – для генерування прибутку. В умовах воєнного стану, коли бізнес стикається з руйнуванням інфраструктури, логістичними перебоями та інфляційним тиском, здатність підтримувати позитивний рівень рентабельності стає вирішальним чинником виживання та відновлення. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке зазнало значних збитків у 2022–2023 роках, аналіз рентабельності у 2023–2025 роках дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія відновлює фінансову рівновагу [2; 3; 4].

Усі показники рентабельності поділяються на три групи: витратні (характеризують окупність понесених витрат), ресурсні (відображають ефективність використання активів та капіталу) та дохідні (показують частку прибутку в доході від реалізації). Розглянемо кожну групу окремо з використанням фактичних даних підприємства.

До витратних показників належить передусім рентабельність продукції, яка демонструє, скільки валового прибутку приносить кожна грошова одиниця, витрачена на виробництво або закупівлю товарів. Цей коефіцієнт є чутливим до змін закупівельних цін, торговельної націнки та структури асортименту.

У 2023 році валовий прибуток становив 24 308 530 тис. грн, собівартість – 60 419 457 тис. грн, звідси

$$P_{\text{пр}} = 24\,308\,530 / 60\,419\,457 = 0,402.$$

У 2024 році собівартість зросла до 65 123 644 тис. грн, валовий прибуток – до 27 877 657 тис. грн, тому рентабельність продукції підвищилася до 42,8%.

У 2025 році собівартість досягла 72 131 693 тис. грн, а валовий прибуток – 33 945 689 тис. грн, що дало значення 47,1%.

Отже, за три роки рентабельність продукції зросла на 6,9 відсоткових пункти (з 40,2% до 47,1%), що є досить високим показником для роздрібної торгівлі. Таке покращення пояснюється оптимізацією закупівель, збільшенням частки власного виробництва (пекарні, кулінарія), а також зростанням торговельних націнок через інфляційні очікування.

Таблиця 1.6 – Витратні показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                    | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна 2025/2023 |
|-----------------------------|------|------|------|-----------------|
| Рентабельність продукції, % | 40,2 | 42,8 | 47,1 | +6,9            |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

На рисунку 1.5 наведено динаміку рентабельності продукції. Видно стійке зростання, причому найбільший приріст (на 4,3 в.п.) відбувся у 2025 році, що свідчить про те, що підприємство успішно переналаштувало ланцюги постачання після шоків 2022–2023 років і змогло підвищити маржинальність.

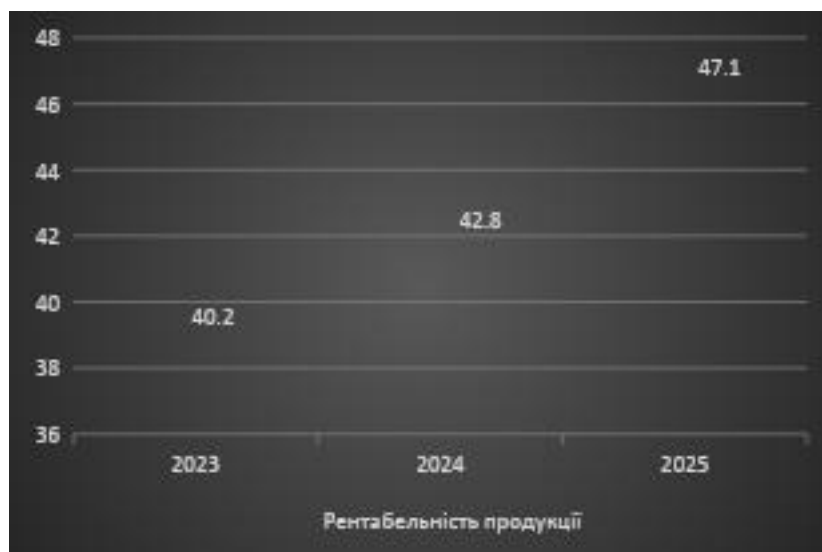


Рисунок 1.5 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

Ресурсні показники дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та капітал для отримання прибутку. До цієї групи належать рентабельність оборотного капіталу, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE).

Рентабельність оборотного капіталу показує, скільки операційного прибутку генерує кожна гривня, вкладена в оборотні активи. Вона розраховується як відношення операційного прибутку до середньорічної вартості оборотних активів.

$$P_{об} = \frac{1\,140\,287}{12\,213\,225} = 0,093$$

У 2023 році операційний прибуток становив 1 140 287 тис. грн, середня вартість оборотних активів – 12 213 225 тис. грн, звідси (9,3%).

У 2024 році операційний прибуток зріс до 2 910 788 тис. грн, середні оборотні активи – до 12 894 327 тис. грн, тож рентабельність підвищилася до 22,6% (2 910 788 / 12 894 327). У 2025 році операційний прибуток досяг 3 393 003 тис. грн, а середні оборотні активи – 13 114 562 тис. грн, що дало значення 25,9% (3 393 003 / 13 114 562). За три роки рентабельність оборотного капіталу зросла

більш ніж удвічі – з 9,3% до 25,9%, що свідчить про значно краще використання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Динаміка рентабельності оборотного капіталу зображена на рисунку 1.6 [2; 3; 4].

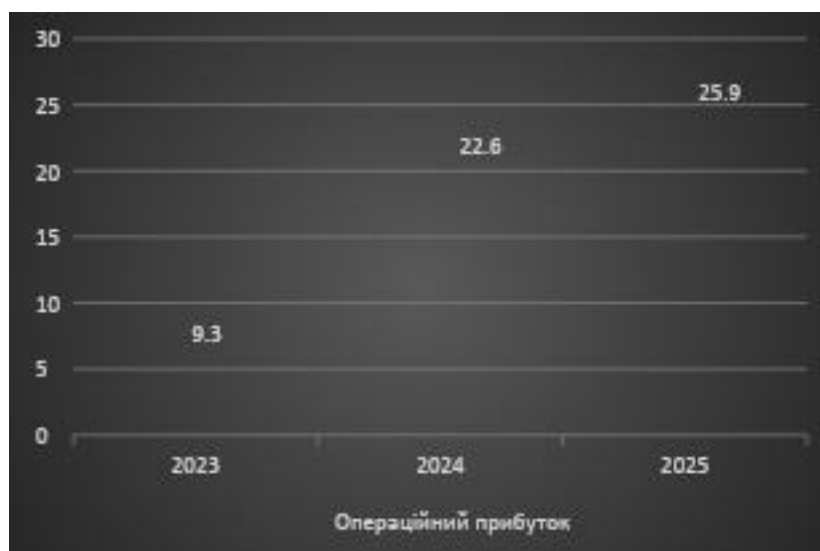


Рисунок 1.6 – Динаміка рентабельності оборотного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

$$P_A = 1\,058\,358 / 33\,513\,974 = 3,2\%.$$

Рентабельність активів (ROA) розраховується за прибутком до сплати відсотків і податків (EBIT) та характеризує віддачу від усього майна підприємства. У 2023 році EBIT (прибуток до оподаткування плюс відсотки) становив 1 058 358 тис. грн, середня вартість активів – 33 513 974 тис. грн, тобто У 2024 році EBIT зріс до 2 550 639 тис. грн (з урахуванням фінансових доходів), середні активи – до 35 013 028 тис. грн, отже ROA досягла 7,3%. У 2025 році EBIT становив 3 101 227 тис. грн, середні активи – 34 560 814 тис. грн, а ROA підвищилася до 9,0%. Таким чином, за три роки рентабельність активів зросла майже втричі (з 3,2% до 9,0%), що є дуже позитивним сигналом: кожна гривня,

інвестована в будівлі, обладнання, запаси та інше майно, почала приносити значно більше прибутку.

Динаміка рентабельності активів зображена на рисунку 1.7.

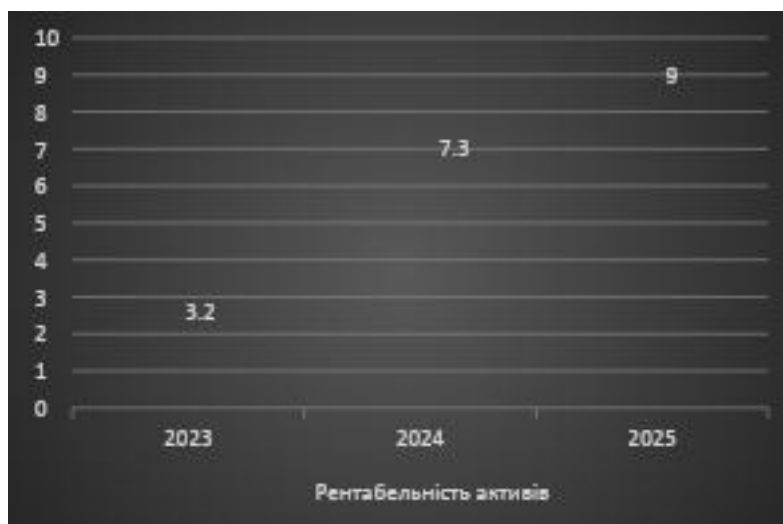


Рисунок 1.7 – Динаміка рентабельності активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується за чистим прибутком. Проте через те, що власний капітал підприємства протягом усього періоду залишався від’ємним (наслідок збитків минулих років), цей показник має формальний характер.

У 2023 році чистий збиток (–1 850 930 тис. грн) був поділений на середній від’ємний власний капітал (–10 579 680 тис. грн), що дало додатне значення 17,5% (з двох мінусів вийшов плюс).

У 2024 році при чистому прибутку 145 072 тис. грн і від’ємному власному капіталі (–8 412 469 тис. грн) ROE стала від’ємною (–1,7%). У 2025 році чистий прибуток 1 130 673 тис. грн і від’ємний власний капітал (–6 314 288 тис. грн) дали  $ROE = -17,9\%$ . Математично ці значення не мають економічного сенсу, оскільки власний капітал має бути додатним. Тому висновки за цим показником робити не варто; натомість слід звернути увагу на те, що від’ємне значення



власного капіталу поступово зменшується (з –10,4 млрд грн до –6,3 млрд грн), що є позитивною тенденцією.

Таблиця 1.7 – Ресурсні показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                              | 2023 | 2024 | 2025  | Зміна 2025/2023 |
|---------------------------------------|------|------|-------|-----------------|
| Рентабельність оборотного капіталу, % | 9,3  | 22,6 | 25,9  | +16,6           |
| Рентабельність активів, %             | 3,2  | 7,3  | 9,0   | +5,8            |
| Рентабельність власного капіталу, %   | 17,5 | –1,7 | –17,9 | -               |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Дохідні показники рентабельності (валова, операційна та чиста рентабельність продажів) дозволяють оцінити, скільки прибутку різних видів міститься в кожній гривні отриманої виручки. Вони є індикаторами цінової політики, контролю витрат та впливу фінансових і податкових факторів.

$$\begin{aligned}
 P_{\text{Вр}} &= 24\,308\,530 / 84\,727\,987 = 0,28727\,877\,657 / 93\,032\,425 \\
 &= 0,333\,945\,689 / 106\,022\,389 = 0,32
 \end{aligned}$$

Валова рентабельність продажів розраховується як відношення валового прибутку до чистого доходу.

У 2023 році (28,7%).

У 2024 році: (30,0%).

У 2025 році: (32,0%).

За три роки показник зріс на 3,3 відсоткових пункти, що свідчить про збільшення середньої торговельної націнки, що могло бути викликане як зростанням цін через інфляцію, так і зміною структури асортименту на користь більш маржинальних товарів.

Динаміка валової рентабельності продажів зображена на рисунку 1.8 [2; 3; 4].

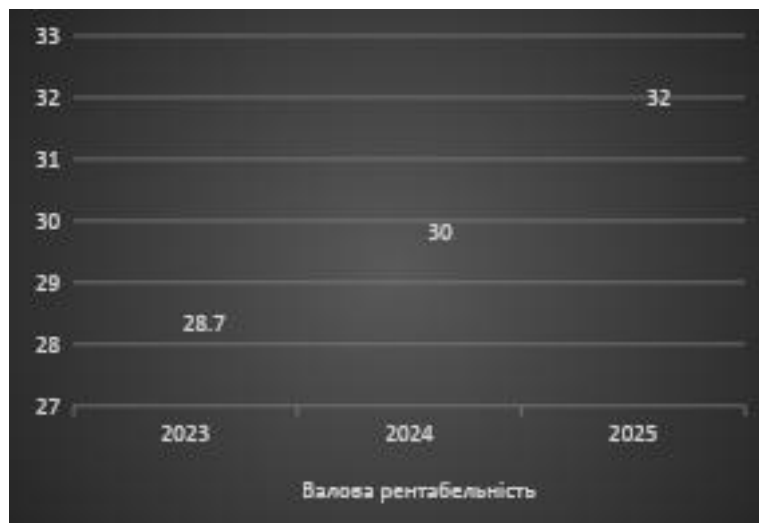


Рисунок 1.8 – Динаміка валової рентабельності продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

$$P_{op} = 1\,140\,287 / 84\,727\,987 = 0,01352\,910\,788 / 93\,032\,425$$

$$= 0,03133\,393\,003 / 106\,022\,389 = 0,032$$

Операційна рентабельність продажів розраховується як відношення операційного прибутку до чистого доходу.

У 2023 році: (1,35%).

У 2024 році: (3,13%).

У 2025 році: (3,20%).

Показник зріс більш ніж удвічі (з 1,35% до 3,20%), що є результатом не лише зростання валової маржі, але й ефективного контролю над адміністративними та збутовими витратами. При збільшенні доходу на 25% операційні витрати зросли значно меншими темпами, що дозволило операційному прибутку зрости майже втричі. У 2025 році незначне уповільнення зростання операційної рентабельності (з 3,13% до 3,20%) може бути пов'язане з додатковими витратами на відновлення пошкоджених магазинів та розвиток онлайн-доставки.

Динаміка зміни операційної рентабельності продажів зображена на рисунку 1.9.

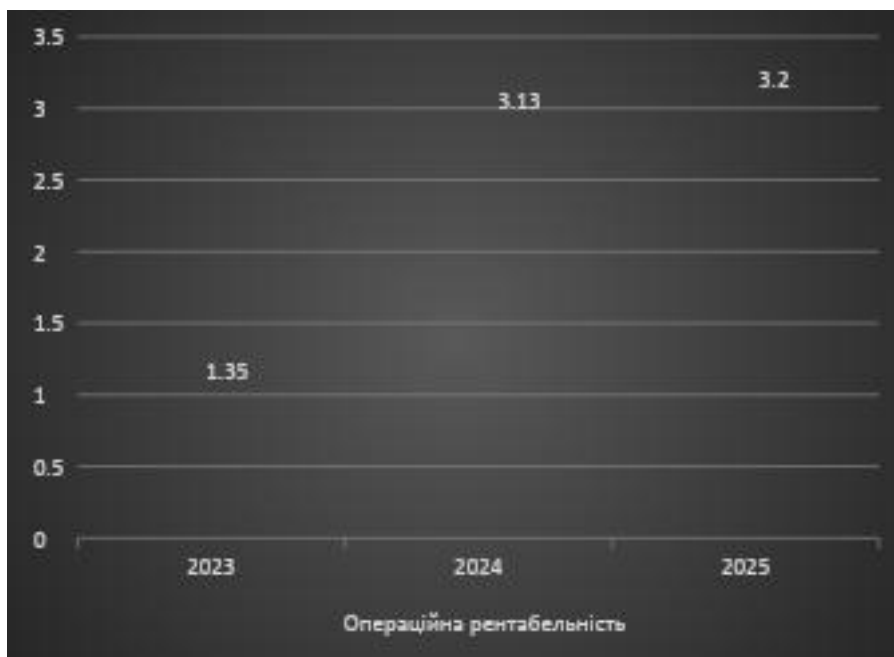


Рисунок 1.9 – Динаміка операційної рентабельності продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

$$\begin{aligned}
 P_{\text{чр}} &= 1\,850\,930 / 84\,727\,987 = -0,0218145\,072 / 93\,032\,425 \\
 &= 0,0016\,1\,130\,673 / 106\,022\,389 = 0,0107
 \end{aligned}$$

Чиста рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку (збитку) до чистого доходу. У 2023 році: (–2,18%), що означало, що кожна гривня доходу приносила 2,18 копійки збитку. У 2024 році ситуація змінилася: (0,16%). У 2025 році чиста рентабельність досягла (1,07%). Перехід від від’ємних значень до додатних є найважливішим позитивним результатом, що стало можливим завдяки зменшенню від’ємних курсових різниць (з 825 млн грн у 2023 році до 528 млн грн у 2025 році), скороченню втрат від знецінення активів, а також отриманню додатних фінансових доходів. Динаміка зміни чистої рентабельності продажів зображена на рисунку 1.10.

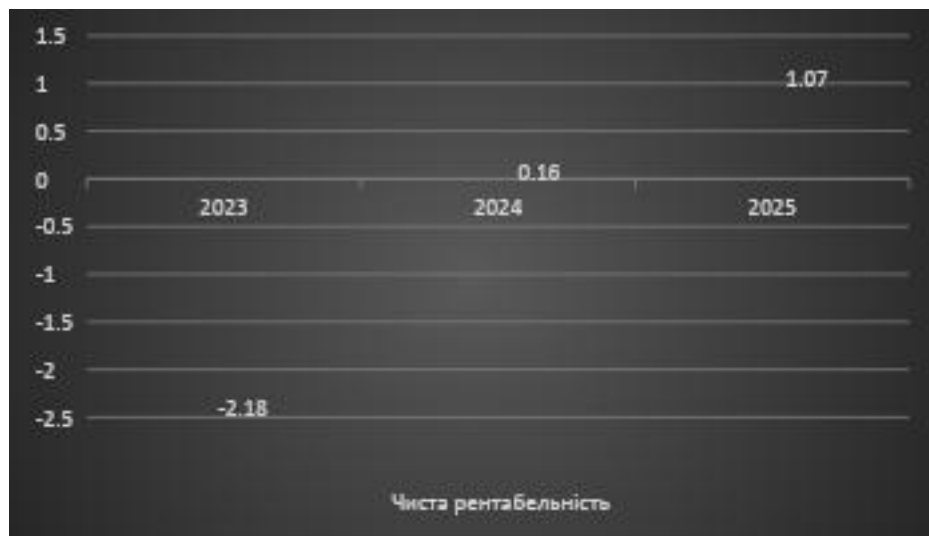


Рисунок 1.10 – Динаміка чистої рентабельності продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 рр., %

Загальні дохідні показники рентабельності зображені у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Дохідні показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                              | 2023  | 2024 | 2025 | Зміна 2025/2023 |
|---------------------------------------|-------|------|------|-----------------|
| Валова рентабельність продажів, %     | 28,7  | 30,0 | 32,0 | +3,3            |
| Операційна рентабельність продажів, % | 1,35  | 3,13 | 3,20 | +1,85           |
| Чиста рентабельність продажів, %      | –2,18 | 0,16 | 1,07 | +3,25           |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Незважаючи на формальну некоректність ROE через від’ємний власний капітал, ми можемо застосувати трифакторну модель DuPont до рентабельності активів (ROA), яка є складовою частиною ROE. Розкладання ROA дозволяє зрозуміти, за рахунок чого саме відбулося її зростання: підвищення маржинальності (ROS), прискорення оборотності активів чи зміни фінансового важеля. Оскільки

$$ROA = (\text{ЧП} / \text{ЧД}) \times (\text{ЧД} / A) = ROS \times \text{Оборотність активів},$$

то для аналізу візьмемо чисту рентабельність продажів та оборотність активів.

У 2023 році:  $ROA = 1,35\% \times 2,53 = 3,42\%$ .

У 2024 році:  $ROA = 3,13\% \times 2,76 = 8,64\%$ .

У 2025 році:  $ROA = 3,20\% \times 2,87 = 9,18\%$ .

Загальне зростання ROA з 3,42% до 9,18% (на 5,76 в.п.) відбулося за рахунок двох факторів:

- зміни маржі:  $(3,20 - 1,35) \times 2,53 = +4,68$ ;
- зміни оборотності:  $(2,87 - 2,53) \times 3,20 = +1,09$ .

Отже, основний внесок (близько 81%) у підвищення рентабельності активів зробило зростання операційної маржинальності, і лише 19% – прискорення оборотності активів, що підтверджує, що ключовим драйвером є збільшення прибутковості продажів.

Проведений аналіз рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 роки дозволяє зробити кілька ключових висновків. Витратні показники демонструють стійке зростання: рентабельність продукції збільшилася з 40,2% до 47,1%, що означає, що підприємство ефективно управляє закупівлями та асортиментом, збільшуючи частку власного виробництва та підвищуючи торговельні націнки.

Ресурсні показники показують значне покращення. Рентабельність оборотного капіталу зросла з 9,3% до 25,9%, а рентабельність активів (ROA) – з 3,2% до 9,0%. Кожна гривня, вкладена в активи, почала приносити майже втричі більше прибутку. Позитивним є також скорочення дефіциту власного капіталу з –10,4 млрд грн до –6,3 млрд грн.

Дохідні показники підтверджують вихід підприємства на траєкторію прибутковості. Валова рентабельність продажів зросла на 3,3 відсоткових пункти (до 32,0%), операційна – більш ніж удвічі (до 3,20%). Найважливішим є перехід чистої рентабельності продажів з від’ємного значення (–2,18%) до додатного (1,07%), що стало можливим завдяки зменшенню збитків від курсових різниць та знецінення активів.

Факторний аналіз за моделлю DuPont показав, що зростання рентабельності активів на 5,76 відсоткових пункти відбулося переважно (на 81%) за рахунок підвищення операційної маржинальності і лише на 19% – за рахунок прискорення оборотності активів. Отже, менеджмент компанії зробив акцент на збільшенні прибутковості продажів, що є виправданою стратегією в умовах обмежених можливостей для розширення мережі.

Порівняння з галузевими орієнтирами свідчить про те, що валова рентабельність продажів Сільпо (32%) перевищує середній показник по роздрібній торгівлі продуктами харчування (за оцінками, 25–28%), що є конкурентною перевагою, забезпеченою власним виробництвом та ефективною роботою з постачальниками. Операційна рентабельність (3,2%) є цілком прийнятною для мережі, яка активно інвестує в цифровізацію та відновлення після війни.

Проблемні зони залишаються: від’ємний власний капітал, хоч і зменшується, все ще становить значну суму; чиста рентабельність продажів (1,07%) є ще досить низькою, що робить підприємство вразливим до коливань курсу валют та зростання операційних витрат. Крім того, у 2025 році спостерігалось уповільнення зростання операційної рентабельності (з 3,13% до 3,20%), що може свідчити про початок дії фактору насичення.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонструвало здатність до відновлення рентабельності після кризового 2022 року. Завдяки ефективному управлінню витратами, ціновій політиці та розвитку власного виробництва підприємство вийшло на чистий прибуток і значно підвищило віддачу від активів. Подальше зростання рентабельності стримується зовнішніми факторами (війна, інфляція, девальвація), однак внутрішні резерви – оптимізація логістики, подальша цифровізація, збільшення оборотності запасів – ще не вичерпані.

## 2 РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА

### 2.1 Основні напрями підвищення прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023–2025 роки виявив як позитивні тенденції (зростання доходу, валового та операційного прибутку, подолання чистої збитковості), так і стійкі проблеми, що потребують управлінського втручання. До останніх належать: низька ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності 0,45 при нормі 1–2), від’ємний власний капітал (мінус 6,3 млрд грн), уповільнення зростання операційної рентабельності у 2025 році та значне навантаження операційних витрат на фінансовий результат.

Крім того, аналіз за моделлю DuPont показав, що основний внесок у зростання рентабельності активів (на 81%) зробила операційна маржинальність, а не прискорення оборотності, що означає, що подальше підвищення ефективності має спиратися на комплекс заходів, спрямованих одночасно на збільшення прибутковості продажів, прискорення оборотності ресурсів та оптимізацію структури капіталу.

Для підвищення рентабельності діяльності підприємства пропонується система практичних рекомендацій, згрупованих у три логічних блоки:

- операційний (підвищення маржинальності та зниження витрат);
- ресурсний (оптимізація активів);
- фінансовий (стабілізація капіталу).

Кожен захід супроводжується розрахунком очікуваного економічного ефекту, а також оцінкою можливих ризиків. Запропоновані заходи базуються на результатах факторного аналізу та враховують галузеву специфіку роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1 – Логічна схема обґрунтування заходів

| Блок        | Виявлена проблема за підсумками аналізу                                                     | Мета заходів                                                  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Операційний | Високі логістичні та енергетичні витрати; уповільнення зростання операційної рентабельності | Зниження собівартості та операційних витрат, підвищення маржі |
| Ресурсний   | Оборотність запасів сповільнилася (з 15,70 до 13,56); низька ROA                            | Прискорення оборотності активів, вивільнення коштів           |
| Фінансовий  | Від'ємний власний капітал; висока залежність від позикових коштів                           | Зменшення фінансового ризику, покращення ліквідності          |

Джерело: складено автором

Основним резервом зростання чистого прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд», як показав факторний аналіз, є збільшення операційної маржинальності. Незважаючи на те, що вона зросла з 1,35% до 3,20% за три роки, подальше її підвищення можливе за рахунок більш жорсткого контролю витрат, оптимізації логістики та зміни асортиментної політики.

## 2.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

### Захід 1. Оптимізація логістичних витрат.

Одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптимізація логістичних процесів. Логістична система підприємства включає 6 розподільчих центрів та 336 вантажних автомобілів, що забезпечують постачання продукції до торговельних об'єктів мережі. Значні обсяги перевезень формують вагому частку операційних витрат підприємства. Зниження транспортних витрат може бути досягнуто шляхом оптимізації маршрутів доставки, скорочення холостих пробігів, підвищення рівня завантаження транспорту та впровадження систем GPS-моніторингу з автоматичним плануванням маршрутів.



Очікуваним результатом є скорочення витрат на транспортування та підвищення ефективності використання транспортних ресурсів підприємства.

Для оцінки ефективності заходу приймемо, що логістичні витрати становлять близько 15% операційних витрат підприємства.

Операційні витрати у 2025 році:

$$ОВ = 33,9 - 3,39 = 30,51 \text{ млрд грн}$$

Логістичні витрати:

$$В_{\text{лог}} = 30,51 \times 0,15 = 4,58 \text{ млрд грн}$$

Очікуване скорочення логістичних витрат на 5%:

$$Р = 4,58 \times 0,05 = 0,229 \text{ млрд грн}$$

$$Р = 229 \text{ млн грн}$$

Витрати на придбання програмного забезпечення, інтеграцію системи та навчання персоналу:

$$В = 40 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$Е = Р - В$$

$$Е_1 = 229 - 40 = 189 \text{ млн грн}$$

Отже, впровадження заходу з оптимізації логістичних витрат забезпечить економічний ефект у розмірі 189 млн грн на рік, що сприятиме зростанню операційного прибутку та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Захід 2. Розширення частки високорентабельних товарів власного виробництва.

Важливим напрямом підвищення прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення частки продукції власного виробництва. Аналіз показав, що рентабельність продукції підприємства зросла завдяки розвитку власних пекарень, кулінарних цехів та виробництва готових страв. Подальше розширення

асортименту високорентабельної продукції дозволить збільшити валовий прибуток без суттєвого зростання витрат.

Для реалізації заходу пропонується проводити регулярний ABC/XYZ-аналіз асортименту та поступово замінювати низькомаржинальні товари продукцією власного виробництва.

Валовий прибуток підприємства у 2025 році становить:

$$П_{\text{вал}} = 33,9 \text{ млрд грн}$$

Очікуване зростання валового прибутку на 1,5%:

$$P = 33,9 \times 0,015 = 0,5085 \text{ млрд грн}$$

$$P = 508,5 \text{ млн грн}$$

Витрати на аналітичне забезпечення та маркетингові заходи:

$$B = 20 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$E_2 = 508,5 - 20 = 488,5 \text{ млн грн}$$

Отже, реалізація заходу забезпечить економічний ефект у розмірі 488,5 млн грн та сприятиме підвищенню рентабельності продажів підприємства.

Захід 3. Зниження енергетичних витрат.

В умовах зростання тарифів на електроенергію та нестабільності енергетичної системи важливим резервом скорочення витрат є впровадження енергоощадних технологій. Пропонується здійснити заміну традиційного освітлення на LED-світильники, встановити датчики руху у підсобних приміщеннях та модернізувати холодильне обладнання.

Операційні витрати підприємства:

$$OB = 30,51 \text{ млрд грн}$$

Частка енергетичних витрат:

$$B_{\text{ен}} = 30,51 \times 0,08 = 2,4408 \text{ млрд грн}$$

Очікуване скорочення витрат на 4%:

$$P = 2,4408 \times 0,04 = 0,097632 \text{ млрд грн}$$

$$P = 97,632 \text{ млн грн}$$

Витрати на впровадження заходів:

$$B = 35 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$E_3 = 97,632 - 35 = 62,632 \text{ млн грн}$$

Отже, реалізація заходу дозволить скоротити енергетичні витрати та забезпечить економічний ефект у розмірі 62,6 млн грн.

Захід 4. Впровадження ERP-системи для управління запасами.

Проведений аналіз показав зниження оборотності запасів підприємства, що призводить до збільшення витрат на їх зберігання та відволікання оборотних коштів. Для вирішення даної проблеми пропонується впровадження ERP-системи з елементами прогнозування попиту та автоматизації закупівель.

Припустимо, що витрати на управління запасами становлять близько 10% операційних витрат:

$$B_{\text{зап}} = 30,51 \times 0,10 = 3,051 \text{ млрд грн}$$

Очікуване скорочення витрат на 3%:

$$P = 3,051 \times 0,03 = 0,0915 \text{ млрд грн}$$

$$P = 91,5 \text{ млн грн}$$

Витрати на придбання та налаштування ERP-системи:

$$B = 25 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$E_4 = 91,5 - 25 = 66,5 \text{ млн грн}$$

Отже, впровадження ERP-системи дозволить забезпечити економічний ефект у розмірі 66,5 млн грн та підвищити ефективність управління запасами.

#### Захід 5. Реструктуризація боргових зобов'язань.

Однією з проблем діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є значний обсяг поточних зобов'язань. Для підвищення фінансової стійкості доцільно здійснити реструктуризацію частини короткострокової заборгованості шляхом її переведення до довгострокових джерел фінансування.

Поточні зобов'язання підприємства:

$$З_{\text{пот}} = 32,4 \text{ млрд грн}$$

Обсяг заборгованості, що підлягає реструктуризації:

$$З_{\text{рест}} = 32,4 \times 0,20 = 6,48 \text{ млрд грн}$$

Очікувана економія витрат на обслуговування боргу:

$$Р = 6,48 \times 0,03 = 0,1944 \text{ млрд грн}$$

$$Р = 194,4 \text{ млн грн}$$

Витрати на юридичний супровід та банківські комісії:

$$В = 15 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$Е_5 = 194,4 - 15 = 179,4 \text{ млн грн}$$

Отже, реструктуризація заборгованості дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити економічний ефект у розмірі 179,4 млн грн.

#### Захід 6. Зниження втрат від виробничого травматизму та плинності кадрів.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи охорони праці та безпеки персоналу. Зниження кількості нещасних випадків сприятиме скороченню витрат на виплату лікарняних, штрафів та компенсацій, а також зменшенню плинності кадрів.

Фонд оплати праці підприємства становить:

$$\text{ФОП} = 10,82 \text{ млрд грн}$$

Очікувана економія за рахунок скорочення витрат на 0,5%:

$$P = 10,82 \times 0,005 = 0,0541 \text{ млрд грн}$$

$$P = 54,1 \text{ млн грн}$$

Витрати на проведення додаткових навчань, тренінгів та модернізацію засобів безпеки:

$$B = 10 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект:

$$E_6 = 54,1 - 10 = 44,1 \text{ млн грн}$$

Отже, реалізація заходів з підвищення рівня охорони праці забезпечить економічний ефект у розмірі 44,1 млн грн та сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу.

Першою пропозицією є оптимізація логістичних маршрутів та підвищення завантаження транспорту. Логістична система ТОВ «Сільпо-Фуд» включає 6 розподільчих центрів та 336 вантажних автомобілів. Річний пробіг перевищує 51 тис. км. Навіть незначне скорочення холостих пробігів та оптимізація маршрутів можуть дати суттєву економію пального та амортизації. Пропонується впровадити систему GPS-моніторингу з функцією автоматичного планування маршрутів (на основі існуючих ІТ-рішень, які компанія вже використовує). Очікуване зниження логістичних витрат – 5–7%. У грошовому вираженні, враховуючи, що логістичні витрати становлять близько 15% операційних витрат (операційні витрати – валовий прибуток мінус операційний прибуток =  $33,9 - 3,39 = 30,51$  млрд грн; логістика  $\approx 4,58$  млрд грн), економія 5% дасть близько 229 млн грн на рік. Витрати на дообладнання автомобілів та програмне забезпечення – приблизно 40 млн грн. Чистий ефект – 189 млн грн на рік, що дозволить збільшити операційний прибуток майже на 5,6%.

Наступним напрямом є розширення частки високорентабельних товарів власного виробництва. Як показав аналіз, рентабельність продукції (ROM) зросла з 40,2% до 47,1% за рахунок збільшення частки товарів власного виробництва (кулінарія, пекарні, суші). Подальше нарощування обсягів власної продукції (потужності дозволяють – 225 пекарень, 328 кулінарних цехів) дозволить підвищити валову маржу. Пропонується за допомогою ABC/XYZ-аналізу раз на квартал переглядати асортимент, виводячи низькомаржинальні позиції (особливо ті, що дублюються) і замінюючи їх новими позиціями власного виробництва. Наприклад, збільшення частки власної випічки на 5% в асортименті хлібобулочних виробів може підвищити загальний валовий прибуток на 1–1,5%. У грошовому вираженні це близько 508 млн грн додаткового валового прибутку при витратах на аналітику та маркетинг близько 20 млн грн. Чистий ефект – 488 млн грн.

Ще одним напрямом є зниження енергетичних витрат. В умовах постійних атак на енергосистему та високих тарифів на електроенергію, витрати на енергоресурси стали значною статтею операційних витрат (оціночно 8%, або 2,44 млрд грн). Пропонується комплекс заходів: заміна традиційного освітлення на LED по всіх магазинах (понад 300 об'єктів), встановлення датчиків руху для освітлення в підсобних приміщеннях, модернізація холодильного обладнання (яке є одним із основних споживачів енергії). Очікуване зниження енерговитрат – 4%. Економія – близько 97,6 млн грн. Витрати на закупівлю LED-світильників та датчиків (часткова заміна, поетапно) – 35 млн грн. Чистий ефект – 62,6 млн грн.

Оборотність запасів за період 2023–2025 років сповільнилася з 15,70 до 13,56, що означає зростання періоду зберігання товарів з 23 до 27 днів, що заморожує обігові кошти та збільшує витрати на зберігання. Вирішення проблеми – впровадження сучасних систем управління запасами та оптимізація складської логістики.

Необхідним заходом є впровадження ERP-системи для управління запасами та автоматизації закупівель. Хоча ТОВ «Сільпо-Фуд» вже використовує ІТ-рішення, подальша інтеграція системи управління запасами з прогнозуванням попиту на основі AI дозволить зменшити надлишкові страхові запаси. Скорочення запасів на 3% (що є помірною оцінкою) дозволить вивільнити з обороту близько 91,5 млн грн ( $3,051 \text{ млрд грн} \cdot 0,03$ ). Витрати на доналагодження ERP та навчання – 25 млн грн. Ефект – 66,5 млн грн. Крім прямого ефекту, це також зменшить витрати на зберігання та списання прострочених товарів.

Від’ємний власний капітал (–6,3 млрд грн) та низькі коефіцієнти ліквідності створюють загрозу платоспроможності. Вирішення цих проблем потребує довгострокових дій, але окремі кроки можна зробити вже зараз.

Одним із кроків є реструктуризація короткострокової заборгованості. Частину короткострокових кредитів (близько 20%, або 6,48 млрд грн з 32,4 млрд грн поточних зобов’язань) доцільно перевести у довгострокові зобов’язання, що зменшить навантаження на ліквідність (знижить коефіцієнт поточної ліквідності формально, але покращить реальну здатність обслуговувати борги, оскільки знизяться термінові виплати). Економія на відсотках за рахунок зниження премії за ризик короткострокового кредитування та оптимізації графіку платежів може становити 3% від реструктуризованої суми, тобто 194,4 млн грн на рік. Витрати на юридичний супровід та банківські комісії – 15 млн грн. Чистий ефект – 179,4 млн грн.

Іншим напрямом є зниження втрат від виробничого травматизму та плинності кадрів. Як було зазначено раніше, ТОВ «Сільпо-Фуд» має розгалужену систему охорони праці. Подальше інвестування в безпеку (додаткові тренінги, модернізація захисних пристроїв) дозволить знизити кількість нещасних випадків. Кожен нещасний випадок призводить до прямих витрат (лікарняні, штрафи) та непрямих (зупинка роботи, плинність). За оцінками, зниження кількості нещасних випадків на 10% може заощадити

підприємству близько 0,5% фонду оплати праці, що для ФОП 10,82 млрд грн становить 54,1 млн грн. Витрати на додаткові заходи безпеки – 10 млн грн, ефект – 44,1 млн грн.

Таблиця 2.2 – Зведені результати розрахунку ефективності заходів

| Захід                                           | Спрямованість                | Результат, млн грн | Витрати, млн грн | Чистий ефект, млн грн |
|-------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Оптимізація логістичних маршрутів               | Зниження витрат              | 229                | 40               | 189                   |
| Розширення частки високорентабельних товарів    | Збільшення валового прибутку | 508,5              | 20               | 488,5                 |
| Зниження енергетичних витрат (LED, датчики)     | Зниження витрат              | 97,6               | 35               | 62,6                  |
| Впровадження ERP для управління запасами        | Вивільнення обігових коштів  | 91,5               | 25               | 66,5                  |
| Реструктуризація боргів                         | Зниження фінансових витрат   | 194,4              | 15               | 179,4                 |
| Покращення безпеки праці (зниження травматизму) | Зниження витрат              | 54,1               | 10               | 44,1                  |

Джерело: складено автором

На рисунку 2.1 зображено внесок кожного заходу в загальний чистий ефект.



Рисунок 2.1 – Структура сукупного чистого ефекту від запропонованих заходів



Як видно, найбільший потенціал має розширення частки високорентабельних товарів (47% сукупного ефекту) та оптимізація логістики (18%). Заходи з енергозбереження та ERP дають менший, але стабільний внесок.

### **2.3 Визначення прогнозних значень основних показників діяльності підприємства за умови реалізації проєктних рішень**

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити фінансові результати. Приріст чистого прибутку на 1 030,1 млн грн (з урахуванням ефекту від усіх заходів) збільшить чистий прибуток 2025 року (1 130 млн грн) майже вдвічі – до 2 160 млн грн, що, своєю чергою, позитивно вплине на рентабельність продажів (чиста рентабельність зросте з 1,07% до приблизно 2,0% при незмінній виручці) та на рентабельність активів (ROA зросте з 9,0% до 11-12%).

Відповідно до моделі DuPont, підвищення операційної маржинальності та прискорення оборотності активів забезпечить мультиплікативний ефект на рентабельність власного капіталу, що є критично важливим для подолання проблеми від’ємного власного капіталу.

Крім того, вивільнення обігових коштів за рахунок оптимізації запасів (91,5 млн грн) та зниження навантаження на короткострокові кредити сприятиме поступовому відновленню ліквідності.

Таблиця 2.3 – Прогноз зміни основних фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник                         | 2025  | Прогнозовані дані | Абсолютна зміна | Відносна зміна |
|----------------------------------|-------|-------------------|-----------------|----------------|
| Чистий дохід, млрд грн           | 106   | 106               | 0               | 0              |
| Валовий прибуток, млрд грн       | 33,9  | 34,4              | +0,5            | +1,5%          |
| Операційний прибуток, млрд грн   | 3,39  | 3,96              | +0,57           | +16,8%         |
| Чистий прибуток, млрд грн        | 1,13  | 2,16              | +1,03           | +91,2%         |
| Чиста рентабельність продажів, % | 1,07% | 2,04%             | +0,97           | -              |
| Рентабельність активів (ROA), %  | 9,0%  | 11,5%             | +2,5            | -              |

Джерело: складено автором

Будь-які зміни в діяльності великого підприємства пов'язані з ризиками. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» основними ризиками є:

1. інфляційний та валютний ризик: зростання цін на пальне може нівелювати ефект від оптимізації логістики. Мінімізація: укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами на паливо, диверсифікація постачальників ПММ;

2. технологічні ризики: збої в роботі ERP-системи можуть паралізувати управління запасами. Мінімізація: резервне копіювання, наявність плану відновлення, поетапне впровадження;

3. кадрові ризики: опір персоналу змінам (наприклад, впровадженню нових систем). Мінімізація: попереднє навчання, роз'яснювальна робота, матеріальне стимулювання за результатами впровадження;

4. фінансові ризики: банки можуть відмовити в реструктуризації кредитів. Мінімізація: підготовка детального бізнес-плану, залучення кількох банків для переговорів;

5. зовнішні ризики: пошкодження об'єктів інфраструктури. Мінімізація: страхування майна, створення резервних запасів товарів на альтернативних складах.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» було обґрунтовано шість практичних заходів, об'єднаних у три блоки: операційний, ресурсний та фінансовий.

До операційного блоку віднесено оптимізацію логістичних маршрутів, розширення частки високорентабельних товарів та зниження енергетичних витрат. Ресурсний блок представлений впровадженням ERP-системи для управління запасами. Фінансовий блок включає реструктуризацію боргів та додатковий захід зі зниження втрат від виробничого травматизму як частину соціальної політики.



Рисунок 2.2 – Модель взаємозв'язку запропонованих заходів та очікуваних фінансових результатів

Розрахунки показали, що сукупний чистий економічний ефект від реалізації всіх запропонованих заходів може становити понад 1 030 млн грн на рік, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства майже вдвічі. Найбільший внесок (близько 47%) забезпечує захід з оптимізації асортименту (розширення частки високорентабельної продукції), що підтверджує висновок DuPont-аналізу про вирішальну роль операційної маржинальності.

Прогнозується, що після впровадження заходів чиста рентабельність продажів зросте з 1,07% до 2,04%, рентабельність активів (ROA) – з 9,0% до 11,5%, а чистий прибуток – на 91,2% (до 2,16 млрд грн). Крім того, вивільнення частини обігових коштів та реструктуризація короткострокових зобов'язань сприятимуть поступовому відновленню ліквідності та зменшенню фінансових ризиків.

Водночас впровадження заходів пов'язане з певними ризиками (інфляційними, технологічними, кадровими), для мінімізації яких запропоновано конкретні дії. Загалом, запропонована система заходів є реалістичною для

впровадження в умовах ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки спирається на наявні ресурси (власне виробництво, ІТ-інфраструктуру, кадри) та не потребує кардинальних капіталовкладень. Їх впровадження дозволить підприємству не тільки закріпити позитивну динаміку фінансових результатів, але й створити фундамент для довгострокової фінансової стабільності в умовах кризового середовища.

### **3 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ЗАХИСТ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання обґрунтування напрямів підвищення рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Оскільки діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» пов'язана з організацією торговельних процесів, обслуговуванням покупців, управлінням товарними запасами та виконанням адміністративно-управлінських функцій, важливе значення мають створення безпечних і комфортних умов праці для працівників, дотримання вимог охорони праці, виробничої санітарії, електробезпеки та пожежної безпеки.

У даному розділі наведено характеристику умов праці працівників підприємства, розглянуто основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, що можуть виникати під час виконання службових обов'язків, проаналізовано заходи щодо забезпечення безпеки праці та профілактики виробничого травматизму тощо.

#### **3.1 Загальна характеристика умов праці**

Аналіз умов праці проведено для адміністративного приміщення економічного відділу ТОВ «Сільпо-Фуд», де виконувалися дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства та розроблялися заходи щодо підвищення його рентабельності. Відділ розташований в адміністративній будівлі підприємства на другому поверсі. Загальна площа приміщення становить 36 м<sup>2</sup>, висота приміщення – 3,0 м, об'єм – 108 м<sup>3</sup>. У приміщенні обладнано чотири робочих місця, оснащених персональними комп'ютерами, офісними меблями, багатофункціональним пристроєм (принтером, сканером, копіювальним апаратом), кондиціонером та засобами зв'язку [11].

На одного працівника припадає 9,0 м<sup>2</sup> площі та 27 м<sup>3</sup> об'єму приміщення, що відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 щодо організації робочих місць користувачів персональних електронно-обчислювальних машин. Приміщення має два вікна, які забезпечують достатнє природне освітлення в денний час [6].

Стіни приміщення пофарбовані у світло-бежевий колір, стеля – біла, підлога покрита ламінатом світло-коричневого відтінку. Таке кольорове оформлення сприяє зменшенню зорового навантаження працівників та створює комфортні умови праці.

Відповідно до ДБН В.2.5-67:2013 у приміщенні використовується централізована система водяного опалення. Для підтримання оптимальних параметрів мікроклімату в теплий період року встановлено систему кондиціонування повітря. Повітрообмін також забезпечується природною вентиляцією через віконні отвори та кватирки.

Діяльність адміністративного персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до категорії легких фізичних робіт Іа, оскільки енерговитрати працівників не перевищують 139 Вт і пов'язані переважно з виконанням аналітичної, розрахункової та управлінської роботи за комп'ютером.

Параметри санітарно-гігієнічних умов праці наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Параметри санітарно-гігієнічних умов праці в економічному відділі ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Параметри                                 | Фактичне значення | Допустимі значення |
|-------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Температура повітря в теплий період, °С   | 24                | 22–28              |
| Температура повітря в холодний період, °С | 22                | 21–25              |
| Відносна вологість повітря, %             | 50                | 40–60              |
| Швидкість руху повітря, м/с               | 0,1               | 0,1–0,2            |
| Освітленість робочої поверхні, лк         | 420               | не менше 400       |
| Рівень шуму, дБА                          | 42                | не більше 50       |

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

Основними потенційно шкідливими виробничими чинниками в адміністративному приміщенні є тривала робота за комп'ютером, статичне навантаження на опорно-руховий апарат, напруження зору, підвищене нервово-емоційне навантаження, а також електромагнітне випромінювання від комп'ютерної техніки.

Для забезпечення належних умов зорової роботи використовується комбіноване освітлення: природне через вікна та штучне за допомогою світлодіодних світильників загального освітлення. Освітленість робочих місць відповідає нормативним вимогам та забезпечує комфортні умови праці при роботі з документами й комп'ютерною технікою.

Джерелами шуму в приміщенні є системні блоки персональних комп'ютерів, принтер та кондиціонер. Рівень шуму не перевищує нормативного значення 50 дБА, тому негативний вплив на працездатність працівників є незначним [13].

Вібрація у приміщенні практично відсутня через специфіку виконуваних робіт, тому спеціальні заходи захисту від вібрації не передбачаються [14].

Потенційну небезпеку становить електричне обладнання, що працює від мережі змінного струму напругою 220 В. Для запобігання ураженню електричним струмом використовується справна електропроводка прихованого типу, захисне заземлення обладнання та автоматичні пристрої захисного відключення. За ступенем небезпеки ураження електричним струмом приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки.

Хімічні та біологічні шкідливі чинники у процесі виконання економічних розрахунків відсутні. Іонізуючі випромінювання також не використовуються.

Праця працівників економічного відділу характеризується значними інтелектуальними навантаженнями, необхідністю аналізу великого обсягу інформації, підготовкою фінансової звітності та прийняттям управлінських

рішень. Значна частина робочого часу пов'язана зі спостереженням за екранами моніторів, що створює додаткове навантаження на зоровий аналізатор та може спричиняти втому.

У цілому умови праці в адміністративному приміщенні ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідають вимогам чинних нормативних документів з охорони праці, забезпечують належний рівень безпеки працівників та створюють сприятливі умови для виконання професійних обов'язків.

### **3.2 Техніка безпеки та пожежна профілактика**

Для забезпечення безпечних умов праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» та запобігання виробничому травматизму на підприємстві проводяться всі передбачені законодавством види інструктажів з охорони праці. Відповідно до НПАОП 0.00-4.12-05 до роботи не допускаються працівники, які не пройшли навчання, інструктаж та перевірку знань з питань охорони праці.

На підприємстві проводяться вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі. Вступний інструктаж проводиться спеціалістом з охорони праці або особою, на яку покладено відповідні обов'язки, з усіма працівниками, які приймаються на роботу. Проведення інструктажу реєструється у журналі вступного інструктажу з обов'язковими підписами особи, яка проводила інструктаж, та працівника.

Первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці перед початком самостійної роботи працівника. Під час інструктажу працівника ознайомлюють із безпечними методами роботи, правилами користування комп'ютерною технікою, офісним обладнанням, вимогами електробезпеки та пожежної безпеки.

Повторний інструктаж проводиться не рідше одного разу на шість місяців. Його метою є закріплення знань працівників щодо безпечних методів праці та попередження нещасних випадків. Позаплановий інструктаж здійснюється у разі



зміни технологічного процесу, впровадження нового обладнання або при порушенні працівником вимог охорони праці. Цільовий інструктаж проводиться під час виконання разових робіт або ліквідації наслідків аварійних ситуацій.

Електропостачання адміністративного приміщення здійснюється від мережі змінного струму напругою 220 В та частотою 50 Гц. Основними споживачами електроенергії є персональні комп'ютери, принтери, мережеве обладнання, кондиціонери та освітлювальні прилади. Згідно з Правилами улаштування електроустановок приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом, оскільки характеризується нормальною вологістю, відсутністю струмопровідного пилу та агресивного середовища.

Основними причинами електротравм можуть бути пошкодження ізоляції електропроводки, несправність електрообладнання, порушення правил експлуатації електроприладів, дотик до струмопровідних частин обладнання та короткі замикання. Для запобігання ураженню електричним струмом використовується захисне заземлення обладнання, автоматичні вимикачі, справна ізоляція проводів та періодичний контроль стану електромережі [15].

До основних вимог безпеки під час роботи належать: використання лише справного обладнання, заборона самостійного ремонту електроприладів, підтримання порядку на робочому місці, дотримання правил експлуатації комп'ютерної техніки та недопущення перевантаження електромережі.

Адміністративне приміщення економічного відділу за вибухопожежною та пожежною небезпекою відповідно до ДСТУ Б В.1.1-36:2016 належить до категорії «В», оскільки в ньому знаходяться тверді горючі матеріали: меблі, папір, картонна упаковка, полімерні матеріали, елементи комп'ютерної техніки та ізоляція електричних кабелів.

Будівля підприємства виконана із залізобетонних конструкцій, цегли та інших негорючих матеріалів і відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 має II ступінь

вогнестійкості. Приміщення за пожежонебезпечністю належить до класу П-Па [16].

Основними причинами виникнення пожеж в адміністративному приміщенні можуть бути: коротке замикання електропроводки та електрообладнання (клас пожежі Е); перегрів або перевантаження електромережі (клас пожежі Е); займання паперу, меблів, пластикових елементів обладнання (клас пожежі А); порушення правил користування електроприладами (класи пожеж А та Е); необережне поводження з відкритим вогнем під час ремонтних робіт.

Для забезпечення пожежної безпеки приміщення обладнане автоматичною системою пожежної сигналізації та системою оповіщення про пожежу. На шляхах евакуації встановлено евакуаційне освітлення та відповідні інформаційні покажчики.

Як первинні засоби пожежогасіння використовуються порошкові вогнегасники ВП-5 та вуглекислотні вогнегасники ВВК-3. Для адміністративного приміщення площею 36 м<sup>2</sup> достатньо встановлення двох порошкових вогнегасників місткістю 5 кг та одного вуглекислотного вогнегасника для гасіння електрообладнання, що перебуває під напругою.

### **3.3 Захист навколишнього середовища**

У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» керується Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про управління відходами», «Про оцінку впливу на довкілля», Водним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами у сфері екологічної безпеки. Діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» не належить до екологічно небезпечних виробництв, однак функціонування торговельних об'єктів супроводжується утворенням різних видів відходів та споживанням значних обсягів енергетичних ресурсів. Основними джерелами негативного впливу на навколишнє середовище є тверді

побутові відходи, пакувальні матеріали, харчові відходи, використані люмінесцентні лампи, відпрацьоване електронне обладнання, стічні води та викиди, пов'язані з роботою автотранспорту і холодильного обладнання [17].

Найбільшу частку відходів становлять папір і картонна упаковка, поліетиленова плівка, пластикові контейнери, дерев'яні піддони та органічні відходи, що утворюються внаслідок реалізації харчових продуктів. З метою зменшення навантаження на довкілля на підприємстві організовується роздільне збирання відходів та їх подальша передача спеціалізованим підприємствам для переробки або утилізації.

Особливу увагу приділяють поводженню з небезпечними відходами, до яких належать використані енергозберігаючі лампи, акумуляторні батареї, електронне обладнання та інші відходи, що містять небезпечні речовини. Такі відходи тимчасово зберігаються у спеціально відведених місцях і передаються ліцензованим організаціям для подальшої утилізації відповідно до вимог чинного законодавства [18].

Одним із важливих напрямів екологічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є зниження обсягів споживання електроенергії. Для цього використовуються сучасні енергоощадні технології, зокрема світлодіодне освітлення торговельних залів та адміністративних приміщень, холодильне обладнання з підвищеним класом енергоефективності, автоматизовані системи керування освітленням і кліматичним обладнанням.

Значний вплив на навколишнє середовище має утворення харчових відходів. Для скорочення їх обсягів підприємство впроваджує заходи щодо оптимізації товарних запасів, удосконалення логістичних процесів, контролю термінів придатності продукції та зменшення втрат під час зберігання й реалізації товарів [19].

Еколого-економічний ефект від впровадження природоохоронних заходів полягає у зменшенні витрат на поводження з відходами, скороченні споживання

електроенергії та води, зниженні екологічних платежів і підвищенні рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рентабельність є інтегральним відносним показником ефективності, що характеризує віддачу від використаних ресурсів. Система показників рентабельності включає витратні, ресурсні та дохідні коефіцієнти. Ключовим інструментом аналізу є модель DuPont, яка дозволяє розкласти рентабельність власного капіталу на маржинальність продажів, оборотність активів та фінансовий важіль. Управління рентабельністю має ґрунтуватися на комплексному підході до факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) та реалізовуватися через три напрями: управління доходами, витратами та активами.

Проведений аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що підприємство є лідером роздрібної торгівлі України з потужною мережею, власним виробництвом та високим рівнем цифровізації. За 2023–2025 роки спостерігається стійка позитивна динаміка фінансових результатів: зросли чистий дохід, валовий та операційний прибуток, подолано збитковість. Покращилися показники ефективності використання ресурсів (продуктивність праці, фондовіддача). Водночас залишаються проблемними зонами низька ліквідність та від’ємний власний капітал.

Аналіз рентабельності засвідчив зростання всіх основних показників: рентабельності продукції, оборотного капіталу, активів (ROA зросла з 3,2% до 9,0%), валової, операційної та чистої рентабельності продажів (остання перейшла з від’ємного значення до 1,07%). Факторний аналіз за моделлю DuPont показав, що зростання ROA на понад 80% забезпечено підвищенням операційної маржинальності, що підтверджує ефективність управління витратами та цінової політики.

На основі виявлених резервів обґрунтовано заходи, об’єднані в три блоки: операційний (оптимізація логістики, розширення високорентабельного асортименту, енергозбереження), ресурсний (впровадження ERP-системи для

управління запасами) та фінансовий (реструктуризація боргів, підвищення безпеки праці). Сукупний економічний ефект від їх впровадження дозволить збільшити чистий прибуток майже вдвічі, підвищити чисту рентабельність продажів до 2% та покращити ліквідність підприємства. Запропоновані заходи є реалістичними, оскільки спираються на наявні ресурси та не потребують значних капіталовкладень. Їх впровадження сприятиме зміцненню фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах кризового середовища.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Консолідований звіт про управління за 2025 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/73b1c6e4-57f0-43f0-99cd-1dd6e3cd0d52.pdf>
2. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
3. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf>
4. Фінансова звітність за 2025 рік. URL: [https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOopBJiTCVx31SxrD\\_bgOvM9KVPcoH8f11dNrehp58OOncITvO3r](https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOopBJiTCVx31SxrD_bgOvM9KVPcoH8f11dNrehp58OOncITvO3r)
5. Гончаренко М. Л. Фактори підвищення рентабельності виробничих підприємств. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/09915138-76ad-4f35-82dc-373cb1be4fcb/download>
6. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist>
7. Мироненко М. С. Шляхи підвищення рентабельності підприємства. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/346632>
8. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2021-en-52-43.pdf>
9. Ребрик М. І., Кирич Н. Б. Шляхи підвищення рентабельності діяльності підприємства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27681/2/VII\\_AZST\\_2\\_018v3\\_Rebryk\\_M\\_I-Ways\\_of\\_increasing\\_the\\_rentability\\_of\\_the\\_activity\\_of\\_the\\_enterprise.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27681/2/VII_AZST_2_018v3_Rebryk_M_I-Ways_of_increasing_the_rentability_of_the_activity_of_the_enterprise.pdf)
10. Рентабельність підприємства: що це таке і як її підвищити. 2023. URL: <https://sabik.group/articles/rentabelnist-pidpriyemstva-sho-ce-take-i-yak-yiyi-pidvishiti>

- 11.ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин : Постанова МОЗ України № 7 від 10.12.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007282-98#Text> (дата звернення: 08.06.2026 року).
- 12.ДБН В.2.5-28:2018. Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. URL: [https://ledeffect.com.ua/images/\\_branding/dbn2018.pdf](https://ledeffect.com.ua/images/_branding/dbn2018.pdf) (дата звернення: 08.06.2026 року).
- 13.ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку : Постанова МОЗ України № 37 від 01.12.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va037282-99#Text> (дата звернення: 08.06.2026 року).
- 14.ДСН 3.3.6.039-99. Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації : Постанова МОЗ України № 39 від 01.12.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va039282-99#Text> (дата звернення: 08.06.2026 року).
- 15.Правила улаштування електроустановок. - К.: Міненерговугілля України, 2017. 617 с. URL: <https://unidim.com.ua/sites/default/files/pue-1.pdf> (дата звернення: 08.06.2026 року).
- 16.ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж» (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT) Затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.12.2014 № 1494 URL: [https://dnaop.com/html/62137/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_EN\\_2\\_2014](https://dnaop.com/html/62137/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_EN_2_2014) (дата звернення: 08.06.2026 року)
- 17.Закон України «Про оцінку впливу на довкілля». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (дата звернення: 08.06.2026 року).



18. Природоохоронні технології. Частина 1. Захист атмосфери : навчальний посібник / Северин Л. І., Петрук В. Г., Безвозюк І. І., Васильківський І. В. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 388 с.
19. Природоохоронні технології. Частина 2. Методи очищення стічних вод : навчальний посібник / Петрук В. Г., Северин Л. І., Васильківський І. В., Безвозюк І. І. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 258 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Довідка про компанію****ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"  
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")**Код за ЄДРПОУ: [40720198](#)

Довідка згенерована 01.05.2026 10:33

**Інформація з ЄДР:**ЄДРПОУ:  
40720198Назва:  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"  
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")Назва іноземною мовою:  
LIMITED LIABILITY COMPANY "SILPO-FOOD"  
(LLC "SILPO-FOOD")Організаційна форма:  
Товариство з обмеженою відповідальністюАдреса:  
02152, місто КИЇВ, проспект ТИЧИНИ ПАВЛА, будинок 1-В, кабінет 188  
Запис в ЄДР:  
02152, м. КИЇВ, пр. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188Стан:  
ЗареєстрованоДата реєстрації:  
05.08.2016 ( 9 років 8 місяців )  
Номер запису: 10671020000024685Уповноважені особи:  
[Лесько Юрій Анатолійович](#) - керівник  
(керівник; 05.08.2016)  
[Лесько Юрій Анатолійович](#) - підписант  
(представник; 05.08.2016; Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо)Бухгалтер:  
[Бруснік Лариса Дмитрівна](#)  
(станом на 27.02.2026)Статутний капітал:  
18 127 940 081.21 грнЗасновники:  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ  
КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ" / [#35454345](#)

02090, М. КИЇВ, ВУЛ. БУТЛЕРОВА, БУД. 1, К. 310

Країна громадянства: Україна

Розмір внеску: 18 127 940 081.21 грн, 100%

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ"; 02090, М. КИЇВ, ВУЛ. БУТЛЕРОВА, БУД. 1, К. 310; розмір частки - 18127940081.21 грн

Кінцеві бенефіціари:

[Костельман Володимир Михайлович](#)

01001, М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 13, КВ. 69

Країна громадянства: Україна

Тип впливу: Непрямий вирішальний вплив

Відмітка про можливу недостовірність: відсутня

Засновник у:

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "КАННОН" / [#44668509](#)

Внесок: 0.00 грн, 0.000%

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "КАННОН" / [#44668509](#)

Внесок: 0.00 грн, 0.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЕЛФЕН ЗІХЕР" / [#45816235](#)

Внесок: 3 600.00 грн, 100.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕНКІ ФУД" / [#44495722](#)

Внесок: 8 000 000.00 грн, 100.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ" / [#43653774](#)

Внесок: 33 390 000.00 грн, 100.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ" / [#43653774](#)

Внесок: 34 290 000.00 грн, 100.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕНКІ ФУД" / [#44495722](#)

Внесок: 60 218 682.11 грн, 100.000%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДЖІК ВІЛЛЕДЖ" / [#44292560](#)

Внесок: 225 327 666.83 грн, 100.000%

Правонаступництво:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІТЕЙЛ ПРОПЕРТІ"  
[#45888624](#)

→ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"  
#40720198

Види діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

63.12 Веб-портали

71.20 Технічні випробування та дослідження

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

71.11 Діяльність у сфері архітектури

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

69.10 Діяльність у сфері права

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

64.19 Інші види грошового посередництва

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

63.91 Діяльність інформаційних агентств

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук  
 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність  
 62.02 Консультування з питань інформатизації  
 62.01 Комп'ютерне програмування  
 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку  
 59.20 Видання звукозаписів  
 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм  
 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм  
 58.21 Видання комп'ютерних ігор  
 58.19 Інші види видавничої діяльності  
 56.30 Обслуговування напоями  
 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність  
 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.  
 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування  
 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг  
 93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків  
 90.01 Театральна та концертна діяльність  
 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я  
 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.  
 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.  
 82.92 Пакування  
 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок  
 56.21 Постачання готових страв для подій  
 81.29 Інші види діяльності із прибирання  
 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами  
 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.  
 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку  
 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів  
 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.  
 74.20 Діяльність у сфері фотографії  
 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну  
 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки  
 73.11 Рекламні агентства  
 11.06 Виробництво солоду  
 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту  
 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами  
 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів  
 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи  
 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель  
 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування  
 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних  
 18.12 Друкування іншої продукції  
 17.11 Виробництво паперової маси

Ознака, що можлива недостовірність структури власності: ні  
 Ознака, що структура власності визнана НБУ непрозорою: ні  
 Ознака, що відомості про структуру власності виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: ні

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

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

Окремий звіт про сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

|                                                                               | Примітки | 2024<br>тис.грн.  | 2023<br>тис.грн.   |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|--------------------|
| Дохід від реалізації                                                          | 5        | 93 017 469        | 84 727 987         |
| Собівартість реалізації                                                       | 6        | (65 098 324)      | (60 419 457)       |
| <b>Валовий прибуток</b>                                                       |          | <b>27 919 145</b> | <b>24 308 530</b>  |
| Інші операційні доходи                                                        | 7        | 931 098           | 906 959            |
| Витрати на збут                                                               | 8        | (21 367 252)      | (19 669 097)       |
| Адміністративні витрати                                                       | 9        | (4 551 145)       | (4 342 286)        |
| Інші операційні витрати                                                       | 10       | (20 127)          | (63 819)           |
| <b>Прибуток від операційної діяльності</b>                                    |          | <b>2 911 719</b>  | <b>1 140 287</b>   |
| Інші доходи                                                                   | 11       | 934 473           | 534 620            |
| Інші витрати                                                                  | 12       | (1 211 949)       | (893 153)          |
| Фінансові доходи                                                              | 13       | 349 637           | 384 148            |
| Фінансові витрати                                                             | 14       | (2 792 446)       | (2 909 288)        |
| Дохід/(витрати) від участі в капіталі                                         | 15       | (9 087)           | (9 668)            |
| Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії                         | 16       | (28 247)          | (97 876)           |
| <b>Прибуток/(Збиток) до оподаткування</b>                                     |          | <b>154 100</b>    | <b>(1 850 930)</b> |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток                                         | 17       | -                 | -                  |
| <b>Прибуток/(Збиток) за рік</b>                                               |          | <b>154 100</b>    | <b>(1 850 930)</b> |
| <b>Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку</b>                          |          |                   |                    |
| <b>Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:</b> |          |                   |                    |
| Прибуток/(збиток) від переоцінки основних засобів                             |          | -                 | 43                 |
| <b>Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік</b>                          |          | <b>154 100</b>    | <b>(1 850 887)</b> |



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

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

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

|                                                       | <b>Примітки</b> | <b>2023<br/>тис.грн.</b> | <b>2022<br/>тис.грн.</b> |
|-------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Дохід від реалізації                                  | 5               | 84 727 987               | 69 990 601               |
| Собівартість реалізації                               | 6               | (60 419 457)             | (50 815 360)             |
| <b>Валовий прибуток</b>                               |                 | <b>24 308 530</b>        | <b>19 175 241</b>        |
| Інші операційні доходи                                | 7               | 906 959                  | 725 090                  |
| Витрати на збут                                       | 8               | (19 669 097)             | (17 517 107)             |
| Адміністративні витрати                               | 9               | (4 342 286)              | (3 379 934)              |
| Інші операційні витрати                               | 10              | (63 819)                 | (160 302)                |
| <b>Операційний прибуток/(збиток)</b>                  |                 | <b>1 140 287</b>         | <b>(1 157 012)</b>       |
| Інші доходи                                           | 11              | 571 777                  | 514 944                  |
| Інші витрати                                          | 12              | (930 310)                | (3 980 812)              |
| Фінансові доходи                                      | 13              | 384 148                  | 58 748                   |
| Фінансові витрати                                     | 14              | (2 909 288)              | (2 503 139)              |
| Дохід/(витрати) від участі в капіталі                 | 15              | (9 668)                  | (4 859)                  |
| Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії | 16              | (97 876)                 | (363 909)                |
| <b>Збиток до оподаткування</b>                        |                 | <b>(1 850 930)</b>       | <b>(7 436 039)</b>       |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток                 | 17              | -                        | (196 279)                |

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

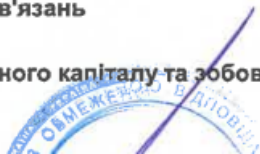
**Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2023**

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

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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



✓

✓



## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)  
Станом на 31 грудня 2024

|                                                        | Примітки | 31 грудня 2024<br>тис.грн. | 31 грудня 2023<br>тис.грн. |
|--------------------------------------------------------|----------|----------------------------|----------------------------|
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                 |          |                            |                            |
| <b>Власний капітал</b>                                 |          |                            |                            |
| Статутний капітал                                      | 32       | 16 993 339                 | 15 188 703                 |
| Резерв переоцінки                                      |          | -                          | 43                         |
| Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)            |          | (25 564 360)               | (25 718 503)               |
| <b>Всього власний капітал</b>                          |          | <b>(8 571 021)</b>         | <b>(10 529 757)</b>        |
| <b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>       |          |                            |                            |
| Банківські кредити                                     | 33       | 1 357 419                  | 1 673 193                  |
| Торгова та інша кредиторська заборгованість            | 36       | 250 007                    | 358 577                    |
| Непоточні зобов'язання з оренди                        | 34       | 11 160 737                 | 12 013 927                 |
| Інші фінансові зобов'язання                            | 35       | 226 001                    | -                          |
| <b>Всього непоточні зобов'язання та забезпечення</b>   |          | <b>12 994 164</b>          | <b>14 045 697</b>          |
| <b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>             |          |                            |                            |
| Поточні забезпечення                                   | 39       | 611 580                    | 483 922                    |
| Банківські кредити                                     | 33       | 2 756 924                  | 2 925 022                  |
| Поточні зобов'язання з оренди                          | 34       | 2 180 424                  | 1 971 180                  |
| Інші фінансові зобов'язання                            | 35       | 418 462                    | 1 967 575                  |
| Торгова та інша кредиторська заборгованість            | 36       | 22 261 053                 | 21 125 091                 |
| Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 37       | 1 031 390                  | 1 008 954                  |
| Зобов'язання за одержаними авансами                    | 38       | 409 391                    | 269 131                    |
| Інші зобов'язання                                      | 40       | -                          | 43 903                     |
| <b>Всього поточні зобов'язання та забезпечення</b>     |          | <b>29 669 224</b>          | <b>29 794 778</b>          |
| <b>Всього зобов'язань</b>                              |          | <b>42 663 388</b>          | <b>43 840 475</b>          |
| <b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>         |          | <b>34 092 367</b>          | <b>33 310 718</b>          |



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

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

**Окремий звіт про сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2025**

|                                            | Примітки | 2025<br>тис.грн.  | 2024<br>тис.грн.  |
|--------------------------------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Дохід від реалізації                       | 7        | 106 013 262       | 93 075 076        |
| Собівартість реалізації                    | 8        | (72 109 749)      | (65 155 931)      |
| <b>Валовий прибуток</b>                    |          | <b>33 903 513</b> | <b>27 919 145</b> |
| Витрати на збут                            | 9        | (25 907 415)      | (21 367 252)      |
| Адміністративні витрати                    | 10       | (5 482 106)       | (4 551 145)       |
| Інші операційні доходи                     | 11       | 922 102           | 931 098           |
| Інші операційні витрати                    | 12       | (41 443)          | (20 127)          |
| <b>Прибуток від операційної діяльності</b> |          | <b>3 394 651</b>  | <b>2 911 719</b>  |
| Інші доходи                                | 13       | 1 193 268         | 934 473           |
| Інші витрати                               | 14       | (562 266)         | (1 211 949)       |
| Фінансові доходи                           | 15       | 411 687           | 349 637           |
| Фінансові витрати                          | 16       | (2 796 543)       | (2 792 446)       |

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

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2025

|                                                       | Примітки | 31 грудня 2025<br>тис.грн. | 31 грудня 2024<br>тис.грн. |
|-------------------------------------------------------|----------|----------------------------|----------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                         |          |                            |                            |
| <b>Необоротні активи</b>                              |          |                            |                            |
| Основні засоби                                        | 20       | 17 003 232                 | 14 923 304                 |
| Інвестиційна нерухомість                              | 21       | 545 949                    | 136 511                    |
| Нематеріальні активи                                  | 22       | 4 427 495                  | 3 167 243                  |
| Інвестиції в дочірні компанії                         | 23       | 275 180                    | 258 318                    |
| Інвестиції в асоційовані компанії                     | 24       | 1 827 425                  | 1 402 109                  |
| Передплати за основні засоби                          | 25       | 1 160 604                  | 574 368                    |
| Фінансові інвестиції                                  | 28       | -                          | 15 780                     |
| Торгова та інша дебіторська заборгованість            | 27       | 44 394                     | 44 626                     |
| <b>Всього необоротних активів</b>                     |          | <b>25 284 279</b>          | <b>20 522 259</b>          |
| <b>Оборотні активи</b>                                |          |                            |                            |
| Запаси                                                | 26       | 8 298 164                  | 7 340 772                  |
| Торгова та інша дебіторська заборгованість            | 27       | 3 762 763                  | 3 998 172                  |
| Фінансові інвестиції                                  | 28       | 435 278                    | 680 947                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 29       | 11 621                     | 27 241                     |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 30       | 2 002 809                  | 1 450 364                  |
| Інші оборотні активи                                  | 32       | 33 338                     | 65 138                     |
| <b>Всього оборотних активів</b>                       |          | <b>14 543 973</b>          | <b>13 562 634</b>          |
| <b>Всього активів</b>                                 |          | <b>39 828 252</b>          | <b>34 084 893</b>          |

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

**Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)  
Станом на 31 грудня 2025**

|                                                        | Примітки | 31 грудня 2025<br>тис.грн. | 31 грудня 2024<br>тис.грн. |
|--------------------------------------------------------|----------|----------------------------|----------------------------|
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                 |          |                            |                            |
| <b>Власний капітал</b>                                 |          |                            |                            |
| Статутний капітал                                      | 33       | 18 127 940                 | 16 993 339                 |
| Резерв переоцінки                                      |          | 73 416                     | -                          |
| Непокритий збиток                                      |          | (24 486 373)               | (25 622 561)               |
| <b>Всього власний капітал</b>                          |          | <b>(6 285 017)</b>         | <b>(8 629 222)</b>         |
| <b>Непоточні зобов'язання</b>                          |          |                            |                            |
| Банківські кредити                                     | 34       | 1 335 652                  | 1 357 419                  |
| Торгова та інша кредиторська заборгованість            | 37       | -                          | 250 007                    |
| Непоточні зобов'язання з оренди                        | 35       | 12 005 473                 | 11 160 737                 |
| Інші фінансові зобов'язання                            | 36       | 357 908                    | 226 001                    |
| <b>Всього непоточні зобов'язання</b>                   |          | <b>13 699 033</b>          | <b>12 994 164</b>          |
| <b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>             |          |                            |                            |
| Поточні забезпечення                                   | 40       | 747 364                    | 611 580                    |
| Банківські кредити                                     | 34       | 2 965 965                  | 2 756 924                  |
| Поточні зобов'язання з оренди                          | 35       | 2 611 174                  | 2 179 908                  |
| Інші фінансові зобов'язання                            | 36       | 576 815                    | 418 462                    |
| Торгова та інша кредиторська заборгованість            | 37       | 24 112 437                 | 22 312 296                 |
| Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 38       | 1 030 332                  | 1 031 390                  |
| Зобов'язання за одержаними авансами                    | 39       | 370 149                    | 409 391                    |